



**RBC&G**  
REVISTA BRASILEIRA DE  
CONTABILIDADE  
E GESTÃO

## Percepção da sustentabilidade corporativa a partir de práticas divulgadas pela governança de estatais

### **Davi Jônatas Cunha Araújo**

*Doutor em Ciências Contábeis*

*Universidade Presbiteriana Mackenzie, UPM, Brasil*

*davijonatasss@gmail.com*

*<http://lattes.cnpq.br/6065443356879996>*

*<https://orcid.org/0000-0002-7819-5691>*

### **Renata Paes de Barros Câmara**

*Doutora em Engenharia Mecânica*

*Universidade Federal da Paraíba, UFPB, Brasil*

*rpbcamara@gmail.com*

*<http://lattes.cnpq.br/8224638490191737>*

*<https://orcid.org/0000-0001-6953-9811>*

### **Sheila Alice Gajadhar Araújo**

*Mestre em Ciências Contábeis*

*Universidade Federal da Paraíba, UFPB, Brasil.*

*sheilalicegajadhar@gmail.com*

*<http://lattes.cnpq.br/6093163779941621>*

*<https://orcid.org/0000-0001-6310-2723>*

**Disponibilidade:** <https://doi.org/10.5965/2764747112222023066>

**Data de Submissão:** 9 de dezembro de 2022

**Data de Aprovação:** 22 de fevereiro de 2023

**Edição:** v. 12, n. 22, p. 066-091, jun. 2023



[revistas.udesc.br/index.php/reavi/index](http://revistas.udesc.br/index.php/reavi/index)



[@rbceg.udescaltovale](https://www.instagram.com/rbceg.udescaltovale)



[rbceg.ceavi@udesc.br](mailto:rbceg.ceavi@udesc.br)

ISSN 2764-7471



ALTO VALE





## Percepção da sustentabilidade corporativa a partir de práticas divulgadas pela governança de estatais

### Resumo

**Objetivo:** Investigar a percepção acerca da sustentabilidade corporativa por meio de práticas divulgadas pela governança de estatais federais de controle direto da União. **Método(s):** Pesquisa de natureza exploratória, com abordagem qualitativa e análise de relatórios corporativos. A análise de conteúdo ocorreu por meio do levantamento do *compliance* entre os relatórios de gestão das estatais ao *framework* da *Global Reporting Initiative*, via atendimento das diretrizes econômicas, ambientais e sociais recomendadas pelo órgão normativo. **Resultados:** Sustentabilidade corporativa é percebida como execução de normas e práticas de redução de custos pela governança. A governança das empresas públicas e das sociedades de economia mista não apresentaram percepção adequada acerca da sustentabilidade corporativa como práticas voluntárias, pois apenas atenderam às exigências decorrentes de eventuais fiscalizações. Para a governança das estatais, apresentar que as diretrizes do pilar econômico, ambiental e social estavam sendo cumpridas foi uma forma de se apresentarem mais eficientes. 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. **Contribuições:** 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, e divulgaram o atendimento de diretrizes recomendadas nos pilares econômico, ambiental e social como respostas a isomorfismo e como ferramenta de legitimidade.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Corporativa. Governança. Estatais.

## Perception of corporate sustainability based on practices disclosed by the governance of state-owned companies

### Abstract

**Objective:** To investigate the perception of corporate sustainability based on practices disclosed by the governance of federal state-owned companies directly controlled by the Federal Government. **Methods:** This is an exploratory research, with a qualitative approach and analysis of corporate reports. The content analysis was carried out by surveying the compliance between the management reports of the state-owned companies and the *Global Reporting Initiative* framework, by compliance with the economic, environmental, and social guidelines recommended by the regulatory body. **Results:** Corporate sustainability is perceived as the enforcement of cost reduction standards and practices by the governance. The governance of public companies and mixed-capital companies did not present an adequate perception of corporate sustainability as voluntary practices, as they only complied with the requirements resulting from possible inspections. For the governance of state-owned companies, presenting that the guidelines of the economic, environmental, and social pillars have been complied with was a way of presenting themselves as more efficient. Environmental guidelines were the least complied with, despite the fact that many of the state-owned companies carried out the rational use of water, efficient energy consumption, waste



management, and solidary selective waste collection. **Contributions:** The governances of state-owned companies were not socially responsible as well, despite the fact that their social indices had better performance than their environmental ones. State-owned companies summarized the social pillar as for providing training for their employees, and disclosed the compliance with recommended guidelines in the economic, environmental, and social pillars as responses to isomorphism and as a tool of legitimacy.

