

Práticas divulgadas pela governança e desempenho sustentável em empresas estatais

Practices disclosed by governance and sustainable performance in state companies

Davi Jônatas Cunha Araújo^{*1} – davijonatass@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7819-5691>

Renata Paes de Barros Câmara^{*2} – rpbcamara@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6953-9811>

1 – Universidade Presbiteriana Mackenzie – PPGCFE/Mackenzie

2 – Universidade Federal da Paraíba – PPGCC/UFPB

Resumo

O objetivo deste estudo foi investigar qual a relação entre as práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo de estatais federais de controle direto da União (Brasil). Sua relevância consistiu em expandir o conhecimento acerca da atuação da governança nas estatais para levar a empresa a alcançar um desempenho sustentável corporativo real. A análise de conteúdo foi o método selecionado para investigar a conformidade dos relatórios de gestão aos frameworks do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC (2015) e da Global Reporting Initiative- GRI (2016). As práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável foram mapeados através de índices construídos pela média ponderada das práticas do código do IBGC (2015) e das diretrizes econômicas, ambientais e sociais da GRI (2016) atendidas pelas estatais e divulgadas em seus relatórios de gestão e de sustentabilidade. A análise descritiva dos índices da governança e do desempenho sustentável corporativo foi realizada junto à análise do contexto das práticas e do desempenho sustentável corporativo através do Iramuteq®. Acerca dos resultados e contribuições, os valores dos índices do desempenho sustentável revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI (2016), ao contrário dos índices de governança, que apresentaram maior aderência às diretrizes técnicas do IBGC (2015). Os valores obtidos entre esses índices revelaram que o compliance das práticas de governança é mais efetivo que o de sustentabilidade nas estatais. O desempenho sustentável nessas empresas remete ao uso de materiais recicláveis ou reutilizáveis e na gestão do consumo de energia, do uso da água e da geração de resíduos. Ademais, as práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável só estiveram relacionados quando sua execução era decorrente de normas que reduziam o custo nas empresas. Práticas ambientais e sociais voluntárias não apresentaram relação com o desempenho sustentável corporativo das empresas públicas e nem das sociedades de economia mista.

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

Abstract

The aim of this study was to investigate the relationship between the practices disclosed by the governance and the corporate sustainable performance of federal state-owned companies directly controlled by the Union (Brazil). Its relevance consisted in expanding knowledge about the performance of governance in state-owned companies to lead the company to achieve real corporate sustainable performance. Its relevance consisted in expanding knowledge about the performance of governance in state-owned companies to lead the company to achieve real corporate sustainable performance. Content analysis was the method selected to investigate the compliance of management reports with the frameworks of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC) (2015) and the Global Reporting Initiative (GRI) (2016). The practices disclosed by governance and sustainable performance were mapped through indexes built by the weighted average of the practices of the IBGC code (2015) and the economic, environmental, and social guidelines of the GRI (2016) met by the state-owned companies and disclosed in their management and sustainability reports. The descriptive analysis of the governance and corporate sustainable performance indices was carried out together with the analysis of the context of corporate sustainable practices and performance through Iramuteq®. Regarding the results and contributions, the values of the sustainable performance indices revealed a low compliance with the GRI (2016) guidelines, unlike the governance indexes, which showed greater adherence to the IBGC (2015) technical guidelines. The values obtained between these indices revealed that compliance with governance practices is more effective than sustainability in state-owned companies. Sustainable performance in these companies refers to the use of recyclable or reusable materials and the management of energy consumption, water use and waste generation. In addition, the practices disclosed by governance and sustainable performance were only related when their execution was due to standards that reduced the cost in companies. Voluntary environmental and social practices were not related to the corporate sustainable performance of public companies or mixed-capital companies.

Keywords: Disclosure. Governance. Sustainable Corporate Performance. State-owned.

Recebimento: 06/03/2023 | **Aprovação:** 13/12/2024

Editor responsável aprovação: Dra. Luciana Klein

Editor responsável edição: Dra. Luciana Klein

Avaliado pelo sistema: *Double Blind Review*

DOI: <http://doi.org/10.5380/rcc.17.90073>

1 Introdução

A divulgação de informações na Nova Administração Pública pelas estatais, tanto públicas, como sociedades de economia mista, passou a ser vista como peça-chave no processo de modernização da governança do Estado, especialmente, no que se refere a atender às exigências dos multi stakeholders; além de contemplar o interesse em permanecer com a legitimidade democrática diante deles (Andrews & Kouzmin, 1998; Barlow, 2022; Culiberg et al., 2023). O enfoque da Nova Administração Pública convence os agentes da governança das estatais a executarem e divulgarem suas práticas não apenas por parâmetros políticos, mas também por critérios técnicos, comportamentais e com foco na eficiência (Correio & Correio, 2019; Gordon et al., 2021; Dabbebi, Lassoued, Khanchel; 2022).

A abordagem do desempenho sustentável inseriu aspectos sociais e ambientais no escopo do desempenho corporativo das entidades públicas; além da integração de informações financeiras e não financeiras em seus relatórios (Bassen & Kovács, 2008; Qureshi et al., 2020; Romano et al., 2020). A divulgação do desempenho sustentável corporativo consistiu na evidenciação do desempenho econômico, social e ambiental mensurado por indicadores econômicos, sociais e ambientais (Hřebíček, Soukopová & Trenz, 2011; Culiberg et al., 2023).

