



**Antropofagia organizacional ou adoção cerimonial? Um estudo de caso em uma estatal de Minas Gerais**

**Organizational anthropophagy or ceremonial adoption? A case study in a state-owned company in Minas Gerais**

Dany Andrey Secco<sup>1</sup>

Simone Evangelista Fonseca<sup>2</sup>

Antônio Artur de Souza<sup>3</sup>

Daniele Oliveira Xavier<sup>4</sup>

**Resumo**

A adoção de novas tecnologias gerenciais acarreta mudanças na cultura organizacional, independentemente de ser produto de pressões externas ou internas à organização. A reação organizacional diante da inovação impacta diretamente na apropriação da tecnologia e pode resultar em frustração pelo fracasso do projeto, em uma adoção formal com pouco impacto nos resultados, ou na adaptação criativa do modelo para atender às necessidades e peculiaridades do negócio e da cultura da organização. Com a Lei nº 13.303, de 2016, as estatais federais, estaduais, distritais e municipais se viram na necessidade de adotar práticas de governança corporativa e de gestão de riscos. Práticas com objetivos como transformar a

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (FJP), atua no Ministério da Fazenda (MF), Esplanada dos Ministérios, Ministério da Fazenda, Bloco P, Zona Cívico-Administrativa, Brasília – DF, Brasil. E-mail: [danysecco@gmail.com](mailto:danysecco@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6011-2915>

<sup>2</sup> Doutora em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD – FACE - UFMG), atua no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal de Ouro Preto (ICSA - UFOP), Rua do Catete, nº 166, Centro, Mariana – MG, Brasil. E-mail: [simoneevangelistafonseca@gmail.com](mailto:simoneevangelistafonseca@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1169-8614>

<sup>3</sup> Pós-doutor em Finanças pela Universidade de Grenoble na França, atua no Departamento de Ciências Administrativas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CAD – CEPEAD – FACE - UFMG), Avenida Presidente Antônio Carlos, nº 6627, Pampulha, Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: [antonioarturdesouza@gmail.com](mailto:antonioarturdesouza@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4725-0758>

<sup>4</sup> Doutora em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD – FACE - UFMG), atua na Fundação João Pinheiro (FJP), Alameda das Acácias, nº 70, São Luiz, Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: [danieleoliveiraxavier@gmail.com](mailto:danieleoliveiraxavier@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1735-9939>

gestão das empresas estatais em uma gestão transparente, definir melhores bases para a responsabilização dos gestores, em caso de desvios, desperdícios ou de não atingimento de resultados, e promover uma cultura de integridade. Assim, é necessário avaliar como as estatais reagiram frente aos ditames da Lei nº 13.303, de 2016, e se essas reações carregam características da adoção cerimonial, de cunho formal, ou de antropofagia organizacional, método de adaptação criativa. Esse estudo propõe verificar a comunicação formal da alta administração da Companhia de Saneamento de Minas Gerais, Copasa, no período entre 2014 e 2018, e analisar as respostas dos empregados a questionário sobre gestão de riscos. Os resultados indicaram antropofagia organizacional na internalização da governança corporativa e adoção cerimonial para a gestão de riscos da empresa.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Gestão de Riscos. Antropofagia Organizacional.

### **Abstract**

The adoption of new management technologies entails changes in the organizational culture, regardless of whether it is the product of external or internal pressures. The organizational reaction to innovation has a direct impact on technology appropriation and can result in frustration due to project failure, formal adoption with little impact on results, or creative adaptation of the model to meet the needs and peculiarities of the business and culture of the company. organization. With Law No. 13,303 of 2016, federal, state, district and municipal state-owned companies found themselves in need of adopting corporate governance and risk management practices. Practices with objectives such as transforming the management of state-owned companies into transparent management, defining better bases for holding managers accountable in the event of deviations, waste or non-achievement of results, and promoting a culture of integrity. Thus, it is necessary to assess how state-owned companies reacted to the dictates of Law No. 13,303, of 2016, and whether these reactions carry characteristics of ceremonial adoption, of a formal nature, or of organizational cannibalism, a method of creative adaptation. This study proposes to verify the formal communication of the senior management of Companhia de Saneamento de Minas Gerais, Copasa, in the period between 2014 and 2018, and to analyze the responses of employees to a questionnaire on risk management. The results indicated organizational anthropophagy in the internalization of corporate governance and ceremonial adoption for the company's risk management.

**Keywords:** Corporate Governance. Risk management. Organizational Anthropophagy.

## Introdução

A governança corporativa e a gestão de riscos estão entre esses modelos gerenciais que tem se desenvolvido nas organizações. O primeiro está relacionado com a criação de um conjunto de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, que assegurem que as ações e o comportamento dos administradores estejam alinhados com o interesse da organização. O segundo, propõe que a atuação da gestão não perca de vista os fatores, controláveis ou não, que podem obstaculizar o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos pela alta administração.

Esses modelos são uma resposta às mudanças globais ocorridas a partir da segunda metade do século XX, que alteraram as concepções político-ideológicas dominantes, a ordem geopolítica global e a ordem econômica mundial. Essas mudanças também afetaram o ambiente político e a orientação estratégica no Brasil, com impacto no “alinhamento das empresas às novas condições estabelecidas” (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

De modo restrito, os escândalos de corrupção acarretados na Operação Lava Jato demonstraram fragilidades às quais as estatais brasileiras estão sujeitas, o que serviu de base para a introdução de nova legislação para esse grupo de empresas, que estão envidando esforços para a internalização da governança corporativa e da gestão de riscos no cotidiano organizacional. A introdução de novos sistemas de gestão carrega, em geral, mudanças nas relações de poder e nas formas de trabalho, o que tem impacto direto na cultura organizacional vigente. Para Fleury (1993, apud DEL PRÁ NETTO MACHADO, 2012), para que os valores de um novo sistema sejam integrados ao cotidiano organizacional há necessidade de mudanças culturais significativas.

A estruturação da governança corporativa e a adoção da gestão de riscos exigem mudanças culturais na organização e estão sujeitas a reações a sua implementação, que variam de acordo com as oportunidades ou problemas pelos quais a organização passa, pressões políticas e institucionais e de acordo com o nível de análise crítica dos gestores sobre os modelos que serão internalizados (WOOD JR; CALDAS, 2009).

Analisar essas reações se torna fundamental para avaliar o processo e entender os resultados. Uma das reações desejadas, diante de mudanças de sistemas gerenciais, é a antropofagia organizacional, ou antropofagia gerencial, cujo foco consiste na adaptação criativa das novas tecnologias para atender às necessidades e especificidades da organização (WOOD JR; CALDAS, 1998; 2009; BERGUE, 2014).

A Lei nº 13.303, de 2016, exigiu das estatais a adoção de estruturas de governança corporativa em consonância com as melhores práticas internacionais e exigiu a introdução da

gestão de riscos como instrumento associado ao planejamento dos negócios. Essa imposição legal seria suficiente para a incorporação desses instrumentos de gestão na cultura de uma estatal? E com relação às práticas de administração, mesmo que o gestor tenha clareza sobre a necessidade de tornar legítima uma inovação, estão claros para ele quais os aspectos que permeiam as mudanças na organização?

Diante do exposto, o objetivo do trabalho é refletir sobre a forma de internalizar novos sistemas, que exigidos ou não por lei, se comunicam com a cultura organizacional da entidade. Na primeira etapa dessa pesquisa são abordados os conceitos de antropofagia organizacional, de governança corporativa e de gestão de riscos. E na segunda etapa, apresenta-se um estudo baseado nas atas de reuniões de conselhos, diretoria executiva e comitês da Companhia de Águas e Saneamento do Estado de Minas Gerais, Copasa, e em questionário aplicado aos empregados para avaliar, respectivamente, as reações da Companhia na incorporação da governança corporativa e da gestão de riscos.

## Revisão de Literatura

### 2.1 Antropofagia Organizacional

Segundo Souza e Fenili (2016), pode-se separar o conceito de cultura em três períodos: até o final da década de 1950, no qual cultura é vista como “um conjunto autônomo do sistema social”; a partir de 1960, período no qual o conceito se concentra “no caráter estrutural e na função construtiva dos símbolos referentes à realidade social”; e no período que se inicia na década de 1980, no qual a cultura se relaciona com “um conjunto variado de modos de fazer e proceder”.

Nesse sentido, considerando uma abordagem das práticas coletivas institucionalizadas, também se desenvolve o constructo cultura organizacional. Segundo Russo et al (2012), a cultura organizacional tem sua base na concepção humanística dos valores organizacionais, evolui para uma concepção pragmático-substantiva para a busca de competitividade, e se expande para uma concepção de cultura enquanto ativo intangível de uma organização, relacionada mais à estratégia do que aos aspectos gerenciais.

Esse ativo possui características singulares, uma vez que seu desenvolvimento decorre das relações entre as diversas culturas trazidas pelos atores da organização e entre esses valores individuais e os objetivos institucionais, que podem ser, ou não, convergentes entre si. Para Bergue (2014), as pessoas responsáveis pelo fazer e proceder dentro de uma organização “não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”.

