

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DANY ANDREY SECCO

**ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL OU ADOÇÃO CERIMONIAL?
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESTATAL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2019

DANY ANDREY SECCO

**ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL OU ADOÇÃO CERIMONIAL?
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESTATAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Simone Evangelista Fonseca

Belo Horizonte
2019



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Dany Andrey Secco**, REGISTRO Nº **2017759400**. No dia 27/04/2019 às 14:40 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL OU ADOÇÃO CERIMONIAL? UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESTATAL DE MINAS GERAIS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Simone Evangelista Fonseca**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

() APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

90 pontos (noventa) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Simone Evangelista Fonseca
(Orientador(a))

Simone E. Fonseca

Prof(a). Daniel Francisco Bastos Monteiro

Daniel F.B. Monteiro

Prof(a). Cleverson Ramon Carvalho Silva

Cleverson C.



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública

MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Modificações exigidas no TCC do(a) aluno(a) **Dany Andrey Secco**,
número de matrícula **2017759400**.

Modificações solicitadas:

copiar a conclusão da análise no resultado.
Definir os subitens.

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 7 dias, sendo o(a) orientador(a) responsável pela correção final.

Simone E. Fonseca
Prof(a). Simone Evangelista Fonseca
(Orientador(a))

Dany Andrey Secco
Assinatura do(a) aluno(a): **Dany Andrey Secco**

Atesto que as alterações exigidas Foram Cumpridas
 Não foram cumpridas

Belo Horizonte, 30 de abril de 2019

Professor Orientador

Simone E. Fonseca
Assinatura

SUMÁRIO

1	Introdução.....	8
2	Revisão de Literatura	10
2.1	Antropofagia organizacional	10
2.2	Governança corporativa	15
2.3	Gestão de riscos.....	18
2.4	A obrigação de fazer	20
3	Metodologia.....	22
4	Governança corporativa e gestão de riscos na Copasa MG – um estudo de caso	24
4.1	Análise das atas	26
4.1.1	Resultados.....	27
4.1.1.1	Conselho de Administração (CA).....	27
4.1.1.2	Conselho Fiscal (CF)	29
4.1.1.3	Comitê de Auditoria Estatutário (COAUDI)	31
4.1.1.4	Diretoria Executiva (DE)	32
4.1.2	Discussão dos resultados da análise das atas	34
4.2	Análise do questionário	35
4.2.1	Resultados.....	35
4.2.2	Discussão dos resultados da análise do questionário	42
5	Conclusão	43
	Referências	46
	Anexo I - Questionário.....	48

Resumo

A adoção de novas tecnologias gerenciais sempre provoca mudanças na cultura organizacional, independentemente de ser produto de pressões externas ou internas à organização. E a forma como a organização reage diante da inovação impacta diretamente na apropriação da tecnologia e pode resultar em frustração pelo fracasso do projeto, em uma adoção formal, mas com pouco impacto nos resultados, ou em uma adaptação criativa do modelo para atender às necessidades e peculiaridades do negócio e da cultura da organização. Com a publicação da Lei nº 13.303, de 2016, as estatais federais, estaduais, distritais e municipais se viram diante da necessidade de adotar práticas de governança corporativa e de gestão de riscos compatíveis com o momento histórico brasileiro derivado dos escândalos de corrupção detectados pela Operação Lava-Jato. Essas práticas têm como objetivos transformar a gestão das empresas estatais em uma gestão mais transparente, definir melhor as 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 da antropofagia organizacional, método de adaptação criativa pelo qual a internalização da inovação poderá transformar a realidade e levar as estatais para um novo patamar de gestão pública. Esse estudo propõe verificar a comunicação formal da alta administração da Companhia de Saneamento de Minas Gerais, Copasa MG, no período entre 2014 e 2018, e analisar as respostas dos empregados a questionário sobre gestão de riscos, no intuito de analisar a reação da Companhia diante da obrigação legal.

Palavras-chave: Governança corporativa. Gestão de riscos. Antropofagia organizacional.

Abstract

The adoption of new management techniques always provokes changes in the organizational behavior, regardless of being a product of internal or external pressure on the organization. Also, the manner in which the organization reacts in face of the innovation impacts directly on the appropriation of the technology and may result in frustration because of the failure of the project, in a formal adoption, but with small impact on the results, or in a creative adaptation of the model to attend to the necessities and peculiarities of the business and the organizational behavior. With the publication of Law nº 13.303 of 2016, the federal state, state, district and municipal organizations faced the need to adopt corporative governance and risk management practices due to the Brazilian historic moment derived from the corruption scandals detected through Operation “Lava-Jato”. These practices aim to transform the management of state companies into a more transparent management, to define better the bases for the accountability of managers in case of money deviation, wastes or of non-fulfillment of results, and to promote a behavior of integrity. Therefore, it is necessary to evaluate how state organizations react to the dictates of Law nº 13.303 of 2016, and if these reactions carry characteristics of ceremonial adoption, of formal characteristics, of organizational anthropophagy, a method of creative adaptation where the internalization of the innovation may transform the reality and take to state organizations to a new level of public management. This study proposes the verification of formal communication in the high level administration of the Sanitation Company of Minas Gerais, Copasa, MG, during the period of 2014 to 2018, and to analyze the answers of the employees of a questionnaire about risk management, in order to analyze the reaction of the Company in face of legal obligation.

Keywords: Corporative governance, Risk management, Organizational anthropophagy.

1 Introdução

Diversos fatores relacionados à dinâmica da economia, da sociedade, da política, dentre outros, provocam transformações e exigem uma resposta das organizações para a sustentabilidade do negócio. Assim, modelos de gestão são desenhados ou redesenhados na expectativa de melhor orientar as ações administrativas para o alcance dos objetivos.

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 estabelecidos pela alta administração.

De um modo geral, esses modelos são uma resposta às megamudanças globais ocorridas a partir da segunda metade do século XX e primeira década do século XXI, que alteraram as concepções político-ideológicas dominantes, a ordem geopolítica global e a ordem econômica mundial (ROSSETTI; ANDRADE, 2011, p. 393). 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, p. 399).

De um modo restrito, os recentes escândalos de corrupção desvendados pela Operação Lava Jato, do Ministério Público e Polícia Federal, demonstraram as fragilidades a que estão sujeitas as empresas estatais brasileiras, o que serviu de base para a introdução de nova legislação para esse grupo de empresas.

Em ambos os contextos, as organizações brasileiras estão envidando esforços para a internalização da governança corporativa e da gestão de riscos no seu cotidiano.

Essa 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, p.34, apud DEL PRÁ NETTO MACHADO, 2012, p. 718), para que os valores de um novo sistema sejam integrados ao cotidiano organizacional há necessidade de mudanças culturais significativas.

Ou seja, 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. Essas reações variam de acordo com as oportunidades ou problemas pelos quais a organização está passando, de acordo com as 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, p. 155).

Diante disso, 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, p. 14; 2009, p. 161-162; BERGUE, 2014, p. 71).

Segundo Bergue (2014, p. 69), essa análise é também coerente para a administração pública nacional em face da característica do gestor público brasileiro de importar modelos “sem a oposição do devido filtro crítico em termos de aderência, conveniência e oportunidade”.

Contudo, no que tange à esfera pública, a mudança muitas vezes é determinada por lei, criando a obrigação de fazer sem considerar os diversos níveis de maturidade de cada órgão ou entidade da administração. Assim, a questão com a qual se depara o gestor público, quer seja por iniciativa própria da administração, quer seja por obrigação legal, é sobre como dar legitimidade a um novo modelo ou nova tecnologia no contexto cultural de sua organização.

Uma vez que 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 também 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 público 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 desse trabalho é de promover a reflexão sobre a forma de internalizar novos sistemas, que exigidos ou não por lei, se comunicam com a cultura organizacional do órgão ou entidade.

Assim, na primeira parte serão abordados os conceitos de antropofagia organizacional, de governança corporativa e de gestão de riscos. Também serão destacados os aspectos legais que obrigam as estatais a operarem com esses modelos gerenciais.

E na segunda parte, será apresentado 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 MG, e baseado em questionário aplicado aos seus empregados, para avaliar, respectivamente, os processos de incorporação da governança corporativa e da gestão de riscos pela Companhia, no intuito de refletir acerca da implementação desses novos modelos.

2 Revisão de Literatura

2.1 Antropofagia organizacional

Segundo Souza e Fenili (2016, p. 875-876), 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”.

Percebe-se na evolução dos conceitos uma aproximação na relação entre cultura e práticas sociais, uma vez que o conjunto dos modos de agir que compõe determinada cultura influencia as ações individuais e coletivas.

Nesse mesmo sentido, considerando uma abordagem das práticas coletivas institucionalizadas, também se desenvolve o constructo cultura organizacional. Segundo Russo et al (2012, p. 654), 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.

A concepção relacionada à estratégia amplia a dimensão de responsabilidade pelas mudanças na organização. Além das ações dos gestores para a internalização apropriada de inovações gerenciais, como são os casos da governança corporativa e da gestão de riscos, a percepção sobre a cultura organizacional e como ela pode impactar nessas novas concepções estratégicas e gerenciais devem compor as pautas da alta administração. Se cultura organizacional é um ativo, deve ser tratada e protegida como os demais ativos.