O framework do Global Reporting Initiative (GRI) se tornou o padrão mais aceito pelas entidades públicas por instrumentalizar a divulgação do desempenho sustentável corporativo com a integração de indicadores econômicos, ambientais e sociais (GRI, 2016). O desempenho sustentável passou a representar uma medida de vantagem competitiva pelos parâmetros da contabilidade gerencial, com foco na criação de valor sustentável (Folan & Browne, 2005; Cong, Freedman & Park; 2014; 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 de valor agregado por conter uma maior gama de informações gerenciais nos relatórios dessas companhias (Castelló & Lozano, 2011).

As características dos conselhos e dos comitês de governança também influenciaram a maneira com que os agentes da governança divulgam suas práticas e a maneira como o desempenho sustentável corporativo é mensurado (Liao, Luo & Tang, 2015). Grande parte dos agentes divulgam práticas de governança com o interesse de permanecerem ocupando seus cargos por uma maior extensão de tempo, em vez de agregarem valor sustentável às operações das estatais (Oh, Chang & Martynov, 2011; Cai, Jo & Pan, 2011; Dam & Scholtens, 2013; Wang, et al., 2014; Teixeira, Roglio & Marcon, 2017; Hussain, Rigoni & Orij, 2018; Barlow, 2022; Culiberg et al., 2023).

Ao propor investigar qual a relação entre práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo, esta pesquisa vai além da constatação, por exemplo, de como a estrutura de propriedade ou as características da governança podem explicar o desempenho sustentável. A investigação proposta busca ir além desses aspectos, enfatizando a atuação da governança para que as empresas alcancem desempenho sustentável por meio do seguinte questionamento: qual a relação entre as práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo em estatais federais de controle direto da União?

A relevância acadêmica deste estudo está em investigar se as práticas divulgadas pela governança das estatais são reais, desde que apresentem alguma relação de influência com o desempenho sustentável nessas empresas, ou se representam apenas um discurso programado pela governança para se legitimar frente aos stakeholders (Yu, Luu & Chen, 2020; Chen & Dagestani, 2023). As empresas públicas e sociedades de economia mista foram escolhidas por situarem-se em um ambiente regulamentado com estrutura normativa rígida e com um ambiente corporativo mais complexo em relação às demais empresas (Santana, 2006). Ambos os tipos representam a forma mais direta de intervenção do Estado, devido ao controle da maior parte dos setores de produção de bens intermediários à sociedade (Khatri, 2023).

A relevância prática dessa investigação concentra-se no fato de os produtos e serviços das estatais manterem uma relação direta com o atendimento às demandas do governo e da sociedade, o que as obriga a

divulgarem um desempenho corporativo que convença a sociedade de serem empresas que continuarão funcionando ao longo dos anos; o estudo se propôs a identificar se esta divulgação é legítima quanto à relação governança x desempenho sustentável corporativo. Ademais, a importância desse estudo está em expandir o conhecimento acerca da atuação da governança, sob o enfoque das práticas divulgadas, para levar a empresa a alcançar desempenho sustentável corporativo mensurado através dos pilares econômico, ambiental e social.

2 Referencial Teórico

2.1 Governança na Nova Administração Pública

A divulgação de informações na Nova Administração Pública forneceu novo delineamento à agregação de valor (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014; Popov & Makeeva, 2022). Nesta, a agregação de valor público às práticas executadas pela governança nas empresas tornou-se mais ampla. Nas estatais, todas as unidades organizacionais foram entendidas como responsáveis por agregar valor através do desempenho (Orazalin & Baydauletov, 2020; Zaid et al., 2020).

Práticas para agregar valor às operações das estatais passaram a ser tratadas como de responsabilidade dos conselhos e comitês de governança, entendidos como as unidades mais importantes para agregar valor a essas organizações (Monks, 2001). As práticas executadas pelo conselho de administração, diretoria e comitês de controle e fiscalização (IBGC, 2015) passaram a contribuir com a agregação de valor mensurado via desempenho e suas práticas de divulgação (Monks, 2001; Orazalin & Baydauletov, 2020).

A divulgação de práticas pode ser interpretada não só como um resultado da mobilização de interesses individuais da governança, mas também pela aceitação pré-consciente de normas institucionais alinhadas a valores ou por influência do grupo que interage (Yeung, Lo & Cheng, 2011; Florez-Parra et al., 2023). Na Nova Administração Pública, um ambiente institucional livre de isomorfismos favorece a atuação da governança nas estatais e representa um pressuposto para que qualquer prática de governança seja executada e divulgada (Eakin et al., 2011).

Além da influência do ambiente interno, o ambiente legal (Heracleous & Lan, 2012), as políticas públicas e as normas trabalhistas e ambientais (Jacoby, 1990) podem influenciar os agentes da governança a divulgarem práticas executadas nas estatais (Lassoued & Khanchel, 2023). Porém, ao se tratar do seu ambiente interno, ainda predomina a visão de que os agentes da governança podem divulgar práticas como reflexo de seus valores, interesses ou pelo simples fato de atenderem uma norma (Zilber, 2011; Lassoued & Khanchel, 2023).

Como tais práticas a serem divulgadas, os membros do conselho de administração deveriam definir estratégias que protegessem e valorizassem a estatal, além de otimizar o retorno dos investimentos no longo prazo e atender às expectativas das partes interessadas com equilíbrio (IBGC, 2015). A diretoria deveria criar processos, políticas e indicadores que assegurassem condições de avaliar a conduta dos agentes de maneira objetiva, além de propor medidas corretivas para esses agentes baseadas em código de conduta (IBGC, 2015).

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

Os auditores independentes deveriam avaliar a extensão e a suficiência da estrutura de controle interno implantada pela administração com o objetivo de assegurar a elaboração de demonstrações financeiras sem distorções relevantes. Por sua vez, a auditoria interna deveria desempenhar e divulgar práticas alinhadas à estratégia da organização e baseadas em matrizes de risco avaliado (IBGC, 2015).