A introdução de mudanças que carregam possibilidade de colisão com valores individuais e organizacionais já consolidados tende a produzir algum tipo de reação dentro da organização no sentido de dificultar a internalização da inovação. Por outro lado, a existência da organização, no contexto das mudanças globais, depende fortemente da capacidade de se alinhar às novas concepções e isso demanda rupturas e, conseqüentemente, câmbios na cultura dos atores envolvidos.

Diante da realidade de que a introdução de novos modelos, mecanismos ou tecnologias são ocorrências comuns e necessárias, é fundamental entender a forma como essa ruptura será conduzida e seus possíveis impactos na cultura organizacional. Ou seja, a mudança organizacional requer uma perspectiva metodológica para a análise do fenômeno e, dentre as abordagens disponíveis está a antropofagia organizacional (BERGUE, 2014).

A antropofagia organizacional segundo Wood Jr e Caldas (1998), se relaciona ao tipo de resposta organizacional à introdução de novos modelos ou tecnologias gerenciais. Esses comportamentos organizacionais são derivados da cultura do país, em sentido amplo, e da cultura organizacional, diante das suas peculiaridades.

Tratando aspectos relacionados ao Brasil, Wood Jr e Caldas (1998) destacam cinco traços culturais brasileiros relacionados à avidez para a importação de tecnologia gerencial estrangeira, apresentados na tabela 1.

<b>Traço</b>	<b>Definição</b>
Personalismo	A lei é somente para o cidadão anônimo, aquele que não possui relações.
Distância do poder	Todo brasileiro acredita que possui direitos especiais e, portanto, não está sujeito às leis gerais.
Plasticidade	Permeabilidade ao estrangeiro, tanto pelo viés da dependência, quanto pelo gosto pela miscigenação.
Ambiguidade	Nada é o que realmente parece ser, disfarçando-se muitas vezes de flexibilidade ou adaptabilidade.
Formalismo	Tendência a aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real ou entre o dito e o feito.

**Tabela 1. Traços culturais brasileiros.**

Fonte: elaborada pelos autores com base em Wood Jr e Caldas (1998).

O Brasil possui características que facilitam a recepção de modelos exógenos, mas essas características também podem levar ao insucesso dos resultados, a depender da forma como a organização reage. As reações consideradas típicas no Brasil são o comportamento “para inglês ver”, a frustração e negação, e a adaptação criativa (WOOD JR; CALDAS, 1998). A reação “para inglês ver” consiste na adoção temporária ou parcial da tecnologia para dar impressão de recebida pela organização, mas que, de fato, não produz mudanças significativas. Está relacionada ao formalismo e à ambiguidade.

A frustração e negação ocorrem nas situações em que não há condições de implementar a tecnologia, por questões legais ou de mercado, e nas quais também não é possível o fazer de contas. Como resultado, o processo de mudança resulta em frustração ou negação, pela inadequação da tecnologia ao contexto. Essa reação tem relação direta com o formalismo. E a adaptação criativa decorre de uma estratégia na qual a organização não procura fingir ou negar, mas extrair os conceitos da tecnologia para adequá-la à organização. Nesse caso, está presente o traço cultural da permeabilidade, favorecendo uma mudança em proveito da organização (WOOD JR; CALDAS, 1998).

Importante destacar que modelos exógenas não são, necessariamente, aqueles advindos de outros países. Pode-se considerar exógeno tanto um modelo estrangeiro que é aplicado às organizações brasileiras, quanto um modelo de determinado setor de negócios que é transplantado para outro setor ou área econômica. Ou ainda, pode-se falar em tecnologia gerencial importada nos casos de transferência para a administração pública de modelos típicos da esfera privada (BERGUE, 2014).

Wood Jr e Caldas (2009), além dos traços culturais, descrevem fatores relacionados ao contexto brasileiro que favorecem à adoção de tecnologias gerenciais importadas, apresentados na tabela 2.

<b>Fatores que favorecem</b>	<b>Características</b>
Origens históricas e herança cultural	Plasticidade, abertura e permeabilidade às influências estrangeiras, e o formalismo, tendência à adoção de comportamentos de fachada.
Influências externas contemporâneas	Globalização e consequente integração do país à economia mundial desde o início da década de 1990.
Contexto econômico e social contemporâneo	Ascensão de uma mídia empresarial receptiva às tecnologias gerenciais importadas.

**Tabela 2. Internalização de tecnologias exógenas no contexto nacional.**

Fonte: elaborada pelos autores com base em Wood Jr e Caldas (2009).

Esses fatores externos recebem o reforço de diversos agentes, o governo brasileiro e suas agências, as escolas de Administração, a mídia empresarial, os gurus da Administração e as empresas de consultoria, que agem para disseminar e legitimar os novos modelos (WOOD JR; CALDAS, 2009). Mas não somente os traços culturais e os fatores externos contribuem para a adoção de novos modelos organizacionais. Paralelamente, existem fatores internos, descritos na tabela 3.

Fatores internos	Características
Pressões substantivas	Existência de oportunidades e problemas para os quais a expertise gerencial importada é uma possível solução.
Pressões políticas e institucionais	Refletem os interesses dos grupos de poder no interior da organização.
Nível de análise crítica	Habilidade de realizar uma avaliação ampla e “desapaixonada” com relação à adoção de expertise gerencial importada.

**Tabela 3. Contexto organizacional e internalização de tecnologias exógenas.**

Fonte: elaborada pelos autores com base em Wood Jr e Caldas (2009).

A conjugação desses fatores se relaciona às reações na apropriação da tecnologia. A adoção incondicional deriva da “presença de alto nível de fatores institucionais e/ou políticos, acompanhados a um baixo nível de análise crítica” (WOOD JR; CALDAS, 2009), sendo que as pressões substantivas não afetam a reação. São situações relacionadas aos modismos gerenciais e, frequentemente, resultam em frustração, haja vista não existirem vínculos entre a tecnologia e as necessidades da organização.

A adoção cerimonial equivale ao comportamento para “inglês ver”, e na conjugação dos fatores estão presentes altos níveis de análise crítica e de pressões institucionais ou políticas, mas sem necessidades substantivas da organização (WOOD JR; CALDAS, 2009). Por fim, a antropofagia gerencial se refere à adaptação criativa, processo no qual se extraem os principais conceitos da nova tecnologia e se consideram as características, valores e realidade da organização. Nesse caso, devem estar presentes altos níveis de análise crítica e de pressões substantivas, independentemente do nível de pressões institucionais ou políticas (WOOD JR; CALDAS, 2009). A tabela 4 resume a relação entre os fatores internos e as reações da organização frente a novas tecnologias.

Reação	Nível de pressões institucionais ou políticas	Nível de pressões substantivas	Nível de análise crítica	Resultado
Adoção incondicional	alto	neutro	baixo	Frustração e negação
Adoção cerimonial	alto	baixo	alto	Não altera o <i>status quo</i>
Antropofagia gerencial	neutro	alto	alto	Internalização da nova prática e mudança na cultura organizacional

**Tabela 4. Reações versus fatores internos.**

Fonte: elaborada pelos autores com base em Wood Jr e Caldas (2009).

A antropofagia organizacional é uma “prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada de tecnologia administrativa estrangeira” (BERGUE, 2014). Para que seja possível sua adoção, é necessário entender os pressupostos básicos do modelo exógeno e reinterpretá-los de acordo com realidades e necessidades próprias da organização.

## 2.2 Governança Corporativa

A governança resguarda direitos dos *stakeholders*, enquanto sistema de relações para a direção e monitoramento da empresa, sob o prisma da estrutura de poder, e sob a ótica do conjunto normativo que rege as relações da companhia. (ROSSETTI; ANDRADE, 2011). O conflito de agência, que aborda o conflito de interesses entre os objetivos da organização e objetivos dos seus executivos, também é encontrado nas sociedades de economia mista, que necessitam conciliar os objetivos econômicos da companhia e dos acionistas com as metas sociais e de políticas públicas ensejadoras da sua criação (IBGC, 2015).

No início dos anos 90, na Inglaterra, foram constituídos comitês para discutir a forma de atuação dos conselhos de administração, que à época atuavam para atender interesses cruzados entre as empresas e entre os próprios conselheiros (ROSSETTI; ANDRADE, 2011). O Relatório Cadbury é resultado do trabalho de um desses comitês e é apresentado como um marco da governança corporativa. Ele estabeleceu dois princípios para a governança corporativa, a prestação responsável das contas e a transparência. Suas orientações influenciaram a alta gestão das empresas no Reino Unido e serviram de modelo para corporações de diversos outros países (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

Os princípios declarados pela OCDE (2016) estimulam que a estrutura de governo das sociedades deve:

- a) promover mercados transparentes e justos e a alocação eficiente de recursos;
- b) proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e garantir o tratamento paritário, incluindo os minoritários e estrangeiros.
- c) proporcionar incentivos sólidos e possibilitar aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para o bom governo das sociedades;
- d) reconhecer os direitos dos *stakeholders* e estimular a cooperação ativa entre as sociedades e os seus *stakeholders*;
- e) assegurar a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade;
- f) garantir a orientação estratégica da sociedade, o controle eficaz da equipe de gestão pelo conselho, e a responsabilização do conselho perante a sociedade e os seus acionistas.

A lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), sancionada pelo Congresso dos Estados Unidos em 2002 para a proteção dos investidores e demais *stakeholders* diante de práticas fraudulentas cometidas pelas organizações, é outro marco destacado por Rossetti e Andrade (2011). A SOX regulamentou e exigiu a aderência das corporações aos quatro valores defendidos na



governança corporativa, a conformidade legal, a prestação responsável das contas, a transparência e o senso de justiça, e consolidou uma visão sobre a necessidade de organizações criarem estruturas capazes de proteger as organizações do conflito de agência e do cometimento de fraudes pela alta administração ou por empregados.

A governança corporativa envolve a alta administração das organizações e se traduz em transparência para a garantia dos direitos das partes interessadas. A definição das estruturas de gestão permite clareza no sistema de relações entre acionistas, administradores, conselho fiscal e membros de comitês vinculados à alta administração e permite o desenho da estrutura de poder organizacional. Todos esses padrões e valores, que compõem o sistema normativo, tem como foco o alcance dos objetivos e compõem a cultura organizacional.

Podemos verificar a aderência do conceito acima com o expresso na IN 01, de 10 de maio de 2016, do Ministério do Planejamento e da CGU, que define governança como a “combinação de processos e estruturas implantadas pela alta administração, para informar, dirigir, administrar e monitorar as atividades da organização, com o intuito de alcançar os seus objetivos” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, 2016).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016, p. 14), dentre as motivações para a adoção da governança corporativa por uma corporação, destacam-se:

preservar e otimizar seu valor; obter melhorias de gestão; facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros; contribuir para a longevidade; administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva; e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito.

Como se pode depreender dos conceitos de governança corporativa, a alta administração é a principal responsável tanto por introduzir uma estrutura de governança, quanto por promover a sua internalização à cultura organizacional.

### **2.3 Gestão de Riscos**

A gestão de riscos tem como objetivo minimizar os impactos negativos decorrentes de situações atípicas ou inesperadas, à medida que permite uma avaliação mais detalhada dos possíveis cenários em que ocorrerá cada ação dos gestores, antecipando potenciais ocorrências e projetando controles para mitigá-las (IBGC, 2017). “Gerenciar riscos é parte da governança e liderança” e tem impacto na forma como a organização é gerenciada.

O conceito extrapola a noção de administrar para evitar que algo não dê certo. Para as organizações, gerir riscos "envolve a quantificação e qualificação da incerteza" (IBGC, 2017). Nesse sentido, a gestão de riscos deve estar associada, intrinsecamente, ao planejamento dos

negócios. A organização necessita, cotidianamente, considerar os riscos em seus processos e estabelecer uma estrutura de governança corporativa capaz de "manter esse sistema vivo e em funcionamento" (IBGC, 2017).

Segundo o IBGC (2017), a gestão eficaz de riscos é diretamente proporcional à qualidade da estrutura de governança e dos recursos humanos. Também depende se a cultura organizacional é capaz de perceber os riscos frente à qualidade dos processos, dos controles e da tecnologia empregada. E ainda está relacionada à qualidade do ambiente de negócios.

Assim, a efetividade da gestão de riscos depende de um processo de adoção da nova tecnologia que integre tanto a alta administração, quanto o corpo técnico da organização.

### **Procedimentos Metodológicos**

De acordo com Yin (2015) desenvolveu-se uma pesquisa do tipo estudo de caso com pesquisa documental e aplicação de questionários, para avaliar a frequência dos temas governança corporativa e gestão de riscos nas pautas de reuniões dos órgãos da alta administração da Estatal e investigar o impacto das capacitações sobre gestão de riscos realizadas pela Superintendência de Conformidade e Riscos sobre os empregados.

Para tanto, na parte documental foram analisadas as atas de reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Comitê de Auditoria Estatutário da Copasa, no período entre janeiro de 2014 e março de 2019, e avaliados os resultados de questionário aplicado na Companhia. Os resultados foram abordados sob a ótica lógico-dedutiva confrontados com os conceitos da antropofagia organizacional, no intuito de verificar o tipo de reação da Copasa aos ditames da Lei nº 13.303, de 2016.

A análise das atas de reuniões foi desenvolvida de forma quantitativa, pelo número de vezes que os temas “governança corporativa” e “gestão de riscos” aparecem na pauta. Essa opção por analisar o conteúdo das atas está relacionada aos seguintes pressupostos:

- a) a alta administração é a porta-voz para o público interno e externo das necessidades substantivas da organização e tem a responsabilidade de difundir a inovação tecnológica associada às respostas a essas necessidades;
- b) as atas de reuniões são meios oficiais de comunicação da alta administração;
- c) a utilização expressa, pela alta administração, de termos que representam a nova tecnologia gerencial produz impacto na internalização da inovação na cultura organizacional.

Para verificar a quantidade de vezes em que governança corporativa e gestão de riscos estiveram presentes, com ênfase, nas pautas das reuniões, também foi verificada a presença dos termos a seguir:

- a) “governança”, “política”, “regimento”, “ética”, “transparência” e “integridade”, que compõem o bloco governança;
- b) “controle”, “auditoria” e “conformidade”, no bloco controles internos;
- c) “risco”, para o bloco risco.

Assumiu-se que quando esses termos apareceram nos documentos, os modelos estão sendo expostos pela alta administração. A contagem foi realizada de acordo com os seguintes critérios:

- a) um termo encontrado na apresentação da pauta da reunião e repetido no corpo da ata deve ser contabilizado apenas uma vez por se tratar de um assunto repetido;
- b) o mesmo termo tratado em assuntos diferentes na mesma ata deve ser contabilizado de acordo com o número de assuntos em que o termo apareceu;
- c) dois ou mais termos constantes na ata em um mesmo assunto da pauta deve ser contabilizado como um termo apenas, ou seja, no exemplo “analisar o plano anual de auditoria para avaliar os controles”, há apenas uma contagem;
- d) os termos governança, risco, conformidade e auditoria não devem ser contabilizados se estiverem ligados apenas à unidade organizacional presente na reunião, como nos casos de “Auditoria Interna”, ou “Secretaria Executiva de Governança” ou “Superintendência de Conformidade e Riscos”, pois a simples presença de representantes dessas unidades na reunião não significa que assuntos relacionados aos modelos gerenciais estejam na pauta;
- e) os termos controle e auditoria não devem ser contabilizados quando fizerem parte de objeto de contratação, a exemplo de “consultoria, serviços de topografia e de controle tecnológico” ou “contratação de serviços de auditoria externa”;
- f) o termo risco não deve ser contabilizado se estiver relacionado a operações de crédito ou relacionamento com bancos, pois nesses casos o risco é atribuído à Estatal de acordo com a avaliação de riscos da instituição bancária;
- g) o termo conformidade deve ser contabilizado se estiver relacionado aos conceitos de *compliance*, em expressões do tipo “análise da conformidade de atos”, e não em expressões como “em conformidade com”, se referindo a artigo de lei, de estatuto social ou de outra norma;
- h) o termo regimento deve ser contabilizado se estiver tratando de regimentos internos de órgãos ou unidades de governança corporativa.

Um questionário foi desenvolvido para permitir uma análise quali-quantitativa das respostas e aprofundar na compreensão da percepção dos *stakeholders*. O instrumento de coleta foi predominantemente organizado de forma estruturada. E para que fosse possível avaliar ainda, qualitativamente, o nível de conhecimento, de compreensão e de reação do respondente sobre a implementação da gestão de riscos na empresa, algumas questões abertas foram inseridas e permitiram respostas amplas.

Os resultados do estudo de caso foram apresentados em duas partes. Na primeira, será apresentada uma análise documental das atas de reuniões dos conselhos de administração e fiscal, da diretoria executiva e do comitê de auditoria estatutário, no intuito de verificar o fluxo dos assuntos relacionados à governança e à gestão de riscos. Na segunda parte constará uma análise das repostas ao questionário que foi submetido aos empregados da Companhia e que buscou coletar a percepção sobre a estruturação da área responsável pela gestão dos riscos e a compreensão sobre o próprio conceito, no contexto empresarial e cultural da estatal.

### **Governança Corporativa e Gestão de Riscos na Copasa MG – Um Estudo de Caso**

A Companhia de Saneamento de Minas Gerais, Copasa MG, foi fundada em 1963 com o nome de Companhia Mineira de Água e Esgoto. Em 2003, abriu capital e em 2006 ingressou no Novo Mercado da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, a bolsa de valores do Brasil. O Novo Mercado é o segmento da B3 que exige maior compromisso com regras e estruturas de governança corporativa. A Copasa tem mais de 11 mil empregados. A Sede Administrativa fica em Belo Horizonte, Minas Gerais. A figura 1 demonstra o organograma empresarial.