Contudo, esse ativo possui características singulares, uma vez que seu desenvolvimento decorre das relações entre as diversas culturas trazidas pelos atores participantes da organização e entre esses valores individuais e os objetivos institucionais, que podem ser, ou não, convergentes entre si. Para Bergue (2014, p. 15), as pessoas responsáveis pelo fazer e proceder dentro de uma organização “não se dissociam de suas escalas sociais de valores éticos”.

Desse modo, a introdução de mudanças que carregam possibilidade de colisão com valores individuais e organizacionais já consolidados, tendem 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 megamudanças globais, depende da sua capacidade de se alinhar às novas concepções e isso demanda rupturas nos seus modos de agir e, conseqüentemente, câmbios na cultura dos atores envolvidos.

Assim, diante da realidade de que a introdução de novos modelos, mecanismos ou tecnologias são ocorrências comuns e necessárias dentro de uma organização, é fundamental entender a forma como essa ruptura será conduzida e os 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, p. 69).

A antropofagia organizacional é um conceito defendido por Wood Jr e Caldas (1998, p. 14), relacionado ao tipo de reação de uma organização diante da 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.

A antropofagia era um ritual de guerra praticado por tribos primitivas americanas, que acreditavam que por meio dessa prática poderiam sugar a energia e a coragem dos vencidos. Esse costume se revestia de respeito e honra e, portanto, era realizado somente se os vencidos fossem guerreiros corajosos (WOOD JR; CALDAS, 1998, p. 7). Ainda segundo esses autores, a apropriação do conceito deu-se no século XX, de forma metafórica, por intelectuais urbanos que criticavam a exagerada internalização da cultura estrangeira.

O conceito alcançou as instituições, traduzindo-se antropofagia organizacional como uma forma de apropriação de práticas gerenciais “alienígenas” (WOOD JR; CALDAS, 1998, p. 7), ou seja, externas ao contexto e cultura próprias de determinada organização, capaz de absorver a essência e a força dessas práticas.

Tratando de aspectos relacionados ao Brasil, Wood Jr e Caldas (1998, p. 11) destacam cinco traços culturais brasileiros que estão relacionados com a avidez para a importação de tecnologia gerencial estrangeira, apresentados no Quadro I, a seguir.

Quadro I – Traços culturais brasileiros

Traço	Definição
Personalismo	A lei é somente para o cidadão anônimo, aquele que não possui relações.

Ambiguidade	Nada é o que realmente parece ser, disfarçando-se muitas vezes de flexibilidade ou adaptabilidade.
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.
Formalismo	Tendência a aceitar e provocar a discrepância entre o formal e o real ou entre o dito e o feito.

Fonte: elaborado com base em Wood Jr e Caldas (1998, p. 12).

Se por um lado o Brasil possui características que facilitam a recepção de modelos exógenos, por outro, essas mesmas características podem levar ao insucesso quanto aos resultados esperados. O sucesso na implementação da tecnologia está relacionado à forma com que a organização reage e as reações consideradas típicas no Brasil são o comportamento “para inglês ver”, a frustração e negação, e a adaptação criativa (WOOD JR; CALDAS, 1998, p. 13).

O comportamento “para inglês ver” seria a adoção temporária ou parcial da tecnologia para dar a impressão de ter sido recebida pela organização, mas que, de fato, não produz mudanças significativas. Está relacionada com o formalismo e com a ambiguidade. A frustração e negação ocorre 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, estaria presente o traço cultural da permeabilidade, favorecendo uma mudança em proveito da organização (WOOD JR; CALDAS, 1998, p. 13-14).

Uma quarta possibilidade de reação, segundo Bergue (2014, p. 73) é a tradução, “um processo através do qual uma ideia gerencial geral é transferida e reinterpretada em um novo contexto”. Na essência, tradução e adaptação criativa convergem para o mesmo significado, de realizar uma releitura da tecnologia exógena e introduzi-la, já climatizada, na organização.

Importante destacar que modelos exógenos 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 em um mesmo país. 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, p.72).

Wood Jr e Caldas (2009, p. 151-153), além dos traços culturais, descreveram outros fatores relacionados ao contexto brasileiro que favorecem à adoção de tecnologias gerenciais importadas. O Quadro I, a seguir, apresenta os fatores externos à organização, citados pelos autores.

Quadro II – Internalização de tecnologias exógenas no contexto nacional

Fatores que favorecem	Características
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

Fonte: elaborado com base em Wood Jr e Caldas (2009, p, 151-153).

Esses fatores externos recebem o reforço de diversos agentes, como 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, p. 154).

Mas não são somente os traços culturais brasileiros e os fatores externos que contribuem para a adoção de novos modelos. Paralelamente, existem fatores internos que pressionam as organizações para a adoção da tecnologia importada. O Quadro III, que segue, descreve esses fatores.

Quadro III – Contexto organizacional e internalização de tecnologias exógenas

Fatores internos	Características
Pressões substantivas	Existência de oportunidades e problemas para os quais a <i>expertise</i> 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 <i>expertise</i> gerencial importada.

Fonte: elaborado com base em Wood Jr e Caldas (2009, p, 155-157).

A forma como esses fatores internos se conjugam tem estreita relação com o tipo de reação da organização na apropriação da tecnologia. Dessa análise, Wood Jr e Caldas (2009, p. 157-161) reescrevem as reações possíveis das organizações como adoção incondicional, adoção cerimonial e antropofagia gerencial.

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, p. 157), 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.

Wood Jr e Caldas (2009, p. 145) salientam que “a pura e simples adoção de modelos estrangeiros pode ser frustrante e, em alguns casos, até desastrosa” e cita como exemplos as experiências negativas na adoção da certificação ISO 9000, na década de 1990 e início de 2000, nos programas de reengenharia para promover o downsizing, em meados e final de 1990, e na adoção dos Sistemas Empresariais, que falhou em atender às necessidades específicas das organizações brasileiras (WOOD JR; CALDAS, 2009, p. 145-146).

A adoção cerimonial é equivalente ao comportamento para “inglês ver”, já descrito, e na conjugação dos fatores estão presentes altos níveis de análise crítica e de fatores institucionais ou políticos, mas sem necessidades substantivas da organização (WOOD JR; CALDAS, 2009, p. 159).

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. Para a ocorrência dessa reação devem estar presentes altos níveis de análise crítica e de pressões substantivas, independentemente do nível de pressões institucionais ou políticas (WOOD JR; CALDAS, 2009, p. 160).

O Quadro IV, a seguir, resume a relação entre os fatores internos e as reações da organização frente a novas tecnologias.

Quadro IV – Reações *versus* fatores internos

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

Fonte: elaborado com base em Wood Jr e Caldas (2009, p. 157-161).

O Quadro IV indica que a antropofagia organizacional é a reação mais desejada para acolher a inovação e pode evitar o dispêndio de recursos materiais e humanos em processos, cujo resultado não agrega valor à organização.

A antropofagia organizacional é uma “prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada de tecnologia administrativa estrangeira” (BERGUE, 2014, p. 71). Para que seja possível sua adoção, é necessário aos gestores entender os pressupostos básicos do modelo exógeno e reinterpretá-los de acordo com a realidade e necessidades próprias de sua organização.

2.2 Governança corporativa

Há grande diversidade de conceitos sobre governança corporativa, dado o seu desenvolvimento recente. Dentre esses, os com maior alinhamento aos objetivos e processos da alta administração abordam a governança enquanto guardião de 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, p. 138).

Rossetti e Andrade (2011, p. 154) descrevem quatro marcos históricos que introduziram as bases da governança corporativa. O primeiro trata do ativismo pessoal e pioneiro de Robert Monks, estadunidense nascido em 1933, que percebeu o impacto das mudanças que ocorreram no século XX, que levaram ao agigantamento das corporações, à despersonalização da propriedade, à dispersão do controle e ao surgimento do gestor executivo.

Segundo Rossetti e Andrade (2011, p. 92), o principal dilema externado por Monks tratava do conflito de interesse entre os objetivos da organização e os objetivos dos executivos que à dirigiam. Esse conflito, denominado na literatura como “conflito de agência”, descreve os impactos sobre as grandes organizações do poder que o gestor executivo passou a ter e que o permitiu trabalhar para recepção de autobenefícios em escalas exageradas ou até para a manipulação dos resultados da companhia em proveito próprio.

Monks passa a defender fortemente a governança corporativa, uma vez que para ele, “a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispõe de tal recurso” (ROSSETTI; ANDRADE, 2011, p. 156). Os principais livros de Monks foram publicados a partir de 1992.

O conflito de agência também é encontrado nas empresas estatais, em especial 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, p. 10). Nesses casos, o conflito se dá tanto entre os gestores executivos e os objetivos da companhia, quanto entre o acionista controlador, o Estado, e os sócios privados.

No mesmo período, no início dos anos 90, na Inglaterra, são 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, p. 166). O Relatório Cadbury é resultado do trabalho de um desses comitês e é apresentado como o segundo marco da governança corporativa.

O Relatório Cadbury 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, p. 167).