**Keywords:** Corporate Sustainability. Governance. State-owned companies.

## Percepção de la sostenibilidad corporativa a partir de prácticas divulgadas por la gobernanza de estatales

### Resumen

**Objetivo:** Investigar la percepción acerca de la sostenibilidad corporativa por medio de prácticas divulgadas por la gobernanza de estatales federales de control directo de la Unión. **Método (s):** Investigación de naturaleza exploratoria, con enfoque cualitativo y análisis de informes corporativos. El análisis de contenido se realizó mediante el estudio de *compliance* entre los informes de gestión de las empresas estatales a los *framework*, de la *Global Reporting Initiative*, a través de la atención de las directrices económicas, ambientales y sociales recomendadas por el organismo normativo. **Resultados:** La sostenibilidad corporativa se percibe como la aplicación de normas y prácticas de reducción de costos por parte de la gobernanza. La gobernanza de las empresas públicas y de las sociedades de economía mixta no presentaron una percepción adecuada acerca de la sostenibilidad corporativa como prácticas voluntarias, ya que solo cumplían los requisitos derivados de posibles inspecciones. Para la gobernanza de las empresas estatales, presentar que las directrices del pilar económico, ambiental y social estaban siendo cumplidas fue una forma de presentarse como más eficientes. Las directrices ambientales fueron las menos cumplidas, a pesar de que muchas de las empresas estatales desempeñaron un uso racional del agua, un consumo eficiente de la energía, la gestión de residuos y la colecta selectiva solidaria. **Contribuciones:** Las gobernaciones de las empresas estatales tampoco se presentaron socialmente responsables, a pesar de que sus índices sociales presentaron mejores desempeños que los ambientales. Las empresas estatales resumieron el pilar social ofreciendo capacitaciones para sus funcionarios, y divulgaron el cumplimiento de las directrices recomendadas en los pilares económico, ambiental y social como respuestas a isomorfismo y como herramienta de legitimidad.

**Palabras clave:** Sostenibilidad Corporativa. Gobernanza. Estatales.

### Introdução

O *framework* da *Global Reporting Initiative* (GRI) se tornou o padrão mais aceito pelas entidades públicas por instrumentalizar a sustentabilidade corporativa (2016). A sustentabilidade corporativa passou a ser interpretada como medida de vantagem competitiva, com foco na criação de valor sustentável para as entidades (Folan et al., 2005; Elmaci et al., 2016). Sob influência da GRI, o valor sustentável passou a ser mensurado pelo desempenho das práticas executadas pela governança nas dimensões econômica, ambiental e social; e se tornou uma medida maior de valor agregado por conter uma maior gama de informações gerenciais dessas companhias.



Diferentes contextos institucionais podem revelar a maneira como as práticas de sustentabilidade corporativa são divulgadas pelos agentes da governança e como influenciam o desempenho alcançado pelas entidades públicas (Kim et al., 2013; Ortas et al., 2015). O desempenho sustentável por meio de práticas divulgadas pela governança não desconsidera os fatores do ambiente econômico, regulatório, de mercado e da sociedade em geral, independentemente destes, o contexto das práticas de sustentabilidade representa peça-chave para evidenciar como o desempenho sustentável pode ser alcançado pelas entidades públicas (Miroshnychenko et al., 2018).

As características dos conselhos e dos comitês de governança influenciaram a maneira com que os agentes da governança divulgam as práticas de sustentabilidade corporativa (Liao et al., 2015). Grande parte dos agentes divulgam essas práticas 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 (Cai et al., 2011; Oh et al., 2011; Dam et al., 2013; Wang et al., 2014; Teixeira et al., 2017; Hussain et al., 2018).

Ao propor investigar a percepção da sustentabilidade corporativa por meio de relatórios divulgados pela governança de estatais, esta pesquisa vai além da constatação, por exemplo, de quais relações existem entre as características da governança e os fatores que motivam a divulgação. Para que essa investigação fosse viabilizada, esse estudo buscou responder o seguinte questionamento: *qual a percepção de sustentabilidade corporativa ao se investigar práticas divulgadas pela governança de estatais federais de controle direto da União?*

A motivação para este estudo foi analisar como a sustentabilidade corporativa pode ser percebida pelos usuários ao se tratar de práticas econômicas, ambientais e sociais divulgadas pela governança de estatais federais de controle direto da União, além de fatores externos ou de características dos comitês de governança. As empresas públicas e sociedades de economia mista foram escolhidas por se situarem em um ambiente regulamentado com estrutura normativa rígida, mas com um ambiente corporativo mais dinâmico em relação às demais empresas (Santana, 2006). Ambos os tipos representam a forma mais direta de intervenção do Estado, devido a controlarem a maior parte dos setores de produção de bens intermediários à sociedade.

Os produtos e serviços das estatais mantem uma relação direta com o atendimento às demandas do governo e da sociedade, o que as obriga a apresentarem um desempenho corporativo sustentável que se assegure e se mantenha ao longo dos anos. E esta é a lacuna que o estudo proposto busca esclarecer: se a continuidade das estatais, tanto públicas, como sociedades de economia mista, asseguram o atendimento das demandas da sociedade a longo prazo; e se essa continuidade pode estar atrelada a como a sustentabilidade corporativa dessas empresas é percebida por seus agentes da governança. Ademais, a importância deste estudo está em expandir o conhecimento acerca da percepção da sustentabilidade corporativa tanto pelo ambiente interno como externo às estatais, sob o enfoque das práticas divulgadas via pilares econômico, ambiental e social em empresas públicas e sociedades de economia mista.

## Referencial Teórico

### *Governança, sustentabilidade corporativa e divulgação de informações*

**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 da sustentabilidade corporativa nas empresas públicas (Comissão Europeia do Meio Ambiente, 2020). As normas do CEMA são distribuídas entre as seguintes



áreas de atuação dessas empresas: capital natural, economia verde, saúde, direitos dos países membros, desafios globais e conhecimento (Comissão Europeia do Meio Ambiente, 2020).

Políticas ambientais de proteção da vida selvagem, solo, mares e florestas representam o capital natural. Inovação, eficiência de recursos, prevenção e gerenciamento de resíduos fazem 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 representam a área da saúde; e as ações voltadas para aplicação da legislação ambiental representam a área do direito.

