



ARTIGO

Proposta de Melhorias no Relato Integrado a Partir das Lacunas do Sistema de Governança das Empresas Estatais Brasileiras

Gustavo Guimaraes Marchisotti¹
gustavo.marchisotti@id.uff.br |  0000-0002-7028-0015

Jose Rodrigues de Farias Filho¹
joserodrigues@id.uff.br |  0000-0003-1843-8695

Sergio Luiz Braga França¹
sfranca@id.uff.br |  0000-0003-1783-3167

Rodrigo Gris Souza¹
rgris@id.uff.br |  0000-0003-1441-8638

RESUMO

O artigo propõe melhorias no relato integrado, com base em lacunas identificadas no sistema de governança das empresas estatais brasileiras, e que impactam na sua percepção de valor para os resultados/desempenho dessas empresas. As lacunas do Sistema de Governança foram obtidas por meio da bibliometria, técnica do incidente crítico e análise léxica / de conteúdo. Essas lacunas foram comparadas ao Relato Integrado identificando convergências e divergências. As seguintes lacunas influenciam uma percepção negativa da capacidade de agregação de valor do Sistema de Governança: gestão inadequada de pessoas, falta de orientação para resultados/desempenho, influência política prejudicial, gestão ineficaz de projetos; desalinhamento com a cultura organizacional; burocratização e complexidade dos processos; falhas na estrutura organizacional; controles desequilibrados; falta de cooperação e parcerias. O Relato Integrado poderia trabalhar de forma mais adequada as seguintes variáveis, para que a percepção dos stakeholders seja o mais próximo possível do real: controles desequilibrados, SG não focado em resultados, gestão inadequada de pessoas e processos burocráticos e complexos, influência política prejudicial, Conflitos em Parcerias/Cooperação e Governança de Projetos.

PALAVRAS-CHAVE

Sistema de Governança, Relato Integrado, Organizações Públicas, Percepção de Valor

¹Universidade Federal Fluminense,
Niterói, RJ, Brasil

Recebido: 15/01/2022.
Revisado: 11/06/2022.
Aceito: 23/06/2022.
Publicado: 23/06/2023.
DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1194.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Segundo Andrews et al. (2015), nos últimos 20 anos, a questão do desempenho do setor público e a capacidade de prover serviços rentáveis e responsivos passou a ter uma relevância política significativa, sendo um ponto de atenção para os analistas desse mercado e dos formuladores das políticas públicas. Diante da pressão da sociedade e da necessidade de se modernizar, o setor público vem se apoiando nas práticas de governança corporativa, uma vez que melhoram a eficiência e a tomada de decisão das organizações públicas, eliminando conflitos de interesse (Jesus & Dalongaro, 2018).

Segundo De Castro e Afonso (2018), o setor público brasileiro teve um déficit primário de R\$2,47 bilhões em 2016, e que vem se mantendo em uma trajetória de crescimento nos últimos anos. O setor público constitui uma parte significativa da economia de um país, e as compras públicas chegam a representar até 16% do Produto Interno Bruto (PIB) desses países. Infelizmente essa relevância econômica vem acompanhada de interferências políticas, conselheiros não atuantes e falta de transparência, ou seja, típicos problemas relacionados à governança corporativa. Há muito a ser feito para a melhoria das práticas de governanças corporativas de organizações estatais (Silva, 2018).

Conforme relatório do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (IBGC, 2017), as práticas de governança corporativa em organizações públicas mistas estão defasadas em relação à iniciativa privada. Esses movimentos vieram de uma melhoria do setor público que aproximou as instituições públicas e as do terceiro setor, dos princípios de mercado – eficiência, eficácia, meritocracia, etc., além de estimular o trabalho conjunto entre empresas públicas e privadas e entre organizações do terceiro setor e empresas privadas, criando um ambiente híbrido (Krøtel & Villadsen, 2016).

Em termos de divulgação de resultados de um sistema de governança (SG) - incluindo desempenho, modelo de negócio e estratégia organizacional -, o relato integrado (RI) está cada vez mais sendo utilizado como uma forma de oferecer uma visão ampla da capacidade da organização de criar valor (Marrone & Oliva, 2020). Afirmar ou não se um SG agrega valor às organizações vem sendo pesquisado há tempos, ainda não sendo possível se chegar a um consenso. No entanto, a percepção de valor de um SG pode variar de acordo com cada parte interessada, devido a uma série de fatores, como escândalos de corrupção, por exemplo. A percepção de valor impacta e é impactada pelo SG (Ford & Ihrke, 2019).