Diversos outros comitês revisaram as conclusões do Relatório Cadbury, cuja essência foi sempre mantida. O Relatório Higgs, de 2003, foi o último deles e concluiu pela necessidade tanto dos investidores participarem ativamente nas corporações, quanto do fortalecimento de canais de comunicação entre os acionistas e a alta administração. Concluiu também pela importância de um maior envolvimento do governo para estimular os princípios da boa governança por meio de uma legislação mais detalhada (ROSSETTI; ANDRADE, 2011, p. 168-169).

A OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, estabeleceu o terceiro marco da governança corporativa, definindo, em 1999, princípios norteadores para serem seguidos pelas corporações e pelos governos, enquanto agentes reguladores. Segundo Rossetti e Andrade (2011, p. 169), esse é o marco mais recente e de maior alcance. Os princípios declarados pela OCDE, atualmente, estão relacionados no Quadro V, a seguir:

Quadro V – Princípios da governança corporativa segundo a OCDE

I - Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades	A estrutura de governo das sociedades deve promover mercados transparentes e justos, assim como a alocação eficiente de recursos. Deve ser consistente com o estado de direito e apoiar a supervisão e aplicação eficazes.
II - Os direitos e o tratamento paritário dos acionistas e as funções principais de propriedade	A estrutura de governo das sociedades deve proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas e garantir o tratamento paritário dos mesmos, incluindo os minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas

	devem ter a oportunidade de obter compensações efetivas em caso de violação dos seus direitos
III - Investidores institucionais, mercados de ações e outros intermediários	A estrutura de governo das sociedades deverá proporcionar incentivos sólidos através de toda a cadeia de investimento e possibilitar aos mercados acionistas funcionar de uma forma que contribua para o bom governo das sociedades.
IV - O papel dos <i>stakeholders</i> no governo das sociedades	A estrutura de governo das sociedades deve reconhecer os direitos dos <i>stakeholders</i> estabelecidos por lei ou por meio de acordos mútuos, e estimular a cooperação ativa entre as sociedades e os seus <i>stakeholders</i> na criação de riqueza, empregos e na sustentabilidade de sociedades financeiramente sólidas
V. Divulgação de informação e transparência	A estrutura de governo das sociedades deve assegurar a divulgação de informação atempada e rigorosa de todas as questões relevantes relacionadas com a sociedade, incluindo a situação financeira, desempenho, estrutura acionista e governo da sociedade.
VI. As funções do conselho	A estrutura de governo das sociedades deve 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

Fonte: elaborado com base em OCDE (2016).

Por fim, o quarto marco histórico citado por Rossetti e Andrade (2011, p. 175) é a lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), sancionada pelo Congresso dos Estados Unidos em 2002, cujo objetivo foi a proteção dos investidores e demais *stakeholders* diante de práticas fraudulentas cometidas pelas organizações. A SOX regulamentou e exigiu a aderência das corporações aos quatro valores defendidos nos outros três marcos da governança corporativa, a conformidade legal, a prestação responsável das contas, a transparência e o senso de justiça, e consolidou uma visão sobre a necessidade das organizações criarem estruturas capazes de proteger as organizações tanto em relação ao conflito de agência, quanto em relação ao cometimento de fraudes pela alta administração ou por empregados.

Todos esses marcos apontam para questões que envolvem diretamente a alta gestão das organizações. Nesse contexto, a governança corporativa pode ser percebida como a estrutura e o conjunto de normas que definem a relação entre acionistas controladores e minoritários, entre os interesses da empresa e os dos dirigentes de alto nível, e entre os interesses do negócio e os da sociedade, incluindo-se nesse último a administração pública.

A governança corporativa também é responsável por definir regras e procedimentos para a tomada de decisão. Esse conjunto normativo 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 da organização. Todos esses padrões e valores, que compõem o sistema normativo, tem como foco o alcance dos objetivos da organização e compõem a cultura organizacional.

Podemos verificar a aderência do conceito acima exposto 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 marcos históricos e dos conceitos de governança corporativa descritos, a alta administração é a principal responsável tanto por introduzir uma estrutura de governança corporativa, quanto por promover o tipo de reação capaz de sua internalização à cultura organizacional.

2.3 Gestão de riscos

Toda ação, quer seja individual ou por meio de uma organização, carrega um grau de incerteza sobre a consecução dos objetivos que determinaram aquela iniciativa. A premissa é de que não existe uma situação em que se possa afirmar que o risco de insucesso seja zero. Logo, ao se planejar o conjunto de atividades necessárias para se obter os resultados esperados, nada mais natural seria o de se levar em consideração fatores ou ocorrências possíveis de obstaculizar a conclusão dos processos.

Por mais que pareça óbvia essa afirmação, a realidade é que pessoas e corporações, privadas e públicas, deixam muitas vezes de avaliar os riscos envolvidos e acabam por tomar decisões equivocadas ou ineficientes.

O problema toma dimensão maior quando essas decisões afetam um número significativo de pessoas por produzirem efeitos antieconômicos ou contrários aos direitos sociais, inclusive os difusos, como é o caso de impactos ambientais negativos.

No que tange o aspecto econômico, por exemplo, a criação das sociedades de capital aberto colocou os acionistas como beneficiários dos lucros e dos prejuízos da corporação, de modo que as decisões tomadas pelos gestores executivos podem produzir impacto positivo ou negativo sobre a vida de grande quantidade de atores.

O mesmo se pode dizer para as decisões governamentais, que produzem efeito na confecção e execução de políticas e de serviços públicos. Projetos mal conduzidos ou decisões equivocadas prejudicam toda a sociedade. Um prejuízo direto aos destinatários específicos da política ou do serviço e indireto para todos, quando os escassos recursos públicos são desperdiçados por ineficiência, por imprudência ou por desvios criminosos.

A gestão de riscos tem como objetivo minimizar esses impactos negativos, à medida em que permite uma avaliação mais detalhada dos possíveis cenários em que ocorrerá cada ação, antecipando potenciais ocorrências e projetando controles para mitigá-las (IBGC, 2017, p. 14). “Gerenciar riscos é parte da governança e liderança” (ABNT, 2018, p. vi) e tem impacto na forma como a organização é gerenciada.

Contudo, seu 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, p. 11). Nesse sentido, a gestão de riscos deve estar associada, intrinsecamente, ao planejamento dos negócios. Isso corresponde dizer que 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, p. 14).

Essa relação de proximidade entre a gestão de riscos e a governança corporativa, que precisa garantir a primeira, indica que, mais do que existir uma unidade responsável pela operacionalização da identificação e monitoramento do nível dos riscos, o tema deve ser tratado pela alta administração como um modelo para a gestão dos negócios. Em outras palavras, a difusão da gestão de riscos por toda a organização deve partir da alta administração. Em direção oposta, se os empregados adotam a prática da gestão de riscos como elemento da cultura organizacional, mas a alta administração não a considera na tomada de decisões, o mecanismo não produzirá resultados efetivos.

Segundo o IBGC (2017, p. 15), 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.

2.4 A obrigação de fazer

Há diversos exemplos de organizações privadas que passaram a obter melhores resultados a partir da adoção da governança corporativa e da gestão de riscos. Contudo, na esfera pública, que ainda é fortemente alicerçada na burocracia, apesar da orientação para a administração gerencial ter sido introduzida pela EC nº 19/98, a expectativa de melhor desempenho do órgão ou entidade muitas vezes não é suficiente para estimular a adoção de novas práticas de gestão. É bastante comum que os órgãos e entidades somente promovam ações de mudança a partir da publicação de leis ou decretos.

Assim, para obrigar a introdução da governança corporativa e da gestão de riscos nas sociedades de economia mista e empresas públicas foi publicada a Lei nº 13.303, de 20 de junho de 2016, Lei das Estatais, que introduziu para as empresas estatais de todos os entes da federação a obrigatoriedade de instituir estruturas de governança corporativa e de gestão de riscos que atuem na gestão interna e também externa, no caso da estatal ter participação em sociedade empresária.

Nos termos da Lei nº 13.303, de 2016, no artigo 9º, são utilizados os conceitos de “regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno” para abordar os temas governança corporativa e gestão de riscos. A ideia de governança também se refere a ações sobre as sociedades empresárias nas quais a estatal tenha participação, Para esses casos, a Lei indica em seu artigo 1º, § 7º, que as estatais “deverão adotar, no dever de fiscalizar, práticas de governança e controle proporcionais à relevância, à materialidade e aos riscos do negócio do qual são partícipes” (BRASIL, 2016).

Na mesma direção, para a administração pública federal foi publicada, em 10 de maio de 2016, a Instrução Normativa Conjunta 01 (IN MP/CGU 01), do Ministério do Planejamento e da CGU, que estabeleceu a necessidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal adotarem práticas relacionadas à gestão de riscos, aos controles internos, e à governança.

No que tange o contexto normativo, a Lei das Estatais e a IN 01 representam grande avanço no setor público brasileiro na medida em que colocam a gestão pública nacional em linha com processos e ações que têm demonstrado serem excelentes ferramentas para proteger as entidades, privadas e públicas, de desvios que possam comprometer seus resultados.

Posteriormente, e tornando mais robusto o conjunto normativo que trata do assunto, foram publicados o Decreto Federal nº 9.203, de 23 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e a Portaria-CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que 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.