Os desafios globais incluem as ações decorrentes de mudanças climáticas e da estrutura do trabalho no ambiente interno das empresas públicas, e a área do conhecimento concentra 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 (International Organization for Standardization, 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 a sustentabilidade 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 da sustentabilidade corporativa fossem criados (International Organization for Standardization, 2020) em empresas públicas. Em 2010, a ISO lançou a norma 26000 com diretrizes de responsabilidade social para subsidiar os processos de avaliação da sustentabilidade nessas entidades e recomendações de práticas organizacionais para uma boa governança (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010).

A ISO 26000 ensaiou a avaliação da sustentabilidade corporativa com recomendação de procedimentos para integrar a responsabilidade social a outras organizações, avaliar a melhoria de seu desempenho e recomendar iniciativas voluntárias (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2010). A abordagem da ISO 26000 deu ênfase à sustentabilidade como um dos temas alternativos da responsabilidade social, o que levou boa parte da literatura a tratá-la como sua base conceitual (Carrol, 1999).

Em 2011, a ISO reforçou a avaliação 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 (International Organization for Standardization, 2020).

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

Para as empresas públicas, a primeira iniciativa para formalizar o uso de indicadores de sustentabilidade corporativa ocorreu por parte da Diretiva 2003/51 de Modernização das Contas emitidas pela União Europeia (Bassen et al., 2008; The EU..., 2020). A diretiva estabeleceu que a avaliação da sustentabilidade deveria abranger aspectos não financeiros por



meio de indicadores ambientais e sociais para que o desempenho sustentável dessas empresas fosse melhor compreendido (The 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 et al., 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” às empresas públicas que atendessem os critérios de avaliação de desempenho ambiental e social, e elaborassem seus relatórios em conformidade a esses critérios (German Society of Investment Professionals, 2020). O enfoque gerencial do desempenho sustentável corporativo partiu das informações divulgadas pela contabilidade financeira para auxiliar os tomadores de decisão no uso de mecanismos para mensurá-lo e avaliá-lo (Hammad et al., 2012).

O CEMA, ISO, União Europeia e DVFA foram responsáveis por instrumentalizar a sustentabilidade corporativa por vias normativas e com base na contabilidade financeira, se estendendo às empresas públicas. Cada uma das normas deliberadas por esses órgãos acrescentou aspectos que serviram para que a sustentabilidade tivesse seu funcionamento avaliado pela governança das empresas públicas ou sociedades de economia mista; e mais adiante, pelos órgãos de fiscalização e controle externo com base nos parâmetros da contabilidade financeira.

Apesar dos esforços desses órgãos em instrumentalizar a sustentabilidade corporativa, somente adiante é que essa abordagem passou a utilizar a contabilidade gerencial como base conceitual e principal fonte de informação em seu processo de mensuração e avaliação (De Beer et al., 2006; Pfitscher, 2004).

Alguns autores defenderam que a adaptação de artefatos gerenciais para avaliar a sustentabilidade corporativa caracterizou uma avaliação de desempenho organizacional aprimorada (Hřebíček et al., 2011). A elaboração e inserção de métricas que refletissem o desempenho econômico, ambiental e social como processo de avaliação da sustentabilidade corporativa modificou a visão dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional (Kaplan et al., 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 et al., 2004), o que resultou em um enfoque da sustentabilidade que pode ser mensurado via desempenho econômico, social e ambiental por meio da quantificação da informação por indicadores de desempenho (Hřebíček et al., 2011). Esse enfoque é o que instrumentaliza a sustentabilidade corporativa atualmente; e se encontra em constante adaptação devido às diferentes atividades internalizadas pelas empresas; e especialmente, as públicas.

**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 a sustentabilidade corporativa e evidenciá-las em relatórios de sustentabilidade (Global Reporting Initiative, 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 se tornaram as mais aceitas no mundo (Global Reporting Initiative, 2020), por definirem a sustentabilidade corporativa 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 sustentabilidade (Hřebíček et al., 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 da sustentabilidade corporativa 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 (Global Reporting Initiative, 2020).

O Padrão Global consolidou diretrizes para organizações de todos os setores, com o objetivo de orientá-las na evidenciação de como contribuem para a sustentabilidade e na mensuração dos impactos econômicos, ambientais e sociais na sociedade. O GRI defendeu o Padrão Global como um avanço devido à 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 (Global Reporting Initiative, 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 (Global Reporting Initiative, 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 (Global Reporting Initiative, 2016), mediante aprovação da Lei nº 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 Tribunal de Contas da União (TCU), que manteve as diretrizes de todos os *frameworks* do Padrão Global da GRI (2016) para estruturá-los e divulgá-los.

O Padrão Global da GRI passou a ser utilizado como principal *framework* da governança de empresas públicas para instrumentalizar a sustentabilidade corporativa. As ações executadas pelos diferentes níveis hierárquicos na maior parte dessas empresas passaram a ser executadas via desempenho econômico, ambiental e social, em conformidade com os padrões do GRI 200, 300 e 400, que estabelecem diretrizes e indicadores que definem cada um desses desempenhos respectivamente.

A governança das estatais passou a avaliar a sustentabilidade corporativa 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. 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, assim como os padrões do grupo GRI 300 dispuseram diretrizes para mensurar o desempenho das atividades ambientais, e os padrões do GRI 400 para mensurar o desempenho das atividades sociais.

Os padrões que compõem o grupo do GRI 200 são: desempenho econômico (GRI 201), presença no mercado (GRI 202), impactos econômicos indiretos (GRI 203), práticas de



aquisição (GRI 204), práticas anticorrupção (GRI 205), comportamento anticoncorrencial (GRI 206) e impostos (GRI 207). Estes padrões abrangem desde o valor econômico gerado e distribuído pela empresa pública, obrigações relacionadas a seus planos de benefícios e assistência recebida pelo governo, até a 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.