2.2 Desempenho Sustentável Corporativo

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

A sustentabilidade corporativa no ambiente de empresas públicas perpassa sobre o Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs) e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Os ODSs fornecem uma plataforma para enfrentar os desafios globais atuais e facilitar conversas em diferentes geografias e disciplinas, considerando outros aspectos além do desempenho financeiro e econômico das companhias. Ademais, os ODSs enfatizam a importância de descolonizar o desenvolvimento, remodelar as estruturas organizacionais existentes, para que novas ações e ambientes corporativos mais sustentáveis possam existir (Arora-Jonsson, 2023).

A implementação dos ODSs nas empresas, tanto públicas como privadas, deve considerar tanto sua estratégia, como os procedimentos desempenhados em ambiente tático e operacional, com comunicação clara e metas interpretáveis pelos demais níveis hierárquicos nas empresas (Brodny & Tutak, 2023). O papel da implementação e execução dos ODSs otimiza o ambiente corporativo das empresas para que, além de serem remodeladas com foco na sustentabilidade, alcancem um desempenho sustentável de fato (Fang et al., 2023; Leal Filho, 2023). Nesse contexto, o principal papel da governança das companhias é introduzi-las a uma estratégia de longo prazo, a ser colocada em prática considerando as características e especificidades dos agentes da governança (García-Sánchez et al., 2023).

Como uma das iniciativas para se tornar mais sustentável, a governança das entidades públicas passou a utilizar o sistema de avaliação de desempenho para coordenar o alinhamento entre indicadores de sustentabilidade, funções organizacionais e níveis hierárquicos (Melnyk, Stewart & Swink, 2004; Birindelli, Iannuzzi & Savioli, 2019). O desempenho sustentável corporativo passou a ser mensurado via desempenho econômico, social e ambiental através da quantificação da informação por indicadores de desempenho (Hřebíček, Soukopová & Trenz, 2011; Harrison et al., 2020) nessas entidades.

Nas empresas públicas, os indicadores foram disseminados como úteis às organizações para avaliar o desempenho sustentável, considerando a diferença conceitual entre índices e indicadores no contexto da sustentabilidade corporativa nessas empresas (Siche et al., 2007; Buchholz et al., 2018; Kimakwa, Gonzalez & Kaynak, 2022; Jiang, Wang & Zhou, 2023).

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

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

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

3 Metodologia

3.1 Participantes selecionados

As 197 estatais federais brasileiras apresentadas no panorama das estatais em 2020 foram selecionadas como universo da investigação (SEST, 2020). Das 197, foram retiradas as subsidiárias e as que continham sede no exterior, devido a estarem situadas em outro ambiente legal e normativo. Com a retirada das subsidiárias, permaneceram as 46 estatais de controle direto da União na pesquisa. Das 46, 19 não apresentaram relatórios de gestão em seus websites entre 2017 e 2019, o que as levou a serem retiradas. A análise de conteúdo foi o método predominantemente utilizado nesta investigação (Erlingsson & Brysiewicz, 2017).

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

Tabela 1:

Estatais participantes do estudo por natureza

ESTATAIS	NATUREZA
1. Banco da Amazônia S/A - Banco da Amazônia	Sociedade de economia mista
2. Banco do Brasil S/A – BB	Sociedade de economia mista
3. Banco do Nordeste do Brasil S/A – BNB	Sociedade de economia mista
4. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	Empresa pública
5. Centrais Elétricas Brasileiras S/A – Eletrobras	Sociedade de economia mista
6. Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S/A – CEITEC	Empresa pública
7. Companhia Docas do Espírito Santo – CODESA	Sociedade de economia mista
8. Autoridade Portuária de Santos – CODESP	Sociedade de economia mista
9. Empresa Brasil de Comunicação – EBC	Empresa pública
10. Empresa Brasileira de Administração de Petróleo e Gás Natural – PPSA	Empresa pública
11. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT	Empresa pública
12. Empresa Brasileira de Hemoderivados – HEMOBRÁS	Empresa pública
13. Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – INFRAERO	Empresa pública
14. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA	Empresa pública
15. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH	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).

3.2 Procedimentos para Coleta de Dados

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

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

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

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

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

O somatório dessas práticas favoreceu o uso de recursos da estatística descritiva como a média, moda, mediana, desvio médio e a correlação de Pearson para levantar evidências acerca de como a governança atuou nas estatais entre 2017-2019. A construção dos índices partiu do somatório das práticas divulgadas pelos conselhos, diretoria e comitê de governança nas estatais. Os índices foram calculados pela média aritmética (Ma) do somatório das práticas identificadas por cada uma dessas unidades. Após o levantamento dos índices por unidades de governança, foi construído o Índice de Práticas de Governança das Estatais (IPGE) pelo cálculo da média ponderada de todos os índices de práticas de governança,

Quanto aos índices do desempenho sustentável corporativo, foi criado um checklist com cada uma das diretrizes que compuseram os índices do grupo de indicadores econômicos, ambientais e sociais estabelecidos pela GRI (2016) nos padrões 200, 300 e 400 do Padrão Global da GRI (2016). Os grupos de indicadores econômico, ambiental e social foram construídos da seguinte maneira: para cada diretriz dos índices dos indicadores dos padrões 200, 300 e 400 atendida nos relatórios de gestão foi atribuído (1) e na sua ausência, (0).