A Lei nº 13.303, de 2016, tratou do tema de modo mais amplo. Diferentemente, o Decreto Federal definiu governança pública, seus princípios, diretrizes e mecanismos, e também os conceitos de valor público, alta administração e gestão de riscos, de modo que os elementos norteadores para a efetivação da governança pública e da gestão de riscos estão estabelecidos na norma e podem ser aproveitados também pelas estatais.

Assim, a obrigação de fazer já é realidade para as estatais de todos os entes da federação. Desse modo, o fator interno da pressão institucional e política alcança níveis altos. Sendo assim, o tipo de reação da organização ao fato dependerá, de acordo com os pressupostos tratados por Wood Jr e Caldas (2009, p. 157-161), dos níveis de pressões substantivas e de análise crítica da organização.

3 Metodologia

O objetivo específico do estudo de caso é avaliar a frequência dos temas governança corporativa e gestão de riscos nas pautas de reuniões dos órgãos da alta administração da Estatal e investigar qual foi o impacto nos empregados das capacitações sobre gestão de riscos realizadas pela Superintendência de Conformidade e Riscos. Assim, serão analisadas as atas de reuniões do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Comitê de Auditoria Estatutário, no período entre janeiro de 2014 e março de 2019. E será avaliado o resultado de questionário aplicado aos empregados da Companhia.

A análise das atas de reuniões será verificada sob a perspectiva quantitativa, ou seja, pelo número de vezes que os temas governança corporativa e gestão de riscos aparecem na pauta. A opção pela pesquisa quantitativa se deve ao fato de as atas comunicarem, em geral, somente a conclusão sobre cada assunto pautado. Desse modo, uma análise qualitativa a partir desses documentos poderia não retratar fidedignamente o nível de debate ou de profundidade com que os assuntos foram tratados durante as reuniões.

A opção por analisar as 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, será 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”, que compõem o bloco controles internos;
- c) “risco”, para o bloco risco.

A escolha dos termos se deve ao entendimento de que eles têm relação com processos ou situações que envolvem governança ou riscos e, portanto, pode-se assumir que quando esses termos aparecem nos documentos, os modelos estão sendo expostos pela alta administração.

A contagem será realizada de acordo com os seguintes critérios:

- a) um termo encontrado na apresentação da pauta da reunião e repetido no corpo da ata será contabilizado apenas uma vez por se tratar do mesmo assunto, repetido na ata;
- b) o mesmo termo tratado em assuntos diferentes na mesma ata será 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 será 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 serão 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 serão 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 será contabilizado se estiver relacionado à 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 será 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 será contabilizado se estiver tratando de regimentos internos de órgãos ou unidades de governança corporativa.

O questionário, disponível no anexo I, será tratado quali-quantitativamente, tendo sido desenvolvido, majoritariamente, de forma estruturada, requerendo do respondente a escolha de respostas dentre as opções elencadas. Contudo, algumas questões permitem respostas amplas para que seja possível avaliar qualitativamente o nível de conhecimento, de compreensão e de reação do respondente sobre a implementação da gestão de riscos na empresa.

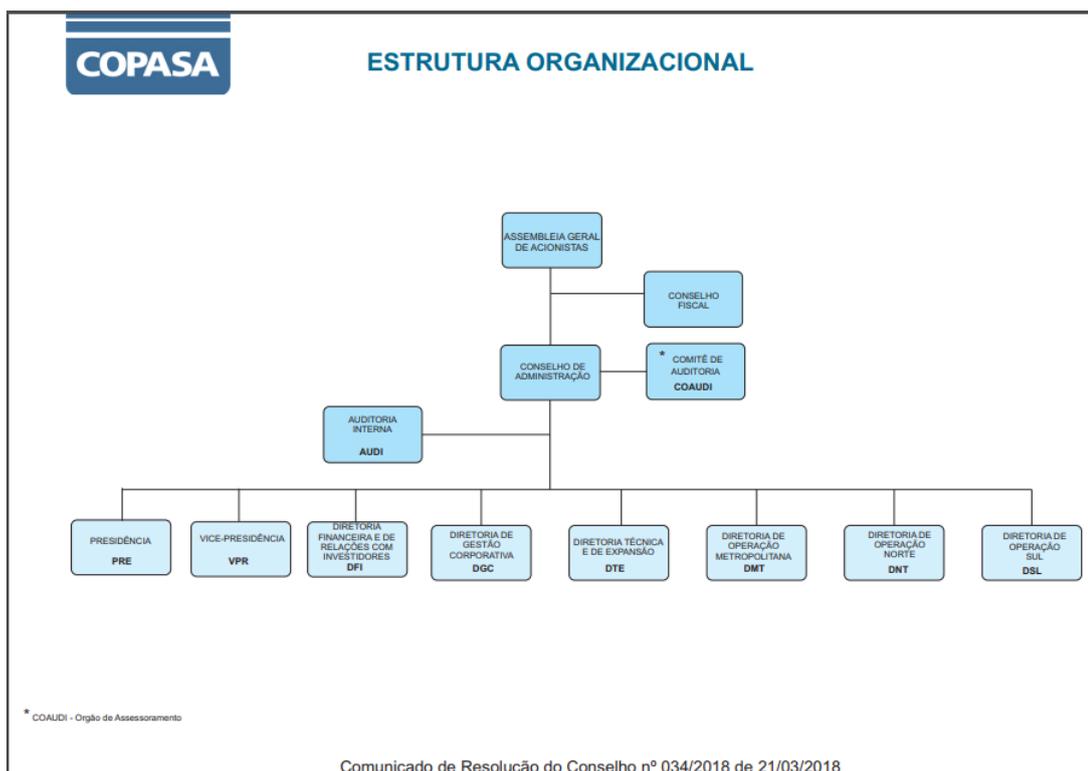
Por fim, esses resultados serão abordados sob a ótica lógico-dedutiva, confrontando-os com os conceitos da antropofagia organizacional, no intuito de verificar o tipo de reação da Copasa MG aos ditames da Lei nº 13.303, de 2016.

4 Governança corporativa e gestão de riscos na Copasa MG – um estudo de caso

A Companhia de Saneamento de Minas Gerais, Copasa MG, como é conhecida desde 1974, foi fundada em 1963 com o nome de Companhia Mineira de Água e Esgoto. Em 2003, abriu seu capital e em 2006 ingressou no Novo Mercado da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, a bolsa de valores oficial do Brasil. O Novo Mercado é o segmento da B3 que exige maior compromisso com regras e estruturas de governança corporativa, segundo consta no próprio sítio eletrônico da Copasa MG, www.copasa.com.br.

Atualmente, a Copasa MG conta com mais de 11 mil empregados, dispersos por todo o Estado de Minas Gerais. A Sede Administrativa fica na capital, Belo Horizonte. O Quadro VI, a seguir, demonstra seu organograma:

Figura I – Organograma da Copasa MG, 21/03/2018



Fonte: www.copasa.com.br.

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, que dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Mas foi somente com a alteração

promovida pela Instrução Normativa nº 552 (IN CVM 552), de 9 de outubro de 2014, que a descrição da política de gerenciamento de riscos e controles internos passou a ser exigida das empresas que negociam valores mobiliários.

Deste modo, pode-se considerar que, apesar de negociar ações na bolsa desde 2003, a gestão de riscos se tornou obrigatória para a Copasa MG, operacional e formalmente, a partir de outubro de 2014.

Sobre governança, a Copasa MG 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.

Ou seja, a Copasa MG 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.

Para atuar no processo de internalização da governança corporativa e da gestão de riscos nos termos da Lei nº 13.303, de 2016, a Copasa MG utilizou-se de um grupo de trabalho interno, formado por gestores de diversas unidades da Companhia. Assim, os trabalhos de definição dos mecanismos gerenciais contaram com altos níveis de conhecimento sobre a Companhia e sobre a cultura organizacional vigente.

Pode-se afirmar também 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 com o descrito no Quadro IV.

Para buscar essas respostas o estudo de caso foi dividido 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.

4.1 Análise das atas

Foram analisadas as atas de reuniões do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário, obtidas em www.copasa.com.br/ri/, no período entre janeiro de 2014, ano da publicação da IN CVM 552, e março de 2019, um mês após o fechamento do questionário constante nessa pesquisa.

Com relação às atas das reuniões da Diretoria Executiva, foi enviado à Copasa MG, 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.

As atas da Diretoria Executiva não estavam disponíveis no sítio eletrônico e por isso foram requisitadas pelo e-SIC MG. E, uma vez que foi a própria Copasa MG que fez o filtro dos assuntos, optou-se por realizar a contagem com base no entendimento da Companhia sobre a referência aos modelos gerenciais.