Os padrões que compõem o grupo do GRI 300 são: materiais (GRI 301), energia (GRI 302), água e efluentes (GRI 303), biodiversidade (GRI 304), emissões (GRI 305), resíduos (GRI 306), conformidade ambiental (GRI 307) e avaliação ambiental dos fornecedores (GRI 308). Estes padrões abrangem desde a mensuração do impacto ambiental e das práticas de utilização de materiais renováveis, não renováveis e de conservação desses recursos pelas empresas públicas, até sua abordagem para evitar e reduzir impactos ambientais negativos em sua cadeia de suprimentos e nas práticas de avaliação de seus fornecedores por critérios relacionados à água, emissões de gases ou energia.

Os padrões que compõem o grupo do GRI 400 são: emprego (GRI 401), relações trabalho-empresa (GRI 402), saúde e segurança ocupacional (GRI 403), treinamento e educação (GRI 404), diversidade e oportunidades iguais (GRI 405), não discriminação (GRI 406), liberdade de associação e negociação coletiva (GRI 407), trabalho infantil (GRI 408), trabalho forçado ou obrigatório (GRI 409), práticas de segurança (GRI 410), direitos dos povos indígenas (GRI 411), avaliação dos direitos humanos (GRI 412), comunidades locais (GRI 413), avaliação social de fornecedores (GRI 414), política pública (GRI 415), saúde e segurança dos clientes (GRI 416), *marketing* e rotulagem (GRI 417), privacidade do cliente (GRI 48) e conformidade socioeconômica (GRI 419). Os padrões do grupo 400 abrangem desde as condições de trabalho oferecidas pela empresa pública, emprego e criação de empregos por meio de contratação, recrutamento e retenção, até o cumprimento de declarações, convenções, tratados internacionais, regulamentos nacionais, regionais e locais nos campos social e econômico pela empresa.

Da abrangência conceitual dessas diretrizes foram definidos indicadores específicos para que a execução de cada uma delas, que caracteriza a sustentabilidade corporativa, seja mensurada independentemente da estrutura, tamanho ou tipo de atividade desempenhada pelas empresas públicas e demais empresas.

## Estudos Anteriores

Outros estudos foram anteriormente desenvolvidos, levando em consideração aspectos do ambiente interno e externo das empresas públicas para mensurar o desempenho sustentável das organizações, como características dos agentes que compõem a governança; ou suas respectivas atuações em cargos diretivos, além de outros aspectos, conforme apresenta a Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1**

*Estudos anteriores com seus principais resultados.*

Estudos	Principais resultados
Björkman et al. (2008)	A maneira como os agentes de governança executam suas práticas e o desempenho sustentável corporativo foi alcançado, servindo como medida para avaliar como o contexto institucional das práticas de governança influenciou o desempenho.
Cai et al. (2011)	A execução das práticas de governança pelos agentes revelou um contexto institucional favorável ao alcance de um melhor desempenho sustentável.





Dam et al. (2013)	A participação do Estado, de bancos e de investidores institucionais na estrutura de capital de entidades públicas, inseridas as estatais, influenciou a maneira como a governança atuou e o desempenho sustentável foi alcançado.
Liao et al. (2015)	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.
Dixon-Fowler et al. (2017)	Diferentes unidades de governança influenciaram o desempenho sustentável dessas entidades de diferentes maneiras; e especialmente, quando sua governança dispunha de cargos de direção ambiental.
Teixeira et al. (2017)	O contexto institucional não favorável pode revelar que os agentes da governança podem estar executando práticas para se legitimarem em seus cargos, em vez de agregarem valor sustentável às suas operações.
Miroshnychenko et al. (2018)	Características institucionais da governança como tamanho do conselho, relação com o mercado e estrutura de propriedade também estiveram relacionadas ao desempenho sustentável das companhias.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

O estudo proposto avança em relação aos apresentados na Tabela 2, na medida em que investigará como a sustentabilidade corporativa, como um conceito mais específico do que o desempenho sustentável, está sendo percebida pelos agentes da governança das empresas estatais e sociedades de economia mista, visto a maior parte desses estudos terem se concentrado em empresas de outros setores e ramos; além de investigarem práticas desempenhadas pela governança sem ter avaliado a percepção de seus agentes acerca do que a sustentabilidade corporativa representa para eles de maneira prévia; e de como essa percepção pode influenciar o desempenho das companhias.

## Metodologia

A investigação foi realizada com a análise do conteúdo dos relatórios de gestão publicados pelas estatais federais de controle direto da União em seus *websites* institucionais entre 2017 e 2019. O levantamento das práticas executadas pela governança foi efetuado pelo atendimento ao *framework* Padrão Global da GRI (2016).

As 197 estatais federais brasileiras apresentadas no panorama das estatais em 2020 foram selecionadas como universo da investigação (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, 2020). Das 197, foram retiradas as subsidiárias e as que continham sede no exterior, devido a estarem situadas em outro ambiente legal e normativo, o que poderia enviesar os resultados do estudo proposto ou impossibilitar a análise dos relatórios de gestão de maneira padronizada.

Foram retiradas 26 subsidiárias do Banco do Brasil (BB), duas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), cinco da Caixa Econômica Federal, 69 da Eletrobrás S.A. e 49 da Petrobrás S.A., permanecendo as 46 estatais de controle direto da União, dentre as quais 20 configuravam como sociedades de economia mista e 26 como empresas públicas. Das 46, 19 não apresentaram relatórios de gestão em seus *websites* entre 2017 e 2019, o que as levou a serem retiradas, resultando em 27 estatais participantes, dentre as quais 16 são empresas públicas e 11 sociedades de economia mista, conforme a Tabela 2 apresenta a seguir.