Diante desse contexto, o artigo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Como melhorar o RI a partir das lacunas do Sistema de Governança (SG) das empresas estatais no Brasil? Assim, esta pesquisa visa identificar como melhorar o RI a partir de lacunas no SG de empresas estatais que impactam negativamente na percepção de resultados/desempenho dessas empresas. Essas lacunas representam pontos de atenção identificados na teoria e/ou durante as entrevistas com especialistas brasileiros em governança, sobre problemas no SG que impactam a percepção de resultados/desempenho dessas empresas. O endereçamento dessas lacunas no RI garantirá que a avaliação do SG para as estatais também seja aprimorada, levando em consideração alguns aspectos que são reconhecidos como importantes para garantir a percepção dos resultados/desempenho das estatais, se bem feito, ou prejudicá-lo, se mal feito.

São poucas as pesquisas sobre RI e seu uso para a disseminação de informações de um SG para garantir resultados sustentáveis às empresas, inclusive econômicos, sociais e ambientais (Oliveira et al., 2017; Ford & Ihrke, 2019). Assim, esta pesquisa contribui com essa discussão, sugerindo melhorias no RI que permitirão uma melhor avaliação do SG, com base nas lacunas que são percebidas pelos stakeholders acadêmicos e gerenciais como relevantes para garantir os

resultados/desempenho das empresas. Se o RI abordar melhor essas lacunas, o SG das empresas estatais será mais bem avaliado em termos de percepção de contribuição para os resultados/desempenho das empresas estatais sustentáveis. Este artigo também contribui para o campo acadêmico, mostrando como executar uma abordagem metodológica definida por De Farias Filho et al. (2019), Marchisotti e Farias Filho (2022) e Marchisotti et al. (2022), que são utilizados para identificar lacunas de conhecimento para determinado tema que considera perspectivas acadêmicas e gerenciais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. SISTEMA DE GOVERNANÇA

Segundo Prudêncio et al. (2021) e Ferraz e Santos Júnior (2021), o Sistema de Governança (SG) é relevante para potencializar a competitividade e a imagem da firma, sendo uma importante ferramenta para melhorar os resultados do negócio /atuação. No entanto, é um sistema complexo que envolve diferentes elementos da organização, como tomada de decisão e estrutura organizacional, processo interno técnico e gerencial, direitos de propriedade sobre a produção e muitos outros elementos que devem trabalhar alinhados para auxiliar efetivamente as empresas a alcançarem melhores resultados.

2.1.1. *Percepção de valor e relato integrado*

Para Bannister e Connolly (2014), o termo valor possui variados e ambíguo significados, mas 2 (duas) interpretações são as que mais se destacam: 1) valor que pode ser medido, mesmo que na prática seja difícil; e 2) valor mantido por pessoas ou pela organização, como um comportamento ou forma de se desempenhar determinada atividade que é considerado correto.

Por mais que os resultados organizacionais sejam bons, há indivíduos que percebem negativamente o valor de um SG, especialmente com relação ao impacto no seu dia a dia de trabalho. Já outros não conseguem perceber o valor do SG devido à forma como é operacionalizado, de maneira que se o SG não for bem implementado haverá uma percepção de que o seu custo-benefício não é satisfatório (Diz et al., 2017; Docekalová & Kocmanová, 2016).

Por sua vez, segundo De Jesus e Dalongaro (2018), uma percepção positiva está associada ao valor sustentável e sustentado do SG, requerendo responsabilidade com os resultados e o desempenho financeiro, social e ambiental de longo prazo. Perego, Kennedy e Whiteman (2016) e Ambrozini (2017) afirmam que o tamanho de uma organização, oportunidades de crescimento, além do tamanho e diversidade de gênero do conselho de administração são fatores relevantes para a adoção de práticas socioambientais pelas organizações.

Nesse contexto, o RI é considerado um instrumento capaz de demonstrar o valor gerado pela organização, considerando 6 (seis) capitais – financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, de relacionamento e natural -, os quais podem ser mais bem compreendidos segundo a Tabela 1 (Marrone & Oliva, 2020; IIRC, 2014).

De acordo com IIRC (2014), não só os capitais organizacionais, mas o próprio SG é avaliado pelo RI, trazendo responsabilidade para a governança não só no que diz respeito à sua elaboração, mas também diretamente pelo direcionamento estratégico, resultados alcançados e capacidade de resposta às diferentes partes relacionadas. Há a necessidade de se responder à seguinte pergunta (IIRC, 2014, p.25): “Como a estrutura de governança da organização apoia sua capacidade de gerar valor em curto, médio e longo prazo?”.

Tabela 1

Definições e Conceitos sobre os 6 Capitais do RI.