A avaliação de riscos é exigida das companhias listadas na bolsa de valores desde a publicação da Instrução Normativa CVM nº 480 (IN CVM 480), de 7 de dezembro de 2009. Com a alteração promovida pela Instrução Normativa nº 552 (IN CVM 552), de 9 de outubro de 2014, a descrição da política de gerenciamento de riscos e controles internos passou a ser exigida das empresas que negociam valores mobiliários. Apesar de negociar ações na bolsa desde 2003, a gestão de riscos se tornou obrigatória para a Copasa, operacional e formalmente, a partir de outubro de 2014.

Sobre governança, a Copasa definiu internamente seu compromisso com níveis de excelência de estruturas e regras a partir do seu ingresso no Novo Mercado, em 2006.

Posteriormente, em 2016, a Lei das Estatais definiu que

[...] o estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei (BRASIL, 2016, art. 6º).

A Lei obriga as estatais a criarem e manterem uma “área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos” (BRASIL, 2016, art. 9º, II) e de observar regras de governança corporativa.

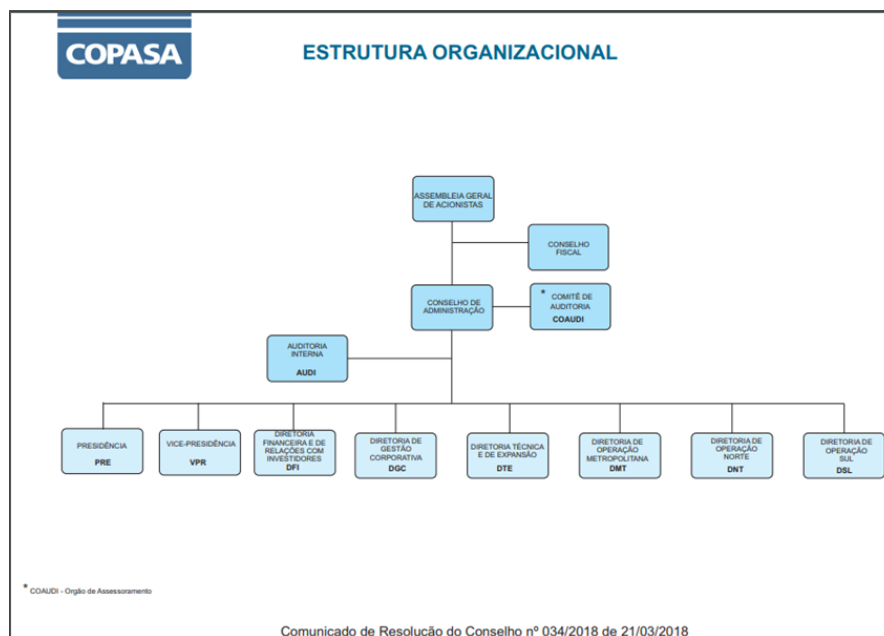


Figura 1. Organograma da Copasa (2018).

A Copasa está submetida à IN CVM 480, às regras específicas da B3 para o Novo Mercado e à Lei nº 13.303, de 2016, além da submissão ao seu Estatuto Social, normas essas que a obrigam a implementar a governança corporativa e a gestão de riscos como instrumentos para a administração da Companhia.

Pode-se afirmar, então, que a Estatal está submetida a altos níveis de pressões institucionais e políticas para a adoção desses modelos gerenciais, tanto por força da Lei, quanto pela própria iniciativa da Companhia em integrar o mercado mobiliário no segmento de máxima governança, que é o Novo Mercado da B3. Logo, para avaliar o tipo de reação da Estatal aos modelos, é necessário analisar os níveis das pressões substanciais a que está submetida a organização, de modo que se possa comparar esses resultados.

#### 4.1 Análise das Atas

As atas de reuniões do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário, obtidas no sítio eletrônico da Companhia, no período entre janeiro de 2014, ano da publicação da IN CVM 552, e março de 2019 foram analisadas um mês após o fechamento do questionário constante nessa pesquisa.

Para a análise das atas das reuniões da Diretoria Executiva, que não estavam disponíveis no sítio eletrônico, foi enviado à Copasa, por meio do sistema e-Sic MG, cuja base é a Lei nº 12.527, de 2011, Lei de Acesso a Informações, um pedido de informação nos seguintes termos:

- a) Solicito informação sobre a quantidade de reuniões da Diretoria Executiva em cada ano, de 2014 até 2018.
- b) Solicito envio das cópias das atas, de 2014 a 2018, cujas reuniões abordaram expressamente os assuntos governança corporativa ou gestão de riscos. Não é necessário enviar a ata completa, apenas com os trechos que trataram dos assuntos acima elencados.

#### 4.1.1 Conselho de Administração (CA)

Foram analisadas 97 atas no período, cuja contagem dos termos está na Figura 2.

		Conselho de Administração						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Bloco	governança	0	0	1	1	3	2	7
	política	3	8	10	5	10	3	39
	regimento	0	0	0	0	6	1	7
	ética	0	0	0	0	2	0	2
	transparência	0	0	1	0	0	0	1
	integridade	0	1	2	0	1	0	4
		3	9	14	6	22	6	60
Bloco	controle	8	2	0	0	3	0	13
	auditoria	4	8	6	6	14	3	41
	conformidade	1	1	2	0	0	0	4
		13	11	8	6	17	3	58
risco		2	1	0	0	2	0	5
<b>Total de atas analisadas</b>		14	27	18	16	18	4	<b>97</b>

Figura 2. Contagem nas atas do Conselho de Administração.

Ao todo, os blocos governança, controle e riscos apareceram nos percentuais descritos na figura 3 e a distribuição por bloco e ano está representada na figura 4.

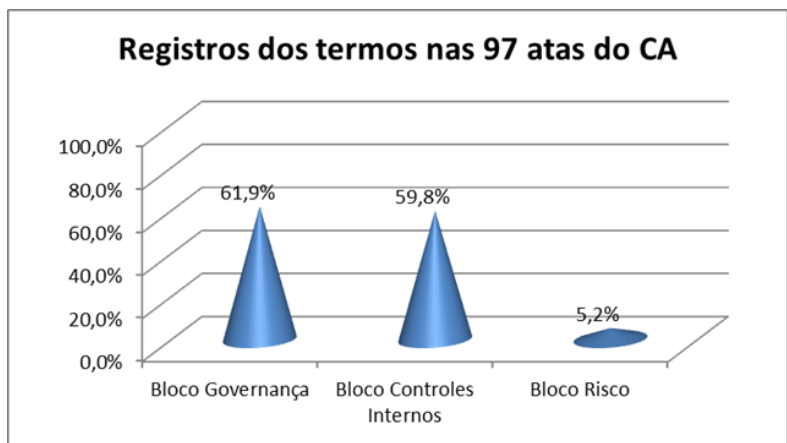


Figura 3. Conselho de Administração, registro dos termos no período analisado.

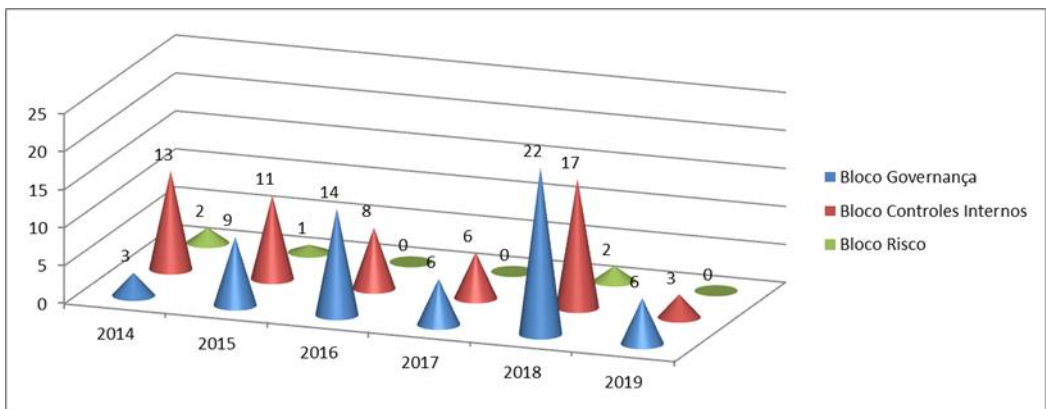


Figura 4. Conselho de Administração, distribuição dos termos por ano e por bloco.

A figura 5, a seguir, mostra o comportamento das referências ao longo dos anos.

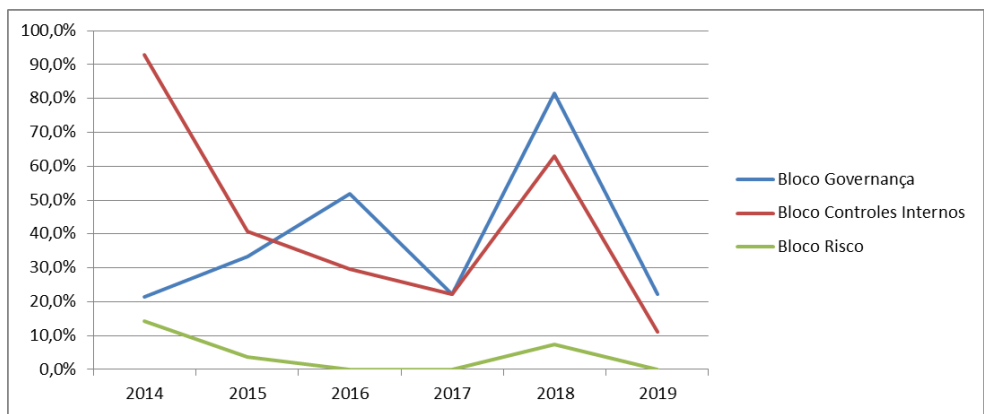


Figura 5. Conselho de Administração, desempenho em % dos termos no período.