## Tabela 2

*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 se encontram distribuídas entre as cinco regiões do Brasil: Norte, Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul, localizadas nos estados do Pará (1), Goiás/Distrito Federal (12), Ceará (1), Rio de Janeiro (8), Espírito Santo (1), São Paulo (1) e Santa Catarina (3). As 27 estatais estudadas possuem controle acionário direto da União, com 12 delas dependentes de recursos do Tesouro Nacional e 15 não dependentes; e quanto a seus setores de atuação, 22 atuam no setor produtivo e cinco no setor financeiro.

Para que os dados fossem coletados, 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 a perspectiva da quantificação do conteúdo. O conteúdo foi quantificado por meio da leitura prévia aos relatórios, para categorizar quais práticas de sustentabilidade corporativa foram executadas pelo conselho fiscal e de administração, diretoria, comitê de auditoria e auditoria interna.

A categorização da percepção da sustentabilidade corporativa se deu entre as dimensões econômica, ambiental e social por meio do *compliance* (se atendia ou não) às diretrizes dos padrões 200, 300 e 400 do Padrão Global da GRI (2016), que ocorreu da seguinte forma: para cada prática do *framework* da GRI (2016) atendida no relatório de gestão foi atribuído o valor 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 nos pilares



econômico, ambiental e social, por meio das diretrizes recomendadas pelos padrões GRI 200, 300 e 400 e atendidas por cada uma das estatais participantes do estudo.

Do grupo do GRI 200 foram utilizados os seguintes padrões: desempenho econômico (GRI 201), presença no mercado (GRI 202), impactos econômicos indiretos (GRI 203), práticas de aquisição (GRI 204), práticas anticorrupção (GRI 205), comportamento anticoncorrencial (GRI 206) e impostos (GRI 207). Estes padrões foram selecionados por abranger desde o valor econômico gerado e distribuído pela empresa pública, obrigações relacionadas a seus planos de benefícios e assistência recebida pelo governo, até as 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.

Do grupo do GRI 300 foram utilizados os seguintes padrões: materiais (GRI 301), energia (GRI 302), água e efluentes (GRI 303), biodiversidade (GRI 304), emissões (GRI 305), resíduos (GRI 306), conformidade ambiental (GRI 307) e avaliação ambiental dos fornecedores (GRI 308). Estes padrões foram selecionados por abranger desde a mensuração do impacto ambiental e das práticas de utilização de materiais renováveis, não renováveis e de conservação desses recursos pelas empresas públicas, até sua abordagem para evitar e reduzir impactos ambientais negativos em sua cadeia de suprimentos e nas práticas de avaliação de seus fornecedores por critérios relacionados à água, emissões de gases ou energia.

Do grupo do GRI 400 foram utilizados os seguintes padrões: emprego (GRI 401), relações trabalho-empresa (GRI 402), saúde e segurança ocupacional (GRI 403), treinamento e educação (GRI 404), diversidade e oportunidades iguais (GRI 405), não discriminação (GRI 406), liberdade de associação e negociação coletiva (GRI 407), trabalho infantil (GRI 408), trabalho forçado ou obrigatório (GRI 409), práticas de segurança (GRI 410), direitos dos povos indígenas (GRI 411), avaliação dos direitos humanos (GRI 412), comunidades locais (GRI 413), avaliação social de fornecedores (GRI 414), política pública (GRI 415), saúde e segurança dos clientes (GRI 416), *marketing* e rotulagem (GRI 417), privacidade do cliente (GRI 418) e conformidade socioeconômica (GRI 419). Esses padrões foram utilizados por abranger desde as condições de trabalho oferecidas pela empresa pública, emprego e criação de empregos por meio de contratação, recrutamento e retenção, até o cumprimento de declarações, convenções, tratados internacionais, regulamentos nacionais, regionais e locais nos campos social e econômico pela empresa.

## **Análise de Resultados**

### ***Percepção de sustentabilidade corporativa a partir das práticas divulgadas nos relatórios***

**Práticas 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. Os resultados econômicos que se destacaram como os mais relevantes para definir a percepção da sustentabilidade corporativa são apresentados na Tabela 3 a seguir.

### **Tabela 3**

#### ***Principais práticas econômicas desempenhadas pelas estatais no triênio (2017-2019).***

<b>2017</b>	22 estatais afirmaram possuir uma estratégia tributária implementada, com 17 revisando essa estratégia; e 13, relacionando essa estratégia a abordagem do desenvolvimento sustentável.
-------------	--



<b>2018</b>	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.
<b>2019</b>	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. 21 permaneceram calculando e evidenciando os impactos econômicos indiretos dos investimentos realizados em benchmarks.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 3 evidenciou certa discrepância entre a estratégia de sustentabilidade e sua execução, especialmente no que diz respeito aos investimentos. Essa discrepância aponta que a governança até compreende a importância de se adotar a estratégia nas estatais, porém com indícios de uma implementação cerimonial, devido sua execução não ocorrer de maneira alinhada em todas empresas e na mesma intensidade.

Treze estatais participaram de planos de aposentadoria, com sete delas dispor 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 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 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, 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. Quatro 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 à 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, 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 apontaram a percepção normativa da governança acerca da sustentabilidade corporativa, ao evidenciar a distância existente entre suas práticas e o desempenho econômico alcançado por algumas estatais. Esses resultados também confirmam evidências de uma percepção normativa, devido à 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 evidência do normativismo. Sua influência estabeleceu um comportamento divisor de águas pelos agentes da governança das 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 normativismo da governança também foi percebido 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.