Todas as diretrizes atendidas com (1) foram somadas para constatar a quantidade de diretrizes atendidas por índices que formavam os grupos de indicadores econômicos do GRI 200, indicadores ambientais do GRI 300 e indicadores sociais do GRI 400. Os indicadores econômicos, ambientais e sociais dos padrões 200, 300 e 400 da GRI (2016) foram construídos por meio da média ponderada de seus respectivos índices econômicos, ambientais e sociais por dimensão.

O desempenho sustentável foi representado pelo Índice do Desempenho Sustentável Corporativo (IDSC) calculado pela média ponderada entre os indicadores dos padrões 200, 300 e 400 (GRI, 2016). Os indicadores e índices adaptados do GRI (2016) para as estatais e que serviram de base para mensurar o desempenho sustentável corporativo foram apresentados no Apêndice A - Estruturação dos Indicadores e Índices do GRI (2016), na página 27.

3.4 Ranking de divulgação nas estatais e corpus textual construídos para verificar o contexto das práticas de governança e do desempenho sustentável corporativo

Após os cálculos do IPGE e IDSC, foram construídos dois rankings para evidenciar a classificação dos resultados desses índices por estatais: o do IPGE mostrará como a governança atuou, através das práticas divulgadas; e o IDSC, os desempenhos alcançados pelas estatais por ordem decrescente. O corpus foi o meio que possibilitou investigar o contexto da governança e do desempenho sustentável divulgados nos relatórios via Iramuteq®.

3.5 Procedimentos para análise das práticas identificadas e índices categorizados

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

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

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

3.6 Análise com o Iramuteq®

As estatísticas textuais, análise por especificidades e fatorial de correspondência, análise de similitudes e nuvem de palavras permitiram analisar a relação entre os aspectos institucionais, a governança e o desempenho sustentável. A análise por especificidades associou os textos às posições das palavras e das estatais no plano fatorial. A análise fatorial por correspondência apresentou a associação entre os textos das seções dos relatórios às estatais de maneira gráfica, distribuídas ao longo do plano fatorial (Fernandes, 2016).

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

4 Análise dos Dados Coletados

Os resultados são apresentados com base nos índices calculados em relatórios de gestão e de sustentabilidade. Tais índices evidenciaram como os indicadores de governança e do desempenho sustentável foram atendidos, para que fosse possível efetuar um levantamento do ambiente da governança nas estatais e o nível de sustentabilidade corporativa existente nessas empresas.

4.1 Índices de Práticas de Governança e do Desempenho Sustentável Corporativo

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

Apesar do IPGCA médio de 0,81, os índices que mais se repetiram entre os conselhos das estatais foi 0,73, o que mostrou que a maior parte deles apresentaram uma divulgação mediana entre as estatais a que

pertenciam. Os índices de divulgação de práticas pelas diretorias das estatais apresentaram um melhor desempenho, quando comparados aos resultados do IPGCA. Contudo, a diretoria de apenas uma estatal apresentou IPGD igual a 1,00.

Apesar do IPGD médio de 0,84, os índices que mais se repetiram entre as diretorias das estatais foi 0,98, o que mostra que a maior parte delas apresentaram divulgação satisfatória entre as estatais a que pertencem. Esse resultado pode ser justificado pela abrangência das práticas executadas pelas diretorias nas estatais. Muitas das práticas divulgadas pela diretoria decorreram das diretrizes recebidas pelos conselhos de administração.

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

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

O IPGCF apresentou valores baixos no triênio para grande parte das estatais, com variação alta entre eles e com valores distintos. O IPGCF apresentou o maior desvio médio comparado aos desvios calculados para o IPGCA, IPGD e IPGCA (comitê de auditoria), o que comprova que essa foi a unidade de governança que mais variou a título de divulgação de práticas pelas estatais.

O IPGAI apresentou valores altos no triênio para grande parte das estatais, com pouca variação entre eles, mas com valores distintos. O IPGAI apresentou um dos menores desvios médios comparados aos calculados para o IPGCA, IPGD, IPGCA (comitê de auditoria) e IPGCF, o que comprova que essa foi a unidade de governança que menos variou a título de divulgação de práticas entre as estatais.

Apesar dos resultados apresentados pelo IPGAI, IPGCA e IPGD, o IPGE revelou que a maior parte das estatais apresentou uma divulgação mediana, com pouca variação e com valores distintos entre as unidades de governança. As governanças das estatais apresentaram valores que variaram entre 0,50 e 0,90. A divulgação das demais estatais estiveram distribuídas em grupos de 0,6, 0,7 e 0,8 com o valor de 0,07 correspondentes ao desvio médio entre eles.

O IPGE médio apresentou o valor de 0,72, o que evidencia que a maior parte da governança das estatais estiveram próximas a 1,00, mas com divulgação mediana, no que concerne à divulgação de boas práticas estabelecidas pelo IBGC (2015) em seu código. Quanto aos índices do desempenho sustentável, os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 200, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na divulgação das diretrizes econômicas atendidas. A média do IDE foi de 0,38, o que corrobora o baixo desempenho econômico das estatais, com desvio de 0,09 no triênio. Não foram constatadas repetições entre os IDEs, o que confirma as diferentes formas com que o desempenho econômico foi alcançado e divulgado pelas estatais, em algumas decorrente da influência dos diferentes perfis comportamentais dos CEOs (Orazalin & Baydauletov, 2020; Zaid et al., 2020).

Os valores obtidos entre os índices ambientais revelaram que o desempenho sustentável no pilar ambiental das estatais se manteve no uso de materiais recicláveis ou reutilizáveis e na gestão do consumo de energia, do uso da água e da geração de resíduos. O maior índice de desempenho ambiental alcançado pelas estatais foi 0,63. Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 300, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais também não seguiram um padrão na divulgação das diretrizes ambientais atendidas.