#### 4.1.2 Conselho Fiscal (CF)

O mesmo tipo de análise e contagem foi realizada para as 66 atas do Conselho Fiscal. As figuras de 6 a 9 expressam os resultados.

		Conselho Fiscal						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Bloco	governança	0	0	0	0	2	1	3
	política	0	0	1	0	2	0	3
	regimento	0	0	0	0	2	0	2
	ética	0	0	0	0	0	0	0
	transparência	0	0	0	0	0	0	0
	integridade	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	1	0	6	1	8
Bloco	controle	0	1	0	0	1	0	2
	auditoria	4	5	4	5	5	2	25
	conformidade	0	0	0	0	0	0	0
		4	6	4	5	6	2	27
risco		0	0	0	0	2	0	2
Total de atas analisadas		12	12	13	14	12	3	66

Figura 6. Contagem nas atas do Conselho Fiscal.

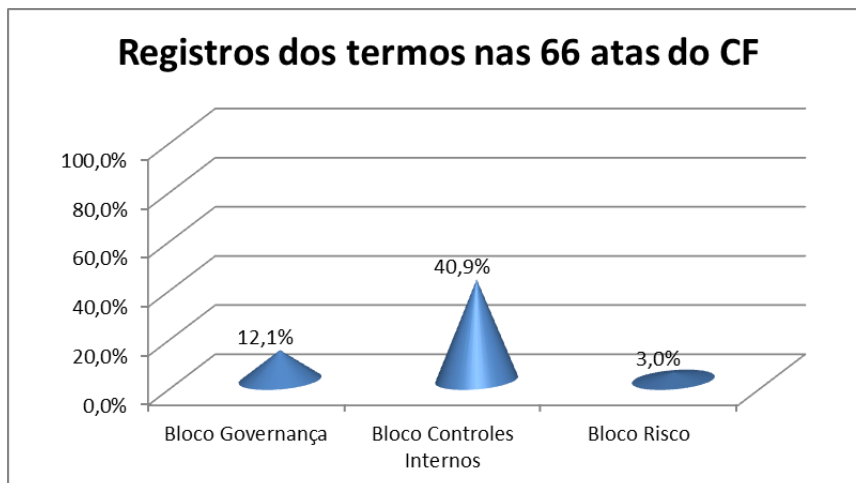


Figura 7. Conselho Fiscal, registro dos termos no período analisado.

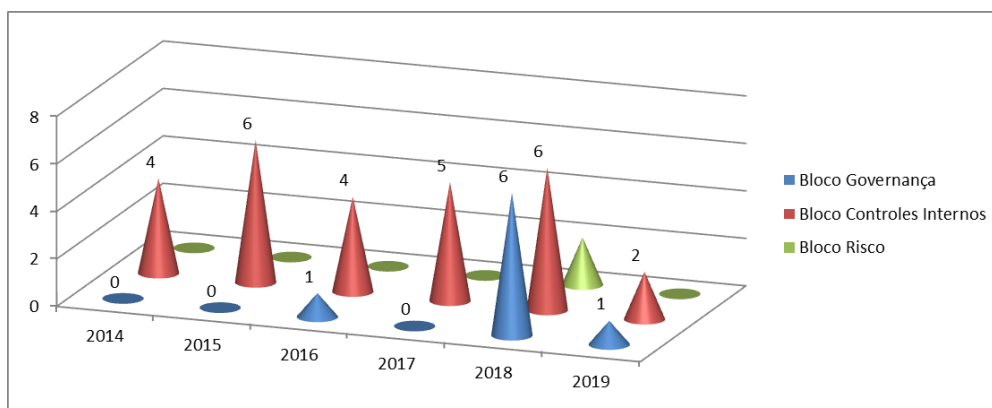


Figura 8. Conselho Fiscal, distribuição dos termos por ano e por bloco.



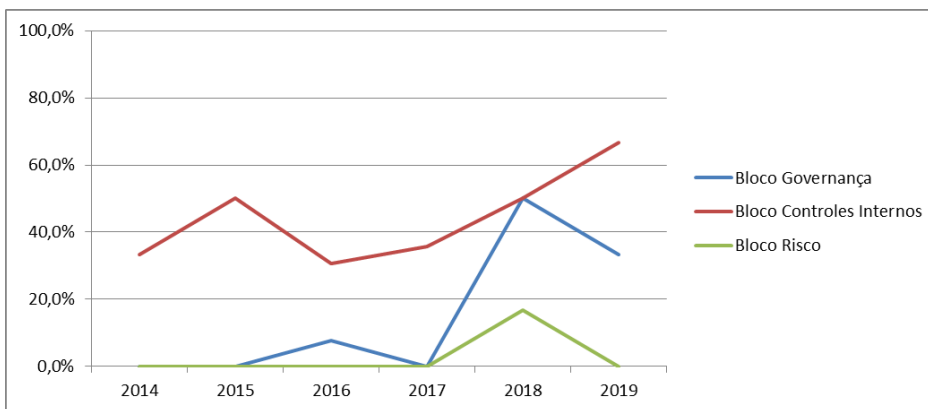


Figura 9. Conselho Fiscal, desempenho em % dos termos no período.

### 4.1.3 Comitê de Auditoria Estatutário (COAUDI)

A Copasa disponibilizou em seu sítio eletrônico 7 atas de reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário, uma vez que o COAUDI passou a integrar a sua estrutura de governança em junho de 2018. As figuras de 10 a 13 apresentam os números do órgão.

Comitê de Auditoria				
	2018	2019	Total	
Bloco	governança	1	0	1
	política	0	0	0
	regimento	0	0	0
	ética	0	0	0
	transparência	0	0	0
	integridade	0	0	0
	1	0	1	
Bloco	controle	0	1	1
	auditoria	1	2	3
	conformidade	0	0	0
	1	3	4	
	risco	0	0	0
	<b>Total de atas analisadas</b>	3	4	<b>7</b>

Figura 10 – Contagem nas atas do Comitê de Auditoria

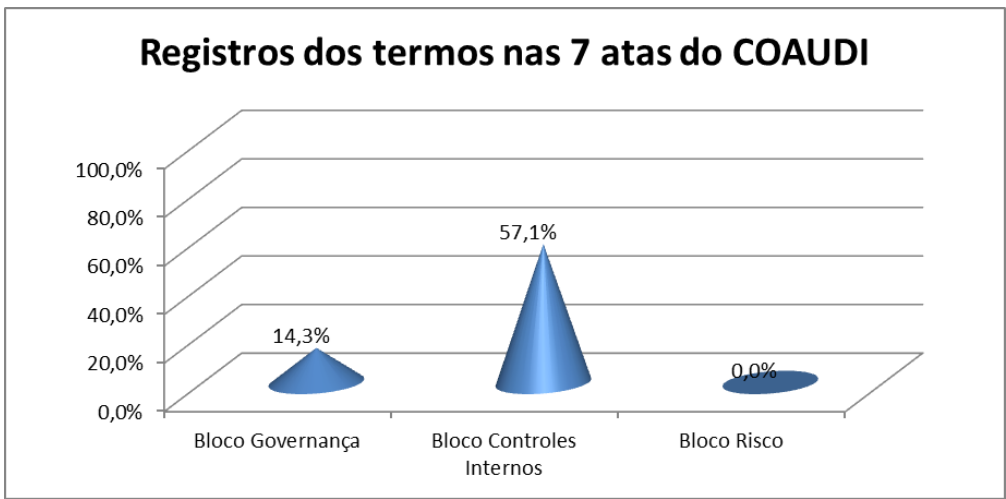


Figura 11. Comitê de Auditoria, registro dos termos no período analisado.