4.1.1 Resultados

4.1.1.1 Conselho de Administração (CA)

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

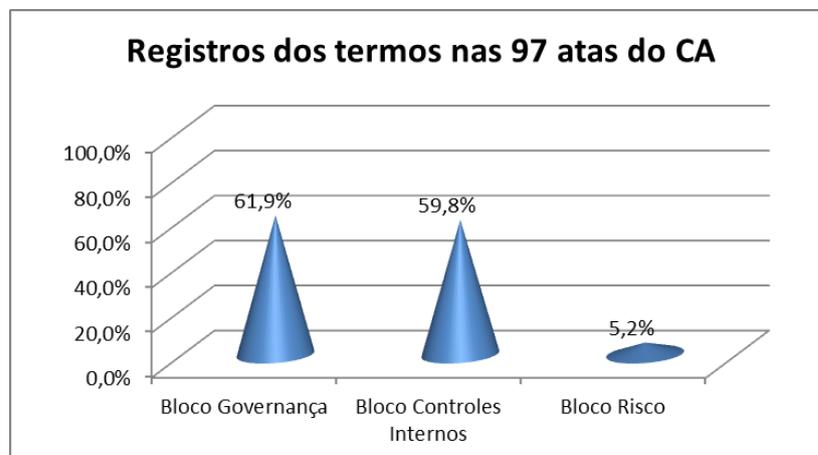
Figura II – Contagem nas atas do Conselho de Administração

		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
Total de atas analisadas		14	27	18	16	18	4	97

Fonte: elaborado pelo autor.

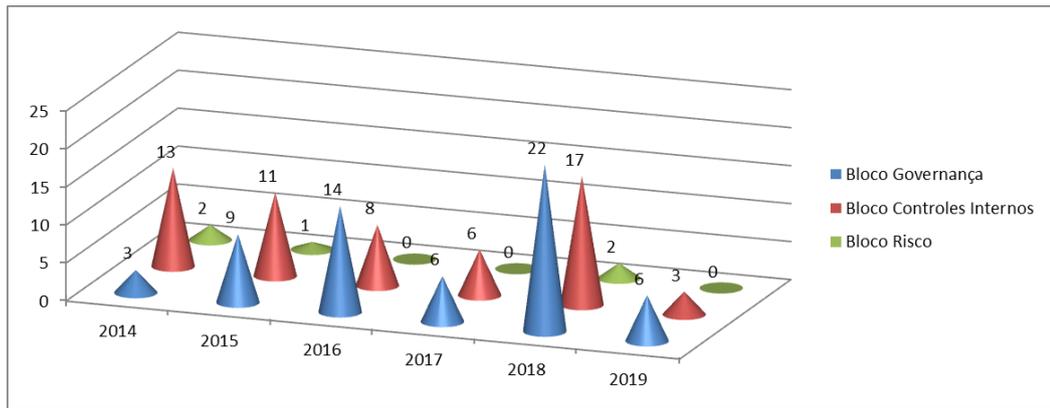
No total do período, os blocos governança, controle e riscos apareceram nos percentuais descritos na Figura III e a distribuição por bloco e por ano está representada na Figura IV.

Figura III – CA, registro dos termos no período analisado



Fonte: elaborado pelo autor.

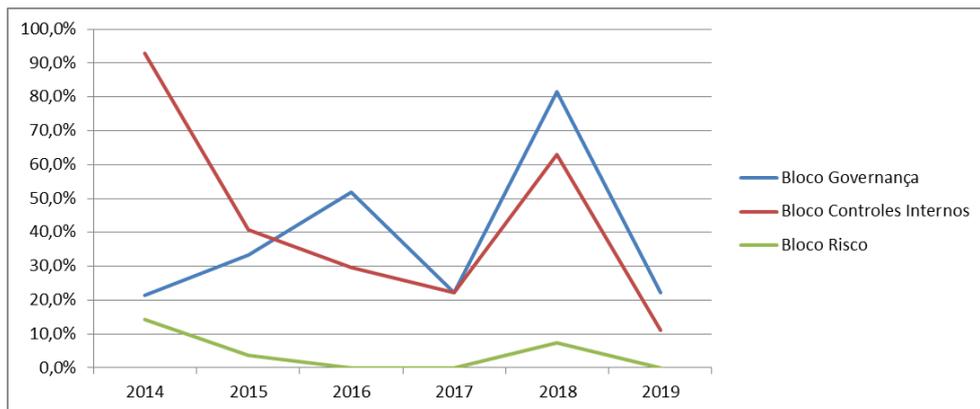
Figura IV – CA, distribuição dos termos por ano e por bloco



Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura V, a seguir, mostra o comportamento das referências ao longo dos anos.

Figura V – CA, desempenho em % dos termos no período



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1.2 Conselho Fiscal (CF)

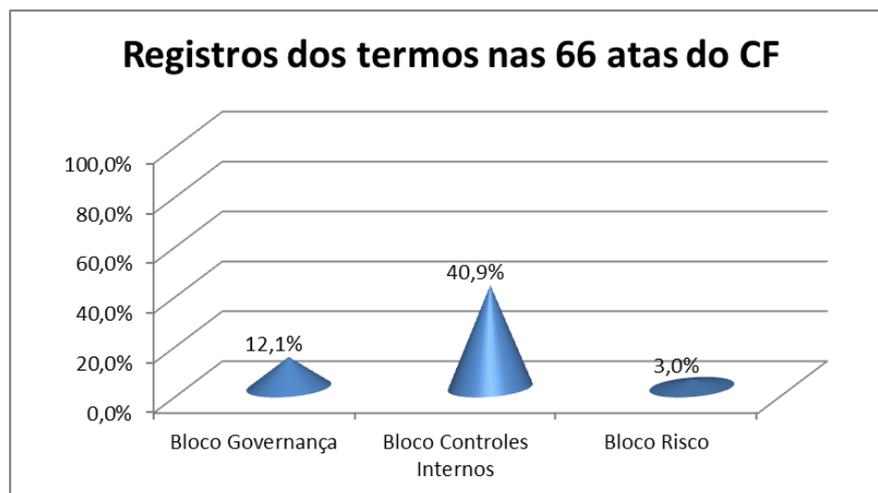
O mesmo tipo de análise e contagem foi realizada para as 66 atas do Conselho Fiscal. As Figuras de VI a IX expressam os resultados.

Figura VI – Contagem nas atas do Conselho Fiscal

		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

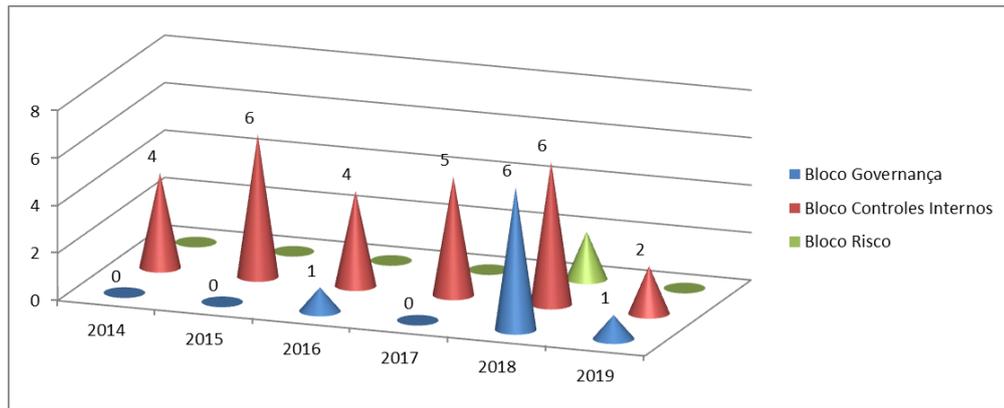
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura VII – CF, registro dos termos no período analisado



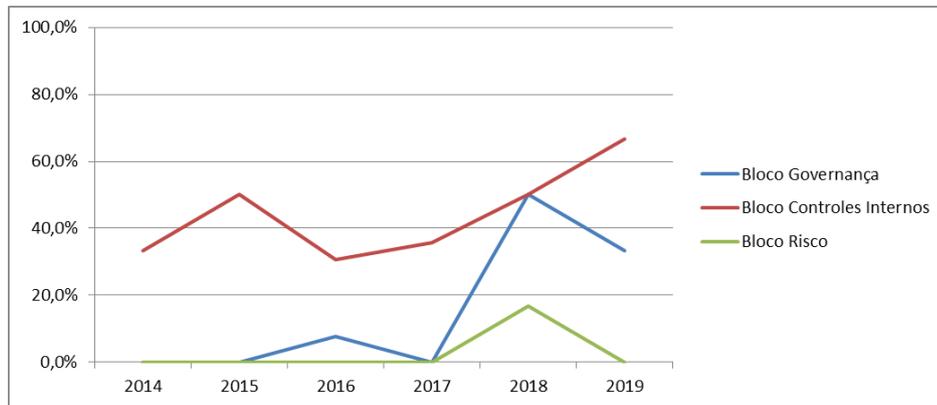
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura VIII – CF, distribuição dos termos por ano e por bloco



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura IX – CF, desempenho em % dos termos no período



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1.3 Comitê de Auditoria Estatutário (COAUDI)

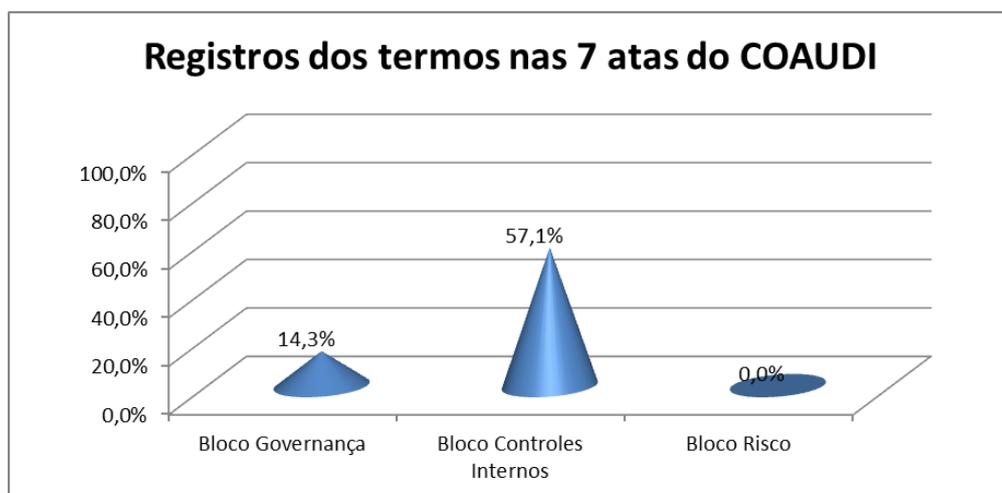
A Copasa MG disponibilizou em seu sítio eletrônico 7 atas de reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário, uma vez que o COAUDI passou a integrar a sua estrutura de governança corporativa em junho de 2018. As Figuras de X a XIII apresentam os números do órgão.