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

O maior índice de desempenho social alcançado pelas estatais foi 0,46. Os valores revelaram um baixo atendimento às diretrizes do GRI 400, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais não seguiram um padrão na divulgação das diretrizes sociais.

Em relação ao IDSC, o maior índice alcançado pelas estatais foi 0,50. Os valores revelaram um baixo desempenho sustentável corporativo, visto que nenhuma estatal alcançou desempenho na média. Além disso, as variações entre os índices mostraram que essas estatais também não seguiram um padrão na divulgação das diretrizes da GRI atendidas.

4.2 Ranking de práticas divulgadas pela governança x desempenho sustentável corporativo nas estatais

Os rankings apresentam a relação entre os índices de práticas divulgadas pela governança e o desempenho sustentável corporativo de todas as estatais na Tabela 2 a seguir. Seus resultados corroboram a diferença entre o desempenho sustentável e as práticas divulgadas pela governança.

Tabela 2:

Práticas divulgadas pela governança x Desempenho Sustentável Corporativo em todas as Estatais com base em dados de 2020

ESTATAIS	IPGE	ESTATAIS	IDSC
1ª - INFRAERO	0,90	1ª - PETROBRAS	0,50
2ª - EPE	0,81	2ª - ELETROBRAS	0,49
3ª - PETROBRAS	0,81	3ª - BB	0,46
4ª - EMGEA	0,80	4ª - INFRAERO	0,40
5ª - TELEBRAS	0,80	5ª - BANCO DA AMAZÔNIA	0,36
6ª - CEITEC	0,79	6ª - ECT	0,34
7ª - EBC	0,79	7ª - BNDES	0,33
8ª - IMBEL	0,79	8ª - CODESP	0,32
9ª - ELETROBRAS	0,78	9ª - EPE	0,31
10ª - FINEP	0,77	10ª - CONCEIÇÃO	0,31
11ª - SERPRO	0,77	11ª - CEITEC	0,30
12ª - CONCEIÇÃO	0,73	12ª - EBC	0,30
13ª - EBSEERH	0,72	13ª - HEMOBRÁS	0,30
14ª - INB	0,72	14ª - BNB	0,27
15ª - BB	0,70	15ª - CODESA	0,27
16ª - CODESP	0,70	16ª - INB	0,26
17ª - BNB	0,69	17ª - IMBEL	0,24
18ª - CODESA	0,67	18ª - HCPA	0,22
19ª - ECT	0,67	19ª - NUCLEP	0,22
20ª - HCPA	0,67	20ª - PPSA	0,20
21ª - BNDES	0,66	21ª - EMBRAPA	0,20
22ª - PPSA	0,65	22ª - SERPRO	0,19
23ª - BANCO DA AMAZÔNIA	0,63	23ª - TELEBRAS	0,18
24ª - NUCLEP	0,62	24ª - EBSEERH	0,17

25ª - HEMOBRÁS	0,61	25ª - FINEP	0,15
26ª - EPL	0,59	26ª - EMGEA	0,14
27ª - EMBRAPA	0,50	27ª - EPL	0,11

Fonte: dados da pesquisa (2020).

A Tabela 2 evidencia que as estatais que apresentaram altos índices de práticas divulgadas pela governança não apresentaram altos índices de desempenho sustentável corporativo, visto que as estatais 13 a 8, com melhores IPGEs, apresentaram IDSCs abaixo da média. Somente a estatal 13 apresentou desempenho 0,94, levando-a a ocupar a primeira posição no ranking de divulgação de práticas de governança. No que concerne ao desempenho sustentável corporativo da estatal 13, a empresa passou a ocupar a quarta posição.

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

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

O teste de correlação de Pearson aprofundou os resultados apresentados no ranking, a partir da análise dos níveis de correlação entre os índices de práticas divulgadas pela governança e do desempenho sustentável corporativo, conforme Tabela 3 apresenta a seguir:

O índice de divulgação do conselho de administração (IPGCA) apresentou relação significativa com o da diretoria (IPGD). A associação entre esses índices é explicada pela subordinação da diretoria ao conselho, visto as atividades divulgadas por uma unidade estarem diretamente ligada a outra(s) nas estatais. Não foram constatadas relações significativas entre os índices dos conselhos de administração e os comitês de auditoria (IPGCA).

Em contrapartida, a relação encontrada entre os índices de divulgação das diretorias e dos comitês de auditoria apresentaram fraca associação. Esse fato corrobora os resultados do estudo de Birindelli, Iannuzzi & Savioli (2019), visto que a divergência de funções e tarefas entre membros do conselho influencia a maneira como a sustentabilidade corporativa é implementada nas companhias.

Não foram constatadas relações significativas entre os índices dos conselhos de administração, das diretorias, dos comitês de auditoria e dos conselhos fiscais (IPGCF). Esse resultado é explicado pela redução das áreas de atuação dos conselhos fiscais nas estatais. Os índices das auditorias internas apresentaram relação significativa apenas com os dos conselhos fiscais, inclusive com uma associação forte entre eles. Esse resultado mostra a proximidade da natureza de divulgação das atividades de fiscalização e avaliação das auditorias e conselhos fiscais.

Tabela 3

Correlações entre os índices de práticas divulgadas pela governança e do desempenho sustentável corporativo com base em dados de 2020

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

Fonte: dados da pesquisa (2020).

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

O índice de divulgação da governança (IPGE) apresentou relação significativa, com forte associação, entre todos os demais índices das unidades de governança, o que validou a divulgação de práticas executadas por todas as unidades de governança nas estatais. Quando analisadas individualmente, as fracas associações entre os índices revelaram que elas não apresentam uma relação institucional forte entre si; e conseqüentemente uma divulgação padronizada.