As diretrizes mais atendidas e com maior desvio podem ter sido utilizadas pela governança como forma de se apresentarem economicamente sustentáveis, assim como identificado no estudo de Teixeira et al. (2017), em que o contexto institucional não favorável revelou que os agentes da governança estavam executando práticas para se legitimarem em seus cargos, em vez de agregarem valor sustentável as operações das empresas. Apesar do baixo atendimento às diretrizes econômicas, as governanças das estatais expressaram um maior interesse em se apresentar mais responsáveis acerca de práticas anticorrupção, divulgação de informações e com forte estrutura de governança fiscal.

**Práticas 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 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. Os resultados ambientais que se destacaram como os mais relevantes para definir a percepção da sustentabilidade corporativa são apresentados na Tabela 4 a seguir.

#### Tabela 4

##### *Principais práticas ambientais desempenhadas pelas estatais no triênio (2017-2019).*

<b>2017</b>	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.
<b>2018</b>	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. 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.
<b>2019</b>	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. Uma deixou de identificar o total de eletricidade utilizada nas atividades, de informar o montante de energia consumida e o custo total desse consumo.

---

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 4 evidenciou certa discrepância entre a informação divulgada acerca do monitoramento do consumo de energia e quais ações foram desempenhadas pela governança das estatais para economizá-la de fato; além da divulgação de práticas para o uso de materiais reciclados em relatórios e as que executaram esse procedimento. Essa discrepância aponta certa intenção da governança em apresentar um menor consumo de energia pelas empresas e mais consciência ambiental no uso de materiais reciclados, porém com indícios de cerimonialismo na execução real dessas práticas nas empresas, visto as variações identificadas na execução dessas práticas no triênio.

Esses resultados corroboram o estudo de Miroshnychenko et al. (2018), que apontou características institucionais da governança como o tamanho do conselho, relação com o mercado e estrutura de propriedade como variáveis influenciadoras do desempenho sustentável das companhias. O estudo proposto foi além, visto ter ampliado tais resultados, identificando que o desempenho sustentável parte, muito antes, da maneira como a governança percebe a execução da sustentabilidade corporativa nas estatais.

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 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; 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.

Dois 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 (O<sub>3</sub>), dióxido de nitrogênio (NO<sub>2</sub>) e de enxofre (SO<sub>2</sub>) 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 à 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, duas sofreram sanções e uma esteve envolvida em processo judicial. Ademais, oito estatais selecionaram fornecedores por critérios ambientais; e cinco avaliaram o impacto ambiental desses fornecedores.

Em 2018, 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 foi aprimorado 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 dispostos 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 à emissão de gases do efeito estufa, uma estatal passou a efetuar emissões diretas; e duas dentre elas passaram 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 ( $O_3$ ), dióxido de nitrogênio ( $NO_2$ ) e de enxofre ( $SO_2$ ) 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 cinco 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, seis estatais passaram a selecionar fornecedores por critérios ambientais e sete passaram a avaliar o impacto ambiental desses fornecedores.





Em 2019, a intensidade do consumo total de energia continuou a ser calculada por 19 estatais. Três deixaram de mensurar a intensidade do consumo pelo índice de intensidade e de reduzir o consumo de energia; e duas deixaram de detalhar os tipos de energia nesse cálculo. Diferentemente de 2018, as estatais deixaram de mensurar a intensidade do consumo total de energia por meio de índices, de reduzir 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 dispostas 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 à 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 dióxido de nitrogênio ( $NO_2$ ) e duas permaneceram emitindo dióxido de 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 quatro atendidas em 2017; e seis em 2018 e 2019. Esses resultados revelaram um baixo desempenho ambiental entre as estatais, como pilar da sustentabilidade corporativa.

A alta variação entre as quantidades e os tipos de diretrizes atendidas entre os anos evidenciam uma percepção enviesada da governança acerca do pilar ambiental, ao revelar a



distância entre as práticas divulgadas e executadas nas estatais. Comparado as práticas econômicas, a execução das práticas ambientais foi ainda menor, mesmo com um forte aumento de diretrizes executadas em 2018; seguido de uma leve redução em 2019.

Esses resultados corroboram as evidências de uma percepção cerimonial por parte da governança, devido à disparidade entre a quantidade de práticas executadas e o baixo nível de diretrizes ambientais atendidas. A diretriz mais atendida pela governança das estatais foi o cálculo e a 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 reforçam a percepção cerimonialista da governança junto ao normativismo identificado nas práticas econômicas, em que a governança buscou convencer de que todas as diretrizes exigidas pelo controle externo estavam sendo cumpridas.

A influência do normativismo seguiu promovendo 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. A percepção da sustentabilidade corporativa pelas vias do normativismo também foi confirmada 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 foram as ações de gerenciamento de resíduos e do consumo e descarte de água, com um desvio médio de 14 diretrizes atendidas entre as estatais. As diretrizes mais atendidas e com maior desvio podem ser utilizadas pela governança das 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, o que também reforça o interesse da governança dessas empresas em reduzir custos.

**Práticas 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, nove 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 à negociação via acordos coletivos e 13 possuíam um sistema de saúde e segurança ocupacional implementado. Os resultados sociais que se destacaram como os mais relevantes para definir a percepção da sustentabilidade corporativa são apresentados na Tabela 5 a seguir.