Figura X – Contagem nas atas do Comitê de Auditoria

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
	Total de atas analisadas	3	4	7

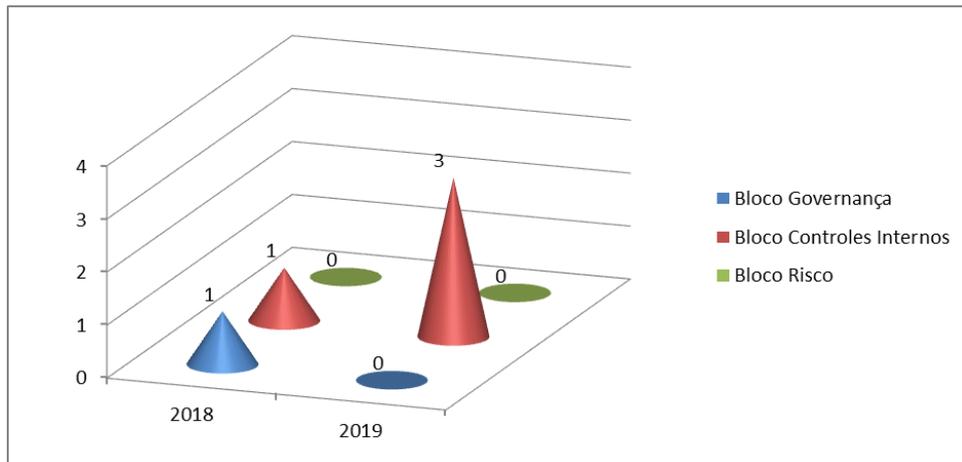
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XI – COAUDI, registro dos termos no período analisado



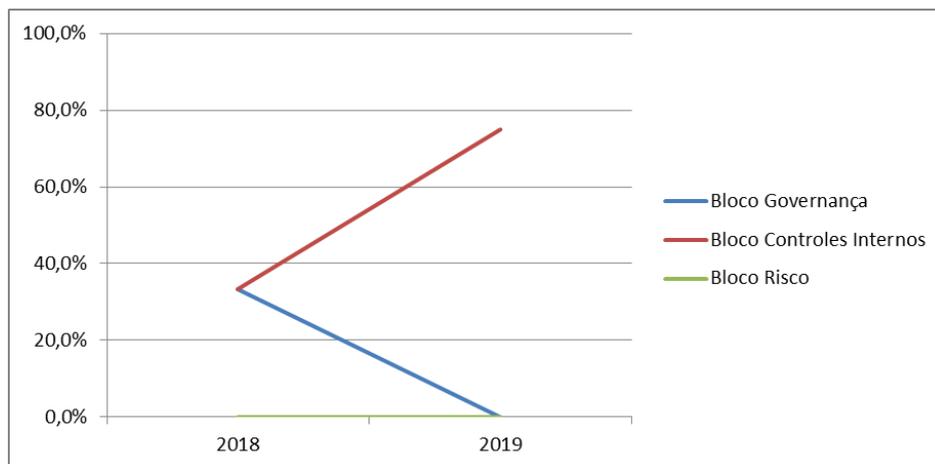
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XII – COAUDI, distribuição dos termos por ano e por bloco



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XIII – COAUDI, desempenho em % dos termos no período



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.1.4 Diretoria Executiva (DE)

A análise das atas de reunião da Diretoria Executiva foi realizada com base nas informações prestadas pela Copasa MG, em resposta à pedido de acesso a informação pelo sistema eletrônico para acesso a informações do Estado de Minas Gerais, e-SIC MG. A solicitação 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 MG enviou trechos de 24 reuniões nas quais os assuntos foram abordados, de um total de 269 reuniões da Diretoria Executiva.

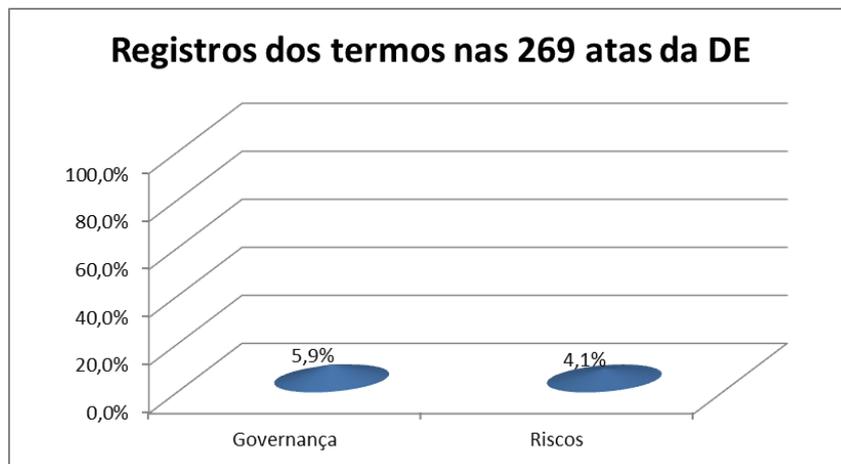
As Figuras XIV a XVII, a seguir, demonstram em números absolutos as ocorrências verificadas dos termos ligados à governança corporativa e à gestão de riscos.

Figura XIV – Contagem nas atas da Diretoria Executiva

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

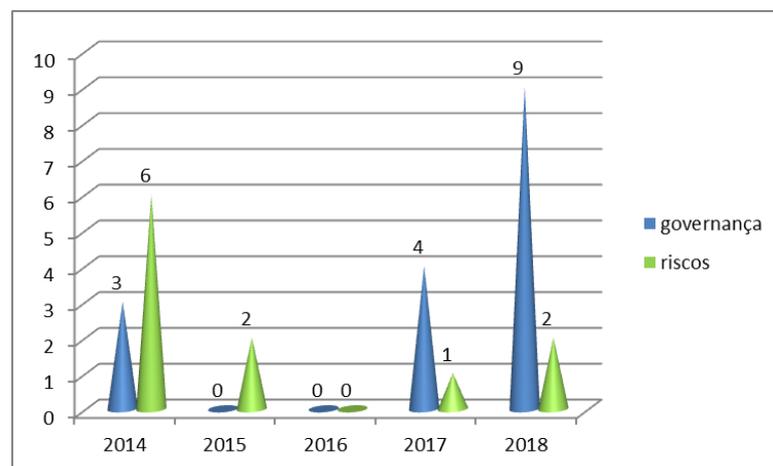
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XV – DE, registro dos termos no período analisado



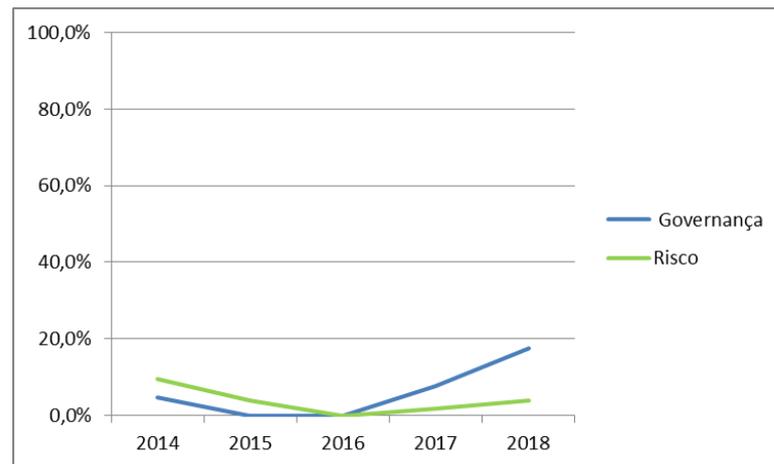
Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XVI – DE, distribuição dos termos por ano e por bloco



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura XVII – DE, desempenho em % dos termos no período



Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.2 Discussão dos resultados da análise das atas

Para esse estudo, a contagem realizada não teve o condão de avaliar a qualidade da governança corporativa ou da gestão de riscos, pois não se pode dizer que um percentual maior de ocorrência dos blocos indicaria uma melhor governança ou gestão de riscos. São diversos os assuntos de responsabilidade da alta administração, que necessita organizar as pautas das reuniões para abarcar todas as suas competências.