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

Comparado ao desempenho econômico, o desempenho ambiental das estatais não apresentou relação significativa com os índices dos comitês de auditoria, o que comprova a ausência de divulgação de práticas ambientais por esses comitês, em comparação à divulgação de práticas econômicas. A associação negativa entre os índices das diretorias, das auditorias internas e o desempenho ambiental mostrou que a atuação das diretorias reduz esse desempenho; e a identificação de inconformidades pela avaliação das diretorias também reduz o desempenho ambiental (Popov & Makeeva, 2022; Khatri, 2023).

As divulgações com maior impacto no desempenho social das estatais são desempenhadas pelos comitês de pessoas, o que comprova a divulgação desarmonizada das unidades de governança e a falta de associação entre os IDSs, os conselhos e as diretorias. A relação significativa encontrada entre os índices dos comitês de auditoria e o desempenho social é confirmada pela abrangência das práticas divulgadas por esses comitês estarem relacionados ao quadro de funcionários e aos seus aspectos remuneratórios e de capacitação.

As relações significativas encontradas entre os IDSs, IDEs e IDAs comprovam a divulgação das diretrizes do pilar social com os demais pilares nas estatais, mas que por si só, também não as levariam a alcançar o desempenho sustentável. Conseqüentemente, a mensuração do desempenho sustentável corporativo nas estatais é limitada aos itens do pilar econômico.

4.4 Resultados da Análise com o Iramuteq®

A análise com o Iramuteq® comprovou que as estatais não seguiram um padrão na maneira como seus agentes de governança divulgaram as práticas em seus relatórios de gestão entre os anos de 2017 e 2019, apesar das unidades de governança seguirem o normativo estabelecido pelo TCU/CGU destinado a disciplinar o conteúdo dos relatórios.

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

A desarmonia do conteúdo dos relatórios é confirmada pela análise fatorial, em que a maior parte das palavras mais significativas evocadas pelas unidades de governança estiveram sobrepostas no centro do plano fatorial, o que comprovou que as mesmas palavras foram utilizadas pelos agentes em diferentes estatais como discurso programado. Parte desse resultado é explicado pela obrigação de os agentes cumprirem as diretrizes do TCU/CGU para estruturar e apresentar o conteúdo nos relatórios de gestão das estatais. Por outro lado, elas executaram poucas práticas voluntárias, além das exigidas por normas.

Apesar de a maior parte dos relatórios divulgarem ações afirmativas em relação a práticas executadas pela governança, afirmações negativas acerca da conservação, remuneração e defesa ambiental serviram para reforçar um “contexto de melhoria” proporcionado pela governança. Primeiro eles afirmaram o contexto negativo, para depois reafirmarem sua melhoria decorrente da atuação da própria governança. A análise de especificidades mostrou que a maior parte das estatais se sobrepueram no centro do plano fatorial, com somente sete delas distanciando-se do eixo central. Estas foram as que apresentaram comportamentos distintos em relação à divulgação pela governança e o desempenho sustentável.

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

Essas ramificações confirmaram a relação entre a atuação da governança e o desempenho sustentável corporativo baseada na execução de normas para sustentar a capacidade produtiva e as práticas socioambientais das estatais. Tal resultado corrobora estudos como os de Florez-Parra et al. (2023), em que dentre os fatores que influenciam o grau de divulgação de informações ESG, encontram-se comprometimento dos agentes da alta gestão; e características comportamentais e de personalidade destes.

A nuvem de palavras confirmou a uniformidade das palavras utilizadas pelos agentes de diferentes estatais, apontadas nas estatísticas textuais, e aprofundadas pela análise de especificidades e de similitudes. O desempenho sustentável corporativo nas estatais se resumiu ao tratamento da água, redução do consumo de energia e gerenciamento de resíduos, sendo estas palavras as que mais se destacaram na nuvem de palavras como mais utilizadas por suas governanças.

5 Considerações Finais

As práticas divulgadas pela governança estão relacionadas ao desempenho sustentável corporativo nas estatais federais de controle direto da União quando representam normas executadas para se reduzir custos. O impacto teórico-acadêmico desse estudo concentra-se na descoberta de que a governança das estatais em sua amplitude não possui relação com o desempenho sustentável corporativo, apenas quando desejam se legitimar como mais comprometidas com a sustentabilidade corporativa, o que as levam a divulgar diretrizes atendidas nos três pilares.

Isso foi comprovado pela maneira como as governanças das estatais se apresentaram quando suas atuações foram estudadas por empresas públicas e sociedades de economia mista. Em nenhuma delas, a governança esteve relacionada ao desempenho sustentável corporativo. As práticas divulgadas pela governança apresentaram relação positiva com o desempenho sustentável corporativo apenas em uma empresa pública e sociedade de economia mista, o que apontou para o fato de que a governança usa esse desempenho como ferramenta de legitimidade, caso contrário, a boa atuação da governança seria validada pelo alto desempenho sustentável em todas as estatais.

Os impactos prático e social provocados pela investigação concentraram-se na identificação de como os desempenhos econômicos, ambientais e sociais são utilizados da maneira como convém a cada agente, em ambos os tipos de estatais, o que fez com que as relações positivas e negativas não fossem as mesmas entre as empresas. A governança das estatais pareceu ser responsiva por divulgarem um maior número de práticas de governança, mas na medida em que a investigação avançou, foi constatado um baixo volume de diretrizes econômicas, ambientais e sociais atendidas.