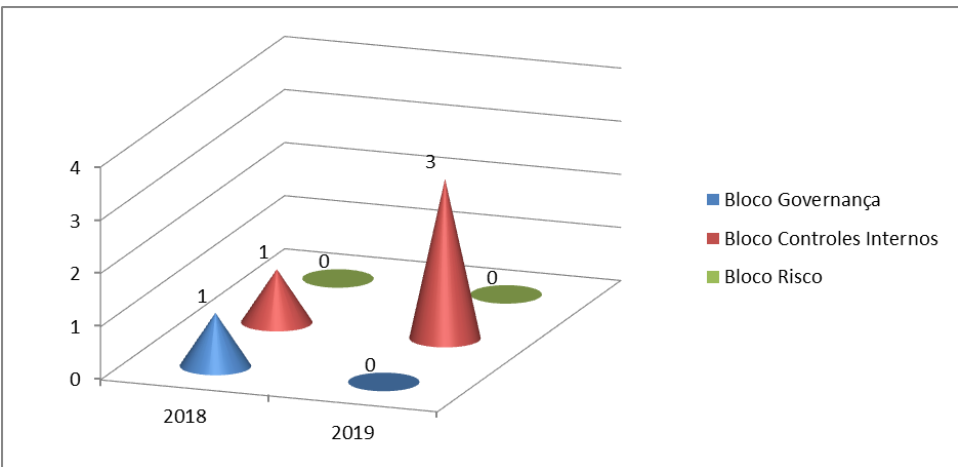


Figura 12. Comitê de Auditoria, distribuição dos termos por ano e por bloco.

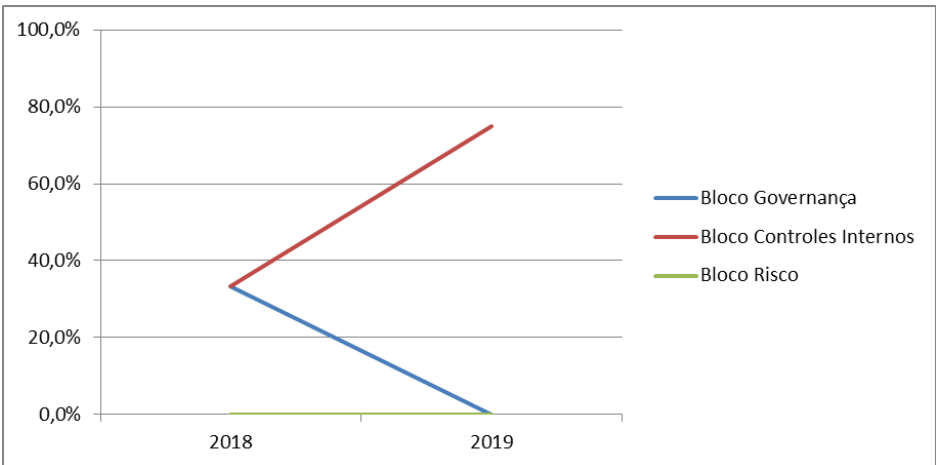


Figura 13. Comitê de Auditoria, desempenho em % dos termos no período.

**4.1.4 Diretoria Executiva (DE)**

A solicitação das atas pedia o número de reuniões entre 2014 e 2018 que trataram, especificamente, de assuntos relacionados à governança corporativa e à gestão de riscos. A

Copasa enviou trechos de 24 reuniões nas quais os assuntos foram abordados, de um total de 269 reuniões da Diretoria Executiva.

As figuras 14 a 17, a seguir, demonstram em números absolutos as ocorrências verificadas dos termos ligados à governança corporativa e à gestão de riscos.

Diretoria Executiva						
	2014	2015	2016	2017	2018	Total
governança	3	0	0	4	9	16
riscos	6	2	0	1	2	11
<b>Total de atas</b>	<b>62</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>269</b>

Figura 14. Contagem nas atas da Diretoria Executiva.

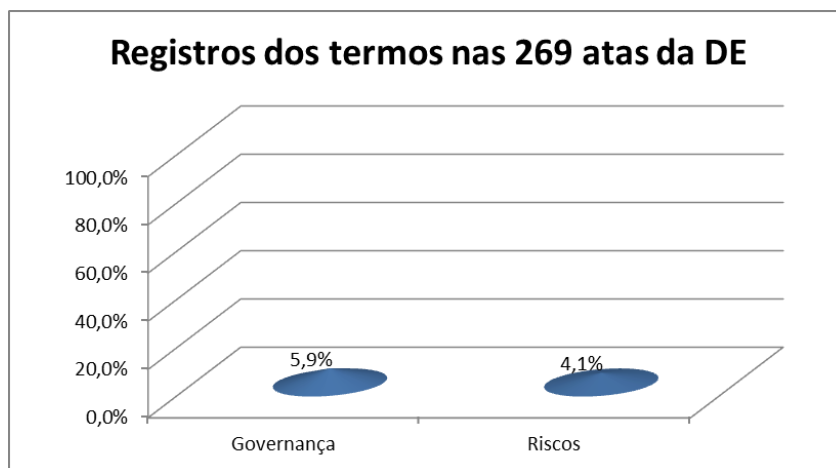


Figura 15. Diretoria Executiva, registro dos termos no período analisado.

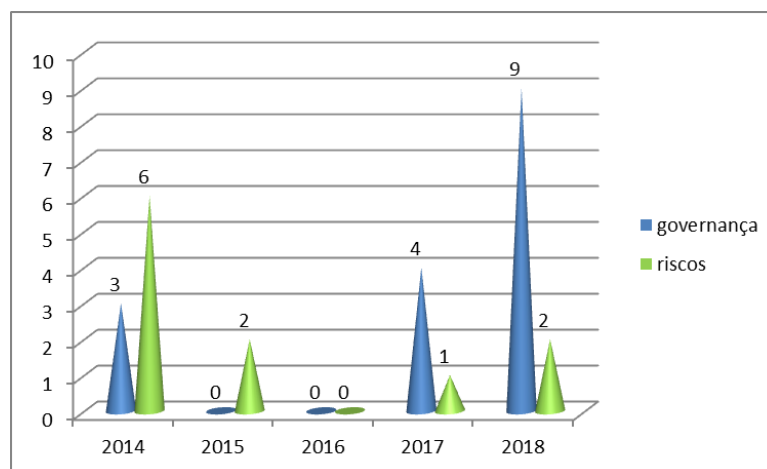


Figura 16. Diretoria Executiva, distribuição dos termos por ano e por bloco.

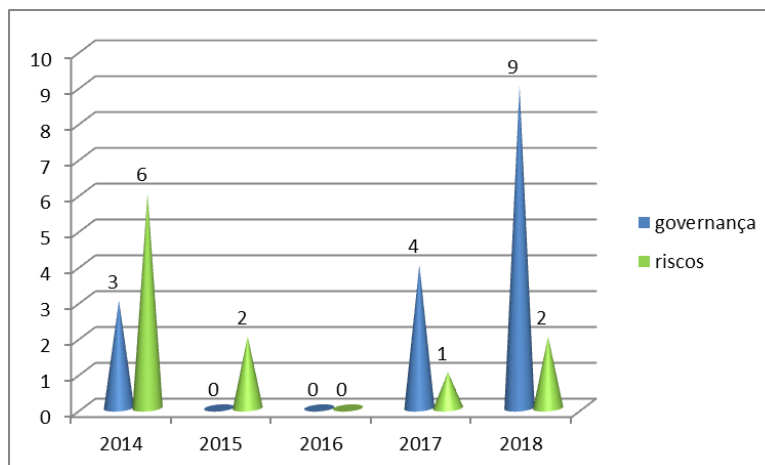


Figura 17. Diretoria Executiva, desempenho em % dos termos no período.

#### 4.1.5 Resultados da análise das atas

A não menção dos termos nas atas tende a demonstrar que o assunto não é de relevância significativa para constar na pauta e, portanto, que não há necessidades internas suficientes que demandem análise da alta administração sobre o tema.

Percebe-se nos gráficos que a governança corporativa e o controle interno estão presentes em diversas atas. Embora não se confundam, controle interno é complementar à governança corporativa, à medida que busca garantir a fidedignidade da prestação de contas. Assim, é possível afirmar que temas relacionados à governança são pautados rotineiramente nas reuniões dos órgãos da alta administração.

Mas esse não é o caso da gestão de riscos, que é pouco tratada nas atas. Nas figuras 5 e 17 percebe-se uma maior contagem nos anos de 2014 e 2018, períodos em que houve exigências, respectivamente, da CVM e da Lei nº 13.303, de 2016, ou seja, houve pressões políticas ou institucionais para implementação da inovação. A figura 9 mostra que a gestão de riscos só é mencionada em 2018 nas atas do Conselho Fiscal. E para o recém-criado Comitê de Auditoria, não há menção em nenhuma das atas analisadas.

De um modo geral, parece não haver pressões substantivas para ensejar o tratamento dos riscos nas pautas das reuniões da alta administração.

#### 4.2 Análise dos Resultados do Questionário

A Copasa realizou, por meio da sua Superintendência de Conformidade e Riscos, entre maio e dezembro de 2018, diversas capacitações sobre governança, controles internos e gestão de riscos. Ao fim do período, 8.494 empregados foram capacitados.

O questionário utilizado como instrumento para essa pesquisa foi baseado em informações divulgadas nessas capacitações, no Estatuto Social da Copasa e em sua estrutura administrativa, nas normas da CVM e do Novo Mercado da B3, e na Lei nº 13.303, de 2016. Distribuído por correio eletrônico a todos os 11.358 empregados da Copasa, pela sua Assessoria de Comunicação, foram coletadas 1.095 respostas, durante o período de 25 de janeiro a 26 de fevereiro de 2019.