Mas o contrário é possível afirmar, ou seja, 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.

Pode-se perceber 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 em 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 muito pouco tratada nas atas. Nas Figuras V e XVII 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 IX 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 do questionário

A Copasa MG 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. A Superintendência de Conformidade e Riscos é ligada diretamente à Presidência da Estatal e foi a responsável por elaborar o material, ministrar várias dessas capacitações e treinar líderes de conformidade e riscos para serem os multiplicadores responsáveis por ampliar os treinamentos por todo o Estado de Minas Gerais. 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 MG e em sua estrutura administrativa, nas normas da CVM e do Novo Mercado da B3, e na Lei nº 13.303, de 2016. Foi elaborado por meio da ferramenta *google* formulários e o link para acesso foi distribuído por correio eletrônico a todos os 11.358 empregados da Copasa MG, 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 Resultados

A primeira parte da análise do questionário consistiu em verificar o perfil dos respondentes:

- 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 tem 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 tem 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.

Estabelecido o perfil dos respondentes, seguiu-se à análise da compreensão sobre a gestão de riscos e da percepção da importância do mecanismo para a Companhia.

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. Para esses o questionário informava que não deveria mais haver respostas: “se a sua resposta for NÃO, desconsidere as demais perguntas, vá até o fim do questionário e clique em enviar”.

Apesar da instrução, 36 continuaram respondendo o questionário. Ocorre que desses 36, 6 disseram que receberam capacitação pela empresa sobre gestão de riscos e 10, que são proprietários de risco, o que pode caracterizar erro ou incongruência com a afirmação de que a estatal não trabalha com gestão de riscos. De qualquer modo, a amostra foi reduzida, para as análises seguintes, aos 899 respondentes que afirmaram que há gestão de riscos na Copasa MG.

Desse universo de 899 respondentes, 280 já haviam tido contato com o tema gestão de riscos antes da Estatal adotar o modelo, 194 atuam como gestores na Companhia e 220 disseram que são proprietários de risco.

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. O esperado era que, no mínimo, os respondentes soubessem que foi criada a Superintendência de Conformidade e Riscos. Um nível de excelência de conhecimento se daria se a resposta fosse Superintendência de Conformidade e Riscos, Comitê de Auditoria Estatutário, Auditoria Interna, Diretorias e respectivos proprietários de riscos, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, podendo citar também a unidade de Relação com Investidores, uma vez que a Copasa MG participa do mercado mobiliário. Essa 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. O Quadro VI, a seguir, demonstra o resultado da análise do questionário.

Quadro VI – Conhecimento sobre a estrutura administrativa relacionada diretamente à 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	
TOTAL	899	100,0 %

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário.

Do Quadro VI, 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 MG 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.

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 MG, 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.

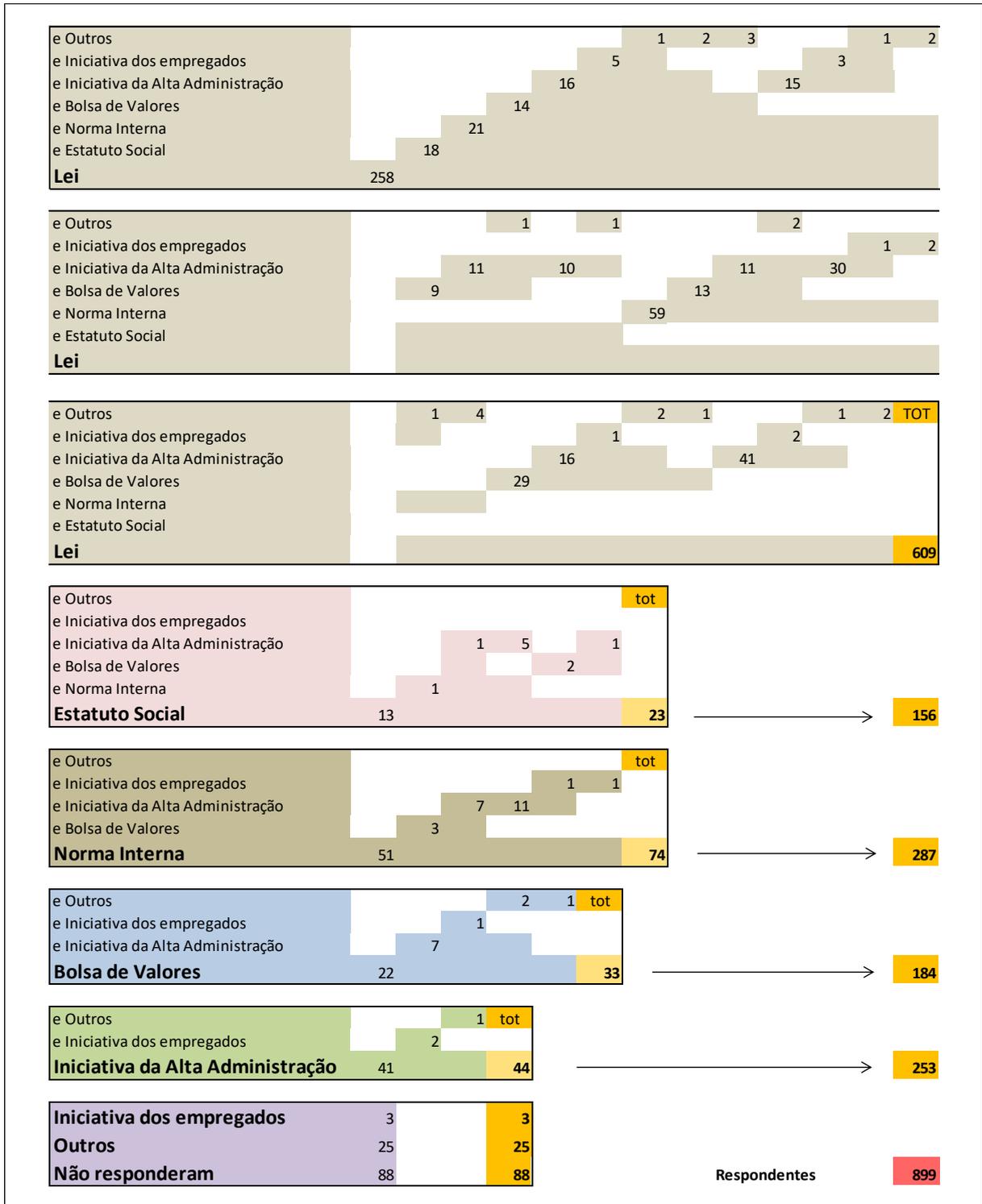
Em que pese os riscos contratuais terem relação com a gestão de riscos, somente 22% dos respondentes afirmaram que existe uma unidade específica responsável pelo modelo gerencial. E somente 2 empregados ofereceram uma resposta próxima ao que seria o nível de excelência.

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. Havia possibilidade de marcar mais de uma opção.

Os motivos “lei” e “bolsa de valores” tem 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.

Como se pode observar na Figura XVIII, a seguir, 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 aparece em segundo lugar, citada por 31,9% dos respondentes e Iniciativa da Alta Administração, em terceiro, citado por 28,1%.

Figura XVIII – Motivação para a adoção da gestão de riscos



Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário.

O questionário perguntou sobre a utilidade da gestão de riscos para a Companhia e 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.

No item 7.1, a análise das atas verificou a comunicação no sentido alta administração para público interno e externo da gestão de riscos na Companhia. O questionário, por sua vez, buscou captar a percepção dos empregados sobre o comprometimento da alta administração. 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 MG estão comprometidos com o modelo. O Quadro VII, a seguir, detalha esses números.

Quadro VII – Percepção sobre o comprometimento com a gestão de riscos

Comprometimento	Alta Administração	Gestores
Sim	686	622
Não	126	175
Não responderam	87	102

Fonte: elaborado pelo autor com base no Questionário.

Dentre 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 citados 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.

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.

A realização do questionário utilizado para essa pesquisa foi citada como envolvimento da alta administração na gestão de riscos por 9 empregados, 1,3% da amostra.

Algumas respostas foram genéricas e não relataram elementos objetivos e, portanto, foram desconsideradas no Quadro VIII, a seguir, que demonstra as respostas à pergunta.