## Tabela 5

### *Principais práticas sociais desempenhadas pelas estatais no triênio (2017-2019).*

2017	18 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. 19 estatais proporcionaram a seus funcionários acesso a serviços médicos e de saúde, em detrimento de 21 que se utilizaram de serviços e programas voluntários para proporcionar esses serviços.
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.



2019

17 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 utilizar de serviços e programas voluntários para proporcionar esses serviços.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2020).

Apesar da Tabela 5 ter evidenciado um número alto de ações executadas pela governança quanto à identificação de perigos, avaliação de riscos e cuidados médicos com os colaboradores das estatais; a análise do conteúdo de outras partes dos relatórios de gestão demonstram que as ações sociais nas estatais são executadas, também, somente por força de normas ou leis. Esse resultado confirma a percepção da sustentabilidade por parte da governança pelas vias do normativismo, assim como também foi percebida nos pilares econômico e ambiental.

Esses resultados corroboram o estudo de Dixon-Fowler et al. (2017), visto que diferentes unidades de governança podem influenciar o desempenho sustentável das empresas de diferentes maneiras; e especialmente, quando sua governança ocupa cargos diretivos, além do estudo de Teixeira et al. (2017), visto que o contexto institucional não favorável pode fazer que os agentes da governança executem práticas para se legitimarem em seus cargos, em vez de agregarem valor sustentável as operações das estatais.

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. Dezesete 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 sofrer 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, 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. Cinco 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 à avaliação desses direitos. Uma estatal passou a efetuar operações e dispôs 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 sofrer penalidades decorrentes de inconformidades na rotulagem ou em comunicações de seu departamento de *marketing*. Uma estatal passou a apontar reivindicação 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.

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 duas deixaram de manter programas de assistência à transição e de melhoria das habilidades dos funcionários. Dezesete estatais permaneceram avaliando o desempenho e o desenvolvimento de carreira de seus funcionários, e 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 à 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. Dezesete estatais permaneceram utilizando critérios sociais para contratar fornecedores, e dentre elas, duas 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, seis deixaram de sofrer sanções por essas inconformidades.

A média das diretrizes sociais do GRI 400 (2016) atendidas foi de 20 diretrizes, com seis atendidas em 2017; e sete 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 evidencia 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 percepção enviesada da governança, devido à disparidade entre as práticas sociais executadas e divulgadas; e a tentativa de parecerem socialmente responsáveis.

A diretriz mais atendida pelas estatais foram os treinamentos realizados para atualizar as habilidades dos funcionários. As decisões normativas do TCU que obrigam as estatais a efetuarem esse tipo de prática sustenta a ação decorrente do normativismo pela governança. A influência do normativismo seguiu estabelecendo 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.

A percepção da sustentabilidade como normativismo ou “cerimonialismo” para redução de custos pela governança foi percebida mediante atuação das governanças via pilar 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 ação por normatividade e cerimonialismo na atuação das governanças via desempenho sustentável. As diretrizes mais atendidas e com maior desvio podem ser utilizadas pelas estatais como forma de se apresentar socialmente mais responsáveis, além dos pilares econômico e ambiental. 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 às suas funções.



## Considerações Finais

A sustentabilidade corporativa pôde ser percebida como normativismo e “cerimonialismo” para redução de custos em sua maior parte. Por meio desta investigação se descobriu que a governança das estatais em sua amplitude não possui uma percepção gerencial acerca da sustentabilidade corporativa, apenas quando passam por fiscalização, o que as levaram a executar as diretrizes dos pilares econômico, ambiental e social, via padrões 200, 300 e 400, por força de leis ou normas que obrigue tais execuções.

Isto foi comprovado pela maneira como a governança das estatais se apresentou quando suas divulgações foram analisadas em empresas públicas e sociedades de economia mista. Em nenhuma delas a governança mostrou uma percepção completa acerca da sustentabilidade – tal completude sendo entendida como aquela decorrente do atendimento a todas as diretrizes dos pilares econômico, ambiental e social, concomitantemente.

A governança das estatais se mostrou mais responsiva por executarem um bom número de práticas de governança, mas na medida com que a investigação avançou, foi constatado um baixo volume de diretrizes econômicas, ambientais e sociais divulgadas. Esse resultado causou ruptura no entendimento de que quanto mais práticas de governança são executadas pelas organizações, melhor a percepção delas acerca da sustentabilidade corporativa, tendo em vista a divulgação refletir a maneira como as ações da governança são executadas pela governança nessas empresas.

O estudo corroborou que muitas das práticas de governança e das diretrizes do GRI foram atendidas simplesmente por exigência das normas. A prova disso foram as baixas conexões entre os órgãos internos de controle e as diretrizes do Padrão Global, como no caso dos conselhos de administração, das auditorias internas e dos conselhos fiscais.

Para a governança das estatais, apresentar que as diretrizes dos pilares econômico, ambiental e social estavam sendo cumpridas foi uma forma de se apresentarem mais eficientes. 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.

Como limitações da pesquisa, identificou-se a falta de padronização e de conformidade da informação apresentada nos relatórios de gestão, no que diz respeito à padronização da estrutura e do conteúdo divulgado pelas unidades de governança das estatais, mesmo que exigidas pelo TCU, por exemplo; além das diferentes atuações dessas unidades entre essas empresas, também influenciadas por seus respectivos tamanhos e natureza das atividades. Outra limitação é que poucos relatórios de sustentabilidade estiveram disponíveis entre os anos, o que levou o estudo a concentrar-se apenas no triênio 2017-2019.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma análise comparativa entre os relatórios de gestão com os relatórios de sustentabilidade das estatais, para que se constate eventuais mudanças na percepção da sustentabilidade corporativa pelos agentes a partir do conteúdo divulgado em relatórios de sustentabilidade corporativa propriamente ditos; e evidentemente em um maior escopo. Consequentemente se sugere também o aumento da participação das empresas no estudo.