#### 4.2.1 Características dos respondentes

Sobre o perfil dos respondentes, tem-se:

- a) Gênero: 860 são do sexo masculino e 235, do feminino;
- b) Escolaridade: 35 tem nível médio, 94 superior incompleto, 375 superior completo, 283 possuem especialização e 35 possuem nível de mestrado ou acima;
- c) Idade: 6 respondentes têm até 25 anos, 131 estão entre 26 e 35, 350 se situam na faixa entre 36 e 45, 432 estão entre 46 e 55, e 176 deles têm mais de 56 anos;
- d) Tempo de empresa: 97 têm até 5 anos, 144 têm entre 6 e 10 anos, 165 trabalham entre 11 e 15 anos na empresa, 161 têm entre 16 e 20 anos, e 528 são empregados da empresa há mais de 21 anos.

A primeira pergunta tratava de verificar se os respondentes sabiam que a empresa trabalhava com gestão de riscos. Quase 18% dos respondentes, 196, disseram que a Copasa não se utiliza da gestão de riscos.

Na análise do questionário, constatou-se que 478 empregados afirmaram que participaram das capacitações oferecidas pela Estatal sobre gestão de riscos, 359 afirmaram que não, e 62 não responderam. Ou seja, 53,2% da amostra participaram das capacitações realizadas pela Superintendência de Conformidade e Riscos ou por um Líder de Conformidade da Companhia.

Buscou-se saber, também, se os empregados tinham ciência da estrutura administrativa relacionada à gestão de riscos. A questão foi aberta com o propósito de não induzir respostas e uma resposta completa demonstraria o entendimento de que a gestão de riscos perpassa toda a estrutura administrativa responsável pelas tomadas de decisão de nível estratégico e operacional. A tabela 5, demonstra o resultado da análise do questionário.

Na tabela 5, pode-se verificar que 8,5% dos respondentes abordaram riscos específicos a que estão submetidos os empregados e a população em geral, que são os casos dos riscos relacionados à segurança do trabalho e aos laboratórios, e os riscos que envolvem as estações

de tratamento de água e esgoto. Outros 30% citaram unidades operacionais ou áreas administrativas da Companhia que não possuem relação direta com a gestão de riscos.

Pode ser que a matriz de riscos da Copasa contenha fatores de riscos que abordam situações que envolvem diversas unidades da organização, como são os casos da qualidade do tratamento de água e esgoto e da segurança do trabalho, e isso poderia explicar a percepção desses 38,5% de respondentes, que afirmaram que suas unidades participam da gestão de riscos. Mas essas respostas demonstram desconhecimento sobre a estrutura administrativa diretamente relacionada ao modelo gerencial da gestão de riscos.

Resposta	Quantidade	Percentual
Superintendência de Conformidade e Riscos (SPCR)	173	22,0 %
SPCR + Auditoria (AUDI)	11	
SPCR + Presidência	2	
SPCR + Jurídico	1	
SPCR + Laboratórios	1	
SPCR + Proprietários de Riscos	1	
SPCR + Comitê de Auditoria (COAUDI)	1	
SPCR + AUDI + Proprietários de Riscos	2	
SPCR + AUDI + Jurídico	2	
SPCR + AUDI + COAUDI	1	
SPCR + AUDI + Alta Gestão	1	
SPCR + Alta Administração + AUDI + Gestores	2	
AUDI	4	
Relação com Investidores (RI)	1	
Diretorias	1	
AUDI + Jurídico	2	
AUDI + Comitê de Ética	1	
Conselho de Administração (CA) + Diretorias	1	
Compliance + Diretorias	1	
Alta Direção + Gestores	2	
Compras e Contratos	37	5,3 %
Obras e Licitações	11	
Segurança do trabalho / CIPA	35	8,5 %
Laboratórios ou Produtos Químicos ou Estações de Tratamento	40	
Segurança do Trabalho + Laboratórios	1	
Diversas outras respostas, entre unidades, setores ou áreas da Companhia	270	30,0 %
Não sei	34	32,7 %
Não responderam	260	
<b>TOTAL</b>	<b>899</b>	<b>100,0 %</b>

**Tabela 5. Conhecimento sobre a estrutura administrativa relacionada diretamente à gestão de riscos.**

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Em outra direção estão 5,3% de respostas que indicam as unidades relacionadas a compras, contratos, obras ou licitações como participantes da estrutura da gestão de riscos. O fato é que todos os contratos da Copasa, a partir da Lei nº 13.303, de 2016, devem ter uma matriz de riscos contratual e esse foi um dos temas tratados na capacitação, relacionando os riscos dos contratos com a gestão de riscos.

Em que pese os riscos contratuais terem relação com a gestão de riscos, somente 22% dos respondentes afirmaram que existe uma unidade específica responsável pelo modelo gerencial. E somente 2 empregados ofereceram uma resposta próxima ao que seria o nível de excelência esperado.

Sobre a motivação para a adoção da gestão de riscos, as respostas possíveis no questionário eram: lei; estatuto social; norma interna; bolsa de valores; iniciativa da alta administração; iniciativa dos empregados; e outros, podendo-se marcar mais de uma opção.

Os motivos “lei” e “bolsa de valores” têm relação com fatores exógenos, ou seja, uma pressão externa, advindos, respectivamente, da Lei nº 13.303, de 2016, e da IN CVM 480, de 2009. Já os termos “iniciativa da alta administração”, “estatuto social” e “norma interna”, estão relacionados com decisões da alta administração. Por último, “iniciativa dos empregados” representa uma adoção do modelo de gestão por vontade do corpo técnico. A Lei foi citada por 609 empregados como motivo para a implementação da gestão de riscos, o que equivale a 67,7% dos respondentes. Norma Interna apareceu em segundo lugar, citada por 31,9% dos respondentes e Iniciativa da Alta Administração, em terceiro, citado por 28,1% dos empregados.

Quanto à utilidade da gestão de riscos para a Companhia, 809 empregados responderam que acreditam que o modelo pode colaborar para o alcance dos objetivos e que “veio para ficar”, enquanto 30 entendem que não colabora, e 60 não responderam. Para 76,3% dos respondentes, a alta administração está comprometida com a gestão de riscos, ao passo que um número menor, 69,2%, entendem que os gestores da Copasa estão comprometidos com o modelo. A tabela 6 detalha esses números.

<b>Comprometimento</b>	<b>Alta Administração</b>	<b>Gestores</b>
Sim	686	622
Não	126	175
Não responderam	87	102

**Tabela 6. Percepção sobre o comprometimento com a gestão de riscos.**

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Entre os elementos que sustentaram a afirmação de que a alta administração está comprometida com a gestão de riscos, a realização de capacitações e treinamentos e a disseminação do tema por meio de eventos e intranet foram citadas por 19,7% dos respondentes. Para 17,8% dos empregados da amostra, o comprometimento da alta administração é demonstrado pela criação de uma unidade específica para tratar dos riscos.

Resposta	Quantidade	Percentual
Estruturação das unidades relacionadas a riscos / Superintendência de Conformidade e Riscos (SPCR)	116	17,8 %
Apoio à SPCR e garantia de sua autonomia	6	
Elaboração, revisão ou aprovação de documentos e políticas relacionadas a riscos e integridade	50	8,6 %
Presença de mapas de riscos nos contratos	9	
Cumprimento da Lei e normas	14	2,2 %
Se há determinação para fazer a gestão de riscos, há comprometimento da alta administração	1	
Capacitações ou treinamentos sobre riscos	74	19,7 %
Disseminação do tema riscos	46	
Comunicação na intranet sobre governança e riscos	15	
Adoção de medidas de controle interno / Gestão Colegiada	52	8,7 %
Transparência na gestão	7	
Auditorias estão acontecendo	1	
Realização de questionário sobre riscos (o questionário da pesquisa)	9	1,3 %
Respostas relacionadas à segurança e saúde no trabalho	32	4,7 %
Não responderam	200	29,1 %

**Tabela 7. Elementos, por categorias, que sustentam a afirmação sobre o comprometimento da alta administração.**

Fonte: elaborada pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A adoção de medidas de controle interno, a exemplo da Gestão Colegiada, um mecanismo de alçadas progressivas para a autorização de despesas, foi citado por 8,6% dos respondentes para afirmar o comprometimento da alta administração. E outros 4,7% dos respondentes relacionaram as exigências legais e as capacitações e divulgação dos riscos sobre segurança e saúde no trabalho, como elementos que endossam a participação da alta administração no tema apresentados na tabela 7.

Por fim, o questionário solicitou a opinião dos empregados sobre a gestão de riscos, a partir de uma lista fechada de opções, nas quais se podia optar por mais de uma resposta, retratadas na figura 18.