Ao se tratar da Agenda 2030, o contexto da governança e o desempenho sustentável corporativo nas estatais, o foco de seus agentes ainda se concentrou no pilar econômico, o que descaracteriza o desempenho sustentável corporativo em sua abordagem teórica. Isto chama a atenção para a necessidade de ajustes nos ambientes corporativos, para que os ODSs possam ser operacionalizados de maneira real nas organizações. Quanto ao contexto da governança, este se sustenta sobre a execução de normas, pois os agentes mostraram que a execução de normas seria mais importante do que o impacto causado por elas no desempenho sustentável corporativo.

Referências

- Andrews, C. W.; & Kouzmin, A. (1998). O discurso da nova administração pública. *Lua Nova: Revista de Cultura e Política*, 45, 97-129.
- Arora-Jonsson, S. (2023). The sustainable development goals: A universalist promise for the future. *Futures*, 146, 103087. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103087>
- Barlow, R. (2022). Deliberation without democracy in multi-stakeholder initiatives: A pragmatic way forward. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 543-561. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04987-x>
- 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.
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, 10(12), 4699.
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2019). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1485-1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>
- Brodny, J., & Tutak, M. (2023). Assessing regional implementation of Sustainable Development Goal 9 "Build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization and foster innovation" in Poland. *Technological Forecasting and Social Change*, 195, 122773. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122773>
- Bryson, J. M.; Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74 (4), 445-456.
- Buchholz, F., Jaeschke, R., Lopatta, K., & Maas, K. (2018). The use of optimistic tone by narcissistic CEOs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(2), 531-562.
- 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.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100, 11-29. DOI 10.1007/s10551-011-0770-8
- Chen, P., & Dagestani, A. A. (2023). Greenwashing behavior and firm value—From the perspective of board characteristics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(5), 2330-2343. DOI: 10.1002/csr.2488

- Cong, Y., Freedman, M., & Park, J. D. (2014). Tone at the top: CEO environmental rhetoric and environmental performance. *Advances in Accounting*, 30(2), 322-327. <http://dx.doi.org/10.1016/j.adiac.2014.09.007>
- 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).
- Culiberg, B., Cho, H., Kos Koklic, M., & Zabkar, V. (2022). The role of moral foundations, anticipated guilt and personal responsibility in predicting anti-consumption for environmental reasons. *Journal of Business Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05016-7>
- Dabbebi, A., Lassoued, N., & Khanchel, I. (2022). Peering through the smokescreen: ESG disclosure and CEO personality. *Managerial and Decision Economics*, 43(7), 3147-3164.
- Dam, L. & Scholtens, B. (2013). Ownership concentration and CSR policy of European multinational enterprises. *Journal of Business Ethics*, 118 (1), 117-126.
- Diretiva 2003/51 Europe Union. Directive 2003/51/EC of the European Parliament and of the Council of 18 June 2003. Disponível em: < <https://eur-lex.europa.eu/Lex>
- Eakin, H., Eriksen, S., Eikeland, P. & Oyen, C. (2011). Public sector reform and governance for adaptation: implications of new public management for adaptive capacity in Mexico and Norway. *Environmental management*, 47(3), 338-351.
- Elmaci, O., Altunal, I., Tutkavul, K., & Karaş, G. (2016). 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.
- Fang, C., Fan, Y., Bao, C., Li, G., Wang, Z., Sun, S., & Ma, H. (2023). China's improving total environmental quality and environment-economy coordination since 2000: Progress towards sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 387, 135915. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135915>
- Fernandes, B. (2016) Manual Iramuteq. 28. Disponível em: < https://www.academia.edu/9312034/Manual_Iramuteq> Acesso em 30 abr. 2020.
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., López-Hernández, A. M., & Arco-Castro, M. L. (2023). Determinants of the dissemination of economic, social and environmental information at the university level in the context of commitment to the Sustainable Development Goals. *Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1002/sd.2487>
- Folan, P., & Browne, J. (2005). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in industry*, 56(7), 663-680.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, C., Núñez-Torrado, M., & Aibar-Guzmán, B. (2023). Women leaders and female same-sex groups: The same 2030 Agenda objectives along different roads. *Journal of Business Research*, 157, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113582>
- German Society of Investment Professionals – DVFA (2020). DVFA Commission Sustainable Investing. Disponível em: <<https://www.dvfa.de/der-berufsverband/kommissionen/sustainable-investing.html>> Acesso em 12 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2016). Amsterdam: Global Reporting Initiative. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>> Acesso em 15 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI) (2020). Central de Download de Padrões da GRI – Universal Standards. Disponível em: < <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>> Acesso em 12 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016) GRI 101: Foundation 2016. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1036/gri-101-foundation-2016.pdf>> Acesso em 15 jul. 2020.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2016). GRI 103: Management Approach. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/standards/media/1038/gri-103-management-approach-2016.pdf>>.
- Gordon, I. M., Hrazdil, K., Jermias, J., & Li, X. (2021). The effect of misalignment of CEO personality and corporate governance structures on firm performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(8), 375.
- Harrison, J. S., Thurgood, G. R., Boivie, S., & Pfarrer, M. D. (2020). Perception is reality: How CEOs' observed personality influences market perceptions of firm risk and shareholder returns. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1166-1195.
- Heracleous, L., & Lan, L. L. (2012). Agency theory, institutional sensitivity, and inductive reasoning: Towards a legal perspective. *Journal of Management Studies*, 49(1), 223-239.
- Hřebíčková, 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., & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411-432.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). (2015). *Código das Melhores Práticas Corporativas*. São Paulo: 5ª edição.
- Jacoby, S. M. (1990). The new institutionalism: what can it learn from the old? *Industrial Relations. Journal of Economy and Society*, 29(2), 316-340.
- Jiang, W., Wang, L., & Zhou, K. Z. (2023). Green practices and customer evaluations of the service experience: The moderating roles of external environmental factors and firm characteristics. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 237-253. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05044-x>
- 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.
- Khatri, I. (2023). Board gender diversity and sustainability performance: Nordic evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1495-1507. <https://doi.org/10.1002/csr.2394>
- Kimakwa, S., Gonzalez, J. A., & Kaynak, H. (2023). Social entrepreneur servant leadership and social venture performance: how are they related? *Journal of Business Ethics*, 182(1), 95-118. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04986-y>
- Lassoued, N., & Khanchel, I. (2023). Voluntary CSR disclosure and CEO narcissism: the moderating role of CEO duality and board gender diversity. *Review of Managerial Science*, 17(3), 1075-1123.
- Leal Filho, W., Trevisan, L. V., Rampasso, I. S., Anholon, R., Dinis, M. A. P., Brandli, L. L., ... & Mazutti, J. (2023). When the alarm bells ring: Why the UN sustainable development goals may not be achieved by 2030. *Journal of Cleaner Production*, 407, 137108. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137108>
- 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.
- Monks, R. A. (2002). Creating value through corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 10(3), 116-123.
- Oh, W. Y., Chang, Y. K., & Martynov, A. (2011). The effect of ownership structure on corporate social responsibility: Empirical evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 283-297.
- Orazalin, N., & Baydauletov, M. (2020). Corporate social responsibility strategy and corporate environmental and social performance: The moderating role of board gender diversity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1664-1676. <https://doi.org/10.1002/csr.1915>
- Popov, K., & Makeeva, E. Relationship between Board Characteristics, ESG and Corporate Performance: A Systematic Review. Available at https://www.researchgate.net/profile/Elena-Makeeva-2/publication/374477165_No_4_2022_Systematic_Review/links/651fbc45b0df2f20a213d6ea/No-4-2022-Systematic-Review.pdf
- Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: The moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199-1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. *Sustainability*, 12(21), 9298. <https://doi.org/10.3390/su12219298>
- Santana, E. A. D. (2006). Economia dos custos de transação, direito de propriedade e a conduta das empresas no setor elétrico brasileiro. *Encontro Nacional de Economia*, 34.
- Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST). (2020). *Panorama das Estatais (2020)*. Disponível em: <<http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br>> Acesso em 11 ago. 2020.
- Siche, R., Agostinho, F., Ortega, E., & Romeiro, A. (2007). Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. *Ambiente & sociedade*, 10, 137-148.
- Teixeira, M. G., De Déa Roglio, K., & Marcon, R. (2017). Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *Journal of Management & Governance*, 21(1), 181-209.
- Tribunal de Contas da União - TCU. *Decisão Normativa-TCU Nº 178, DE 23 de Outubro de 2019. Dispõe acerca das prestações de contas anuais da Administração Pública Federal referentes ao exercício de 2019, que devem ser apresentadas em 2020, especificando a forma, os elementos de conteúdo, as unidades que devem prestar contas e os prazos de apresentação, nos termos do art. 3º da Instrução Normativa-TCU 63, de 1º de setembro de 2010.*