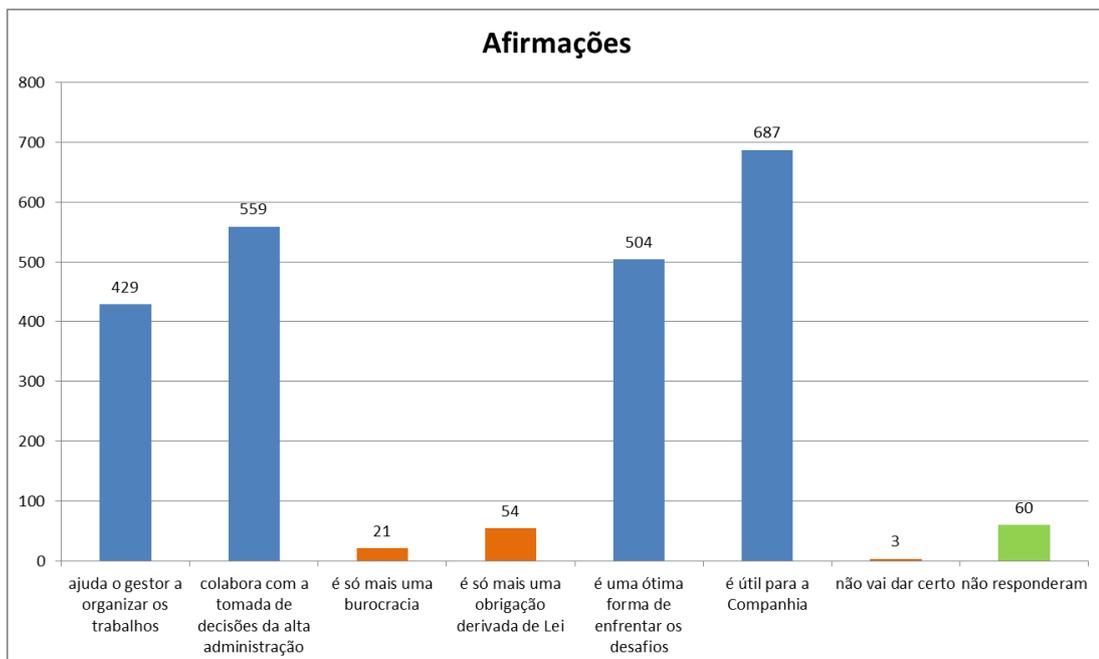
Quadro VIII – Elementos, por categorias, que sustentam a afirmação dos respondentes sobre o comprometimento da alta administração

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 %

Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário.

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. A Figura XIX expressa as opiniões dos empregados.

Figura XIX - Afirmações sobre a gestão de riscos na Companhia.



Fonte: elaborado pelo autor com base no questionário.

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 Discussão dos resultados da análise do questionário

O questionário mostrou que 22% dos empregados que responderam ao questionário 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 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.

Apesar disso, e apesar da estrutura da gestão de riscos não estar bastante assimilada pelos empregados, a Figura XIX demonstra uma alta aceitação do modelo gerencial, ou seja, que não há rejeição expressiva à inovação.

5 Conclusão

O fato da pesquisa ter sido aplicada em apenas uma estatal limita sua possibilidade de avaliar se o número de termos encontrados nas atas tem alguma relação com a qualidade dos modelos gerenciais. Desse modo, o estudo não permite qualificar o nível de governança da organização, nem avaliar a aderência da Copasa MG aos requisitos da B3 para participação no Novo Mercado ou discutir sobre o atendimento da Companhia às recomendações sobre governança corporativa emanadas pela CVM.

Um outro aspecto limitador da pesquisa foi a ausência de aplicação do questionário antes da realização das capacitações, de modo que não foi possível verificar o aprendizado sobre gestão de riscos que os empregados obtiveram com os treinamentos.

E um terceiro aspecto limitador do estudo foi a não disponibilidade das atas das reuniões da Diretoria Executiva no sítio eletrônico da Companhia, de modo que não foi possível a utilização plena da metodologia para esse grupo de documentos.

Em que pesem as limitações descritas, pode-se considerar que 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. Ou seja, 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 MG não tem uma compreensão sobre o conjunto de necessidades capazes de levá-la a utilizar-se da gestão de riscos para as tomadas de decisão.

Independentemente da resposta às hipóteses descritas, todas apontam para um baixo nível de pressões substantivas, uma vez que não haveria motivo para que debates sobre os riscos a que está exposta a Copasa MG 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.

No contexto dos empregados, o questionário possibilitou verificar que o modelo gerencial da gestão de riscos é muito bem aceito na Copasa MG, uma vez que apenas um grupo mínimo de respondentes entende que a gestão de riscos é só mais uma burocracia derivada de Lei. Por outro lado, o questionário também mostrou que, apesar das capacitações realizadas, ainda restam muitas dúvidas sobre a estrutura que atua diretamente com a gestão de riscos. No aspecto administrativo, novas capacitações devem ser realizadas para instruir os empregados. O questionário ainda indicou que 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, que são ações formais derivadas de obrigação legal. Apesar disso, também foi significativo o número de empregados que citam as capacitações e a comunicação via intranet como elemento indicativo do comprometimento.

A antropofagia organizacional se caracteriza pela compreensão do modelo e posterior adaptação criativa para atender às necessidades da organização. Ela ocorre em um ambiente de alto nível de pressões substantivas e de alto nível de análise crítica e independe dos níveis de pressão política ou institucional.

Os trabalhos realizados pelos técnicos da Copasa MG para internalizar os modelos na Companhia e para realizar capacitações para mais de 8 mil empregados apontam para a presença de níveis de análise crítica compatíveis com a antropofagia organizacional. Contudo, parece ainda não estar claro para a Estatal quais suas as necessidades reais no que tange à gestão de riscos, uma vez que pouco se discutiu sobre o tema nas atas das reuniões.

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 expressos nesse estudo de caso da Copasa MG 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 um 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.

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.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 23 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

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/inst480consolid.pdf> f. 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>. 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>. 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>. 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.

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.

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>. 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.

Anexo I - Questionário

QUESTIONÁRIO – GESTÃO DE RISCOS NA COMPANHIA

Esse questionário é parte de uma pesquisa e os resultados serão utilizados também pela sua empresa. O respondente não precisa se identificar nem pelo nome, nem pelo e-mail. O resultado da pesquisa divulgará a análise geral do conjunto de respostas.

Instruções:

RESPONDA COM BASE NO SEU CONHECIMENTO IMEDIATO.
EVITE CONSULTAR COLEGAS, INTERNET OU DOCUMENTOS.
O OBJETIVO É CAPTAR “RESPOSTAS INSTANTÂNEAS”.
NÃO HÁ JULGAMENTO SOBRE CERTO OU ERRADO.
NAS QUESTÕES DE MULTIPLA ESCOLHA, PODE-SE ASSINALAR MAIS DE UMA.
NÃO SE ESQUEÇA DE CLICAR EM “ENVIAR” QUANDO TERMINAR DE RESPONDER.

Obrigado por colaborar com a pesquisa.

Por favor, forneça algumas poucas informações sobre você:

A – Sexo:

() Masculino () Feminino

B – Escolaridade:

() nível médio () superior incompleto () superior completo
() especialização () mestrado / doutorado / PhD

C – Faixa etária:

() até 25 anos () de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos
() de 46 a 55 anos () acima de 56 anos

D – Tempo na empresa:

() até 5 anos () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos
() de 16 a 20 anos () acima de 21 anos

Questões:

1 - A sua empresa trabalha com gestão de riscos?

() sim () não

Obs.: Se a resposta for NÃO, desconsidere as demais perguntas, vá até o fim do questionário e clique em enviar.

2. Você já havia tido contato com a gestão de riscos antes da sua empresa começar a utilizá-la?

() sim () não

3. Você exerce atividade de gestor em sua empresa?

() sim () não

4. Você é proprietário de risco em sua empresa?

() sim () não

5. Qual(is) a(s) unidade(s) e/ou órgão(s) que trabalha(m) mais diretamente com a gestão de riscos em sua empresa? _____

6 – Quais os documentos que revelam a existência da gestão de riscos na sua empresa?

7. Por que sua empresa adotou a gestão de riscos? (pode ser mais de uma opção)

() lei () estatuto social () norma interna () bolsa de valores
 () iniciativa da alta administração () iniciativa dos empregados () outros
 Se marcou outros na questão 7, cite:

8. A sua atividade na companhia tem alguma relação com a gestão de riscos?

() sim () não

Se respondeu SIM na questão 8, qual a relação da sua atividade com a gestão de riscos?

9 – Você acredita que a gestão de riscos pode melhorar o alcance dos objetivos da companhia?

() sim () não

Por que? _____

10 – Você acredita que a gestão de riscos “veio para ficar”?

() sim () não

11. A alta administração da companhia está comprometida com a gestão de riscos?

() sim () não

12. Descreva os elementos que sustentam sua afirmação sobre o comprometimento da alta administração.

13 – Os gestores das unidades estão comprometidos com a gestão de riscos?

() sim () não

14. Descreva os elementos que sustentam sua afirmação sobre o comprometimento dos gestores.

15. Você já fez algum treinamento ou capacitação em sua empresa sobre gestão de riscos?

() sim () não

Se respondeu SIM na questão 15, você foi capacitado?

() pela Superintendência responsável pela gestão de riscos

() por um líder de conformidade

() não sei

16. Você já fez algum curso, treinamento ou capacitação fora da sua empresa ou participou de congressos ou seminários sobre gestão de riscos?

() sim () não

Se respondeu SIM na questão 16, cite:

17. Sobre a gestão de riscos na companhia, selecione: (pode ser mais de uma opção)

() é útil para a companhia () é só mais uma burocracia () não vai dar certo

() é uma ótima forma de enfrentar os desafios () ajuda o gestor a organizar os trabalhos

() é só mais uma obrigação derivada de lei () colabora com a tomada de decisões da alta administração

Link do questionário no Google Forms

<https://goo.gl/forms/DN7huOb9cLUUBvlf1>