## Referências

- Bassen, A., & Kovacs, A. M. (2008). Environmental, social and governance key performance indicators from a capital market perspective. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 9(2), 182-192.
- Björkman, I., Smale, A., Sumelius, J., Suutari, V., & Lu, Y. (2008). Changes in institutional context and MNC operations in China: subsidiary HRM practices in 1996 versus 2006. *International Business Review*, 17(2), 146-158.
- Cai, Y., Jo, H., & Pan, C. (2011). Vice or virtue? the impact of corporate social responsibility on executive compensation. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 159-173.
- Carrol, J. M. (1999). Five reasons for scenario-based design. In: *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences*. Abstracts and CD-ROM of Full Papers. IEEE, 11.
- Campos, L. M. S., Sehnem, S., Oliveira, M. A. S., Rossetto, A. M., Coelho, A. L. A. L. & Dalfovo, M. S. (2013). Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. *Gestão & Produção*, 20(4), 913-926.
- Correio, M. N. O. P., & Correio, O. V. O. (2019). Práticas de governança pública adotadas pela Administração Pública Federal Brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(2).
- Dam, L., & Scholtens, B. (2013). Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 117-126.
- De Beer, P., & Friend, F. (2006). Environmental accounting: a management tool for enhancing corporate environmental and economic performance. *Ecological Economics*, 58(3), 548-560.
- Diretiva 2003/51 Europe Union. Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:en:PDF>.
- Dixon-Fowler, H. R., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (2017). The role of board environmental committees in corporate environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 423-438.
- Elmaci, O., Altunal, I., Tutkavul, K., & Karaş, G. (2016). 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*, 5, 254-269.
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- German Society of Investment Professionals. (2020). DVFA Commission Sustainable Investing. <https://www.dvfa.de/der-berufsverband/kommissionen/sustainable-investing.html>.
- International Organization for Standardization. (2020). About us. <https://www.iso.org/about-us.html>.





- Global Reporting Initiative. (2016). Amsterdam: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>.
- Global Reporting Initiative. (2020). Central de Download de Padrões da GRI: Universal Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>.
- Global Reporting Initiative. (2016). GRI 103: Management Approach. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1038/gri-103-management-approach-2016.pdf>.
- Global Reporting Initiative. (2016). GRI 101: Foundation 2016. Amsterdam: Global Reporting Initiative. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>.
- Hammad, S. A., Jusoh, R., & Ghozali, I. (2013). Decentralization, perceived environmental uncertainty, managerial performance and management accounting system information in Egyptian hospitals. *International Journal of Accounting and Information Management*.
- Hřebíček, J., Soukopová, J., Štencl, M., & Trenz, O. (2011). Integration of economic, environmental, social and corporate governance performance and reporting in enterprises. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 59(7), 157-177.
- Hussain, N., Rigoni, U., & Oriji, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411-432.
- Jo, H., & Harjoto, M. A. (2011). Corporate governance and firm value: the impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Gulf Professional.
- Kim, C. H., Amaeshi, K., Harris, S., & Suh, C. J. (2013). CSR and the national institutional context: the case of South Korea. *Journal of Business Research*, 66(12), 2581-2591.
- Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409-424.
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209-218.
- Miroshnychenko, I., Barontini, R., & Testa, F. (2018). Corporate governance and environmental performance: a systematic overview. Ethics, ESG, and Sustainable Prosperity; World Scientific Publishing: Singapore.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 283-297.
- Ortas, E., Álvarez, I., Jaussaud, J., & Garayar, A. (2015). The impact of institutional and social context on corporate environmental, social and governance performance of companies committed to voluntary corporate social responsibility initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 108, 673-684.



- Pfitscher, E. D. (2004). Gestão e sustentabilidade por meio da contabilidade e controladoria ambiental: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico.
- Santana, E. A. D. (2006). Economia dos custos de transação, direito de propriedade e a conduta das empresas no setor elétrico brasileiro. Encontro Nacional de Economia, 34.
- Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. (2020). Panorama das Estatais (2020). <http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br>.
- Teixeira, M. G., De Déa Roglio, K., & Marcon, R. (2017). Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *Journal of Management & Governance*, 21(1), 181-209.
- The EU Eco-management and Audit Scheme. (2020). Environment: welcome. [https://ec.europa.eu/environment/basics/home\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/basics/home_en.htm).
- Tribunal de Contas da União. (2019). *Decisão Normativa TCU nº 178, de 23 de outubro de 2019*. Dispõe acerca das prestações de contas anuais da Administração Pública Federal referentes ao exercício de 2019, que devem ser apresentadas em 2020, especificando a forma, os elementos de conteúdo, as unidades que devem prestar contas e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa-TCU 63, de 1º de setembro de 2010.
- Tribunal de Contas da União. (2010). *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.
- United Nations Principles for Responsible Investment. (2020). Principles for Responsible Investment (PRI). About the PRI. <https://www.unpri.org/about-the-pri/>.
- Wang, P., Che, F., Fan, S., & Gu, C. (2014). Ownership governance, institutional pressures and circular economy accounting information disclosure: an institutional theory and corporate governance theory perspective. *Chinese Management Studies*.