- Tribunal de Contas da União - TCU. Instrução Normativa - TCU nº 63, de 1º de setembro de 2010. (2020). Estabelece normas de organização e de apresentação dos relatórios de gestão e das peças complementares que constituirão os processos de contas da administração pública federal, para julgamento do Tribunal de Contas da União, nos termos do art. 7º da Lei nº 8.443, de 1992. Uri.Serv/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:178:0016:0022:en:PDF>
- Wang, P., Che, F., Fan, S., & Gu, C. (2014). Ownership governance, institutional pressures, and circular economy accounting information disclosure: An institutional theory and corporate governance theory perspective. *Chinese Management Studies*.
- Yeung, A. C., Lo, C. K., & Cheng, T. C. E. (2011). Behind the iron cage: an institutional perspective on ISO 9000 adoption and CEO compensation. *Organization Science*, 22(6), 1600-1612.
- Yu, E. P. Y., Van Luu, B., & Chen, C. H. (2020). Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. *Research in International Business and Finance*, 52, 101192. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101192>
- Zaid, M. A., Wang, M., Adib, M., Sahyouni, A., & Abuhijleh, S. T. (2020). Boardroom nationality and gender diversity: Implications for corporate sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119652. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119652>
- Zilber, T. B. (2011). Institutional multiplicity in practice: A tale of two high-tech conferences in Israel. *Organization Science*, 22(6), 1539-1559.

DADOS DOS AUTORES

Renata Paes de Barros Câmara

Universidade Federal da Paraíba – PPGCC/UFPB

Email: rpbcamara@gmail.com

Orcid: 0000-0001-6953-9811

Luiz Cláudio Louzada

Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

Email: louzadalvi@gmail.com

Orcid: 0000-0002-2626-8203

Contribuição dos Autores:

Contribuição	Renata Paes de Barros Câmara	Luiz Cláudio Louzada
1. Concepção do assunto e tema da pesquisa	√	√
2. Definição do problema de pesquisa	√	
3. Desenvolvimento das hipóteses e constructos da pesquisa (trabalhos teórico-empíricos)	√	√
4. Desenvolvimento das proposições teóricas (trabalhos teóricos os ensaios teóricos)	√	√
5. Desenvolvimento da plataforma teórica	√	
6. Delineamento dos procedimentos metodológicos	√	√
7. Processo de coleta de dados	√	
8. Análises dos dados	√	
9. Análises e interpretações dos dados coletados	√	
10. Considerações finais ou conclusões da pesquisa	√	
11. Revisão crítica do manuscrito		√
12. Redação do manuscrito	√	