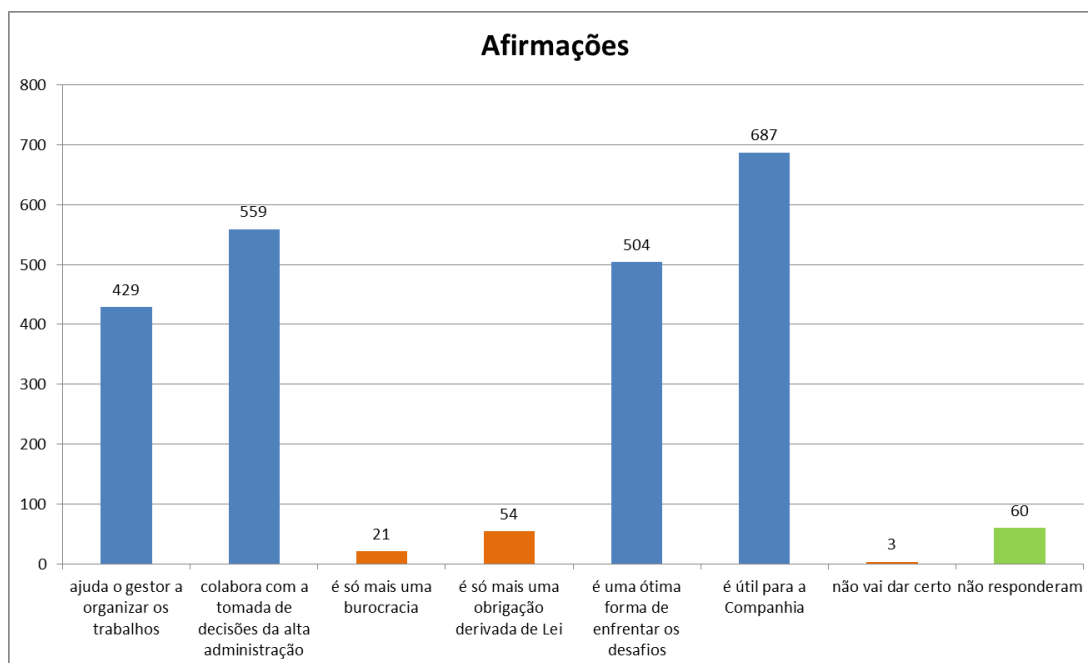


Figura 18. Afirmações sobre a gestão de riscos na Companhia.

Para 76,4% dos respondentes a gestão de riscos é útil para a companhia, sendo que o percentual que relaciona o modelo gerencial à organização dos trabalhos, à tomada de decisões e ao enfrentamento de desafios foi praticamente igual ou superior a 50%. Apenas 6% vêm a gestão de riscos como somente mais uma obrigação de lei e um número mínimo entendem que não dará certo.

#### 4.2.2 Resultados da análise do questionário

O questionário mostrou que 22% dos empregados que os respondentes têm conhecimento sobre a estrutura administrativa básica relacionada à gestão de riscos. Como 53,2% da amostra afirmaram ter realizado as capacitações, era de se esperar que pelo menos esse mesmo número soubesse da criação da Superintendência de Conformidade e Riscos.

Os atos formais da criação da unidade administrativa e os da aprovação de políticas e documentos, bem como o cumprimento de atos legais, constaram como maior elemento de demonstração do envolvimento da alta administração na gestão de riscos.

E as capacitações, que foram autorizadas e incentivadas pela alta administração, mas desenvolvidas sem a participação presencial de membros da alta administração, são também citadas como comprometimento da alta administração. Ambas as opiniões exaradas no questionário podem ser percebidas como um traço formalista da cultura organizacional.

## Considerações Finais

Os resultados das análises das atas e do questionário possibilitam respostas aos objetivos propostos, uma vez que foi possível capturar elementos que indicassem reações na cultura organizacional da empresa diante das obrigações advindas com as normas da CVM e da B3 e com a Lei nº 13.303, de 2016, e capturar a percepção dos empregados sobre a gestão de riscos, a partir do esforço dispendido pela Companhia com as capacitações.

Na análise das atas foi possível identificar diversas menções à governança corporativa, principalmente nas reuniões do Conselho de Administração, quando aborda as políticas instituídas pela Copasa MG. Mas é importante destacar que houve uma maior contagem dos termos relacionados à governança nos anos de 2014 e de 2018, períodos que coincidem, respectivamente, com as mudanças trazidas pela IN CVM 552, de 2014, e com o prazo limite para entrada em vigor da Lei nº 13.303, junho de 2018. Nesses períodos, tanto as exigências derivadas da decisão interna de adentrar o mercado mobiliário e de participar do segmento de máxima governança, o Novo Mercado da B3, quanto de atender aos ditames legais estavam presentes na organização, demonstrando altos níveis de pressões políticas e institucionais para a adoção dos modelos gerenciais.

Mas no que tange à gestão de riscos, as atas das reuniões quase não apresentaram discussão sobre os riscos à que a companhia está submetida. Inclusive nas atas do Comitê de Auditoria Estatutário, criado pela estrutura de governança corporativa para acompanhar os trabalhos da unidade de gestão de riscos, não houve menção ao modelo gerencial em nenhuma reunião. Essa ausência de debate sobre os riscos da Companhia nas reuniões da alta administração pode indicar que ou as atas estão resumidas e não demonstram todo o debate realizado, ou que o modelo não está em pleno funcionamento, ou ainda que a Copasa não tem uma compreensão sobre o conjunto de necessidades capaz de levá-la a utilizar-se da gestão de riscos para as tomadas de decisão.

As respostas apontam para a existência de um baixo nível de pressões substantivas, uma vez que não haveria motivo para que debates sobre os riscos a que está exposta a Copasa não fossem expressos nas atas, tanto para demonstrar o nível de governança corporativa, quanto o nível de maturidade da Companhia na adoção do modelo. Por certo, essa transparência e maturidade na gestão de riscos teriam impacto positivo em sua valorização no mercado mobiliário e, portanto, se o tema estivesse presente, teria sido devidamente retratado nos documentos da organização pesquisada.

O modelo gerencial da gestão de riscos é bem aceito na Estatal, haja vista o grupo mínimo de respondentes que entende que a gestão de riscos é mais uma burocracia derivada

de Lei. Por outro lado, apesar das capacitações realizadas, restam dúvidas sobre a estrutura que atua diretamente com a gestão de riscos. No aspecto administrativo, novas capacitações devem ser realizadas para instruir os empregados.

Um maior número de empregados percebe o comprometimento da alta administração com a gestão de riscos pela criação da Superintendência de Conformidade e Riscos e pela aprovação de Políticas de Governança, ações formais derivadas de obrigação legal. Apesar disso, o número de empregados que citam as capacitações e a comunicação via intranet como elemento indicativo do comprometimento foi elevado.

Os trabalhos realizados pelos técnicos para internalizar os modelos na Companhia e para realizar capacitações apontam para a presença de níveis de análise crítica compatíveis com a antropofagia organizacional. Contudo, parece ainda não estar claro para a Estatal suas reais necessidades no que tange à gestão de riscos, uma vez que pouco se discutiu sobre o tema nas atas das reuniões da organização.

Em contextos de pressão por obrigação legal para a adoção de novas tecnologias gerenciais, sem a percepção das necessidades substantivas da organização, a adoção cerimonial será sempre a reação mais comum.

Os números indicam uma tendência para a adoção cerimonial da gestão de riscos, pelo menos até o momento. Por outro lado, a aceitação do modelo pelos empregados demonstra que há terreno fértil para sua implementação, a depender do amadurecimento da Companhia em perceber a relação entre suas necessidades e a gestão de riscos e de transformar o que já está formalizado em instrumento produtivo.

Por fim, sugere-se o aprofundamento dos estudos para validar os pressupostos utilizados e o método de contagem dos eventos. Nesse sentido, a pesquisa pode e deve ser aplicada em outras empresas e os resultados tratados comparativamente. De modo que não somente as reações a novas tecnologias organizacionais sejam avaliadas, mas a própria metodologia utilizada nessa pesquisa.

### Referências

- BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.
- BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2019.

- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.203, de 23 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Instrução Normativa nº 480, de 7 de dezembro de 2009 (consolidada).** Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/400/inst480cconsolid.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2019.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Portaria-CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018.** Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria\\_1089\\_2018\\_cgu.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/portarias/portaria_1089_2018_cgu.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, abr. 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901993000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 mar. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista. **Cadernos de Governança Corporativa**, n. 14, São Paulo, 2015.
- \_\_\_\_\_. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. **Cadernos de Governança Corporativa**, n. 19, São Paulo, 2017.
- MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO. **Instrução Normativa Conjunta nº 01 do Ministério do Planejamento e da CGU, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Disponível em: <[http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2019.
- OCDE. **Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE.** OECD Publishing, Paris, 2016.
- \_\_\_\_\_. **Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais.** Edição 2015, OECD Publishing, Paris, 2018.
- ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo, Atlas, 5. ed., 2011.
- SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 872-890, Dec. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512016000400872&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000400872&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 13 mar. 2019.

RUSSO, Giuseppe Maria et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. REAd. **Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 3, p. 651-680, Dec. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112012000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 jan. 2019.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

WOOD JR., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, dez. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901998000400002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000400002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07 mar. 2019.

WOOD JR., Thomaz; CALDAS, Miguel P. Inovação gerencial no Brasil: adoção e implantação de expertise importada. In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 144-166.

Submetido em: 17.03.2023

Aceito em: 19.04.2023