Tipo de Capital	Definição e Conceitos	Autor
Social	Trata-se dos padrões de comportamento e os valores comuns compartilhados dentro e fora de uma organização. Um organização pode comprovar sua preocupação com a questão social ao apresentar: 1) relações com a comunidade local; 2) igualdade de oportunidades; 3) respeito aos direitos humanos; 4) preocupação com a educação e capacitação; 5) baixa taxa de rotatividade de funcionários; 6) empregados regidos por acordos coletivos; 7) monitoramento das reclamações dos empregados; 8) existência de códigos de ética e conduta; 9) baixas taxas de acidentes de trabalho e de absenteísmo; 10) análise do impacto dos produtos ou serviços providos pela organização, na saúde de quem os utiliza, e 11) gastos para se manter o nível de satisfação dos clientes.	IIRC (2014); Dočekalová e Kocmanová (2016); Goede (2018).
Natural	Refere-se aos recursos ambientais - renováveis e não renováveis - e seus processos associados ao meio ambiente, à produção de bens ou na prestação de serviços de uma organização. Um organização pode comprovar sua preocupação com o meio ambiente ao apresentar: 1) eficiência energética; 2) origem dos materiais e matéria-prima; 3) consumo de combustível para transporte; 4) Consumo de água; 5) quantidade de terra ocupada para suas atividades; 6) produção de resíduos; proporção de resíduos perigosos e reciclados; 7) emissões de gases de efeito estufa; 8) número e valores associados às violações de normas de meio ambiente e 9) investimentos e gastos para garantia do meio ambiente.	IIRC (2014); Ambrozini (2017); Dočekalová e Kocmanová (2016).
Financeiro	Conjunto de recursos disponíveis na organização para a produção de bens e/ou prestação de serviços. Os dados divulgados devem ser relevantes e fiéis à realidade, garantindo efetiva redução da assimetria de informação. Uma organização pode comprovar sua preocupação com o financeiro se apresentar: 1) custos – total, pessoal e operacional; 2) investimento e retorno dos investimentos; 3) resultados econômicos – vendas, lucro, valor agregado, valor adicionado, volume de negócios, fluxo de caixa e fatia do mercado; 4) confiabilidade dos fornecedores; 5) valor financeiros das sanções; 6) investimento em pesquisa.	IIRC (2014); Silva (2018); Dočekalová e Kocmanová (2016)
Manufaturado	Objetos ou bens físicos manufaturados - não naturais - disponíveis na organização para a produção de bens e/ou prestação de serviços; tais como construções, prédios, portos, usinas, equipamentos e infraestrutura.	IIRC (2014); Sukhari and Villiers (2019); Diz et al. (2017).
Intelectual	São os ativos intangíveis de uma organização e que se baseiam no conhecimento gerado por exemplo, as patentes ou a cultura organizacional. Deve ser medido, reportado e gerenciado adequadamente, para que o valor para o negócio não só se mantenha, mas se desenvolva. Trata-se de um capital de complexa mensuração e evidenciação.	IIRC (2014); Badia et al. (2019); Macedo et al. (2015).
Humano	São as competências, habilidades e experiência dos colaboradores, incluindo a sua capacidade de inovar. É compreendido pelo <i>know how</i> ; da educação, qualificação e conhecimentos acumulados pelos colaboradores ao longo do tempo de atuação. Também inclui o alinhamento e suporte dos empregados para com o SG, o gerenciamento de riscos e os valores da organização.	IIRC (2014); Hsieh et al. (2019); Beretta et al. (2019).

Fonte: Elaborado pelos autores

O uso do RI no setor público busca municiar os administradores públicos com o ferramental adequado para que expliquem como a sua organização alcança seus objetivos e geram resultados de longo prazo ([TCU] Tribunal de Contas da União, 2019). Para Petcharat e Zaman (2019) e Alves et al. (2017), a relação entre o RI e a percepção de geração de valor está relacionada à forma como as organizações buscam compreender como se dá a composição dos seus ativos organizacionais. O RI é uma forma de trazer à tona essas informações, de maneira integrada entre elas e com os ativos tangíveis, demonstrando de forma abrangente como se dá a geração de valor da organização.

O RI está associado ao pensamento integrado sobre a governança corporativa e seus controles, pois ao se compreender onde se dá o processo de criação de valor de uma organização, melhor e mais focado pode ser o sistema de medição de desempenho proposto pelo SG. No entanto, grande parte das organizações ainda não possuem um bom entendimento a respeito do valor do RI, logo, não o utilizam (Petcharat & Zaman, 2019).

2.2. HYBRID ORGANIZATION

Para Menegassi e Barros (2019), o termo organizações híbridas possui diferentes significados e interpretações, de acordo com a área de conhecimento pesquisada; de forma que não há um conceito único e amplamente aceito academicamente. Segundo Wood (2010), o termo ‘organização híbrida’ surgiu pela primeira vez no meio científico em 2000, ou seja, trata-se de um tema de estudo relativamente recente. Há outros termos associados a organizações híbridas como “híbrido”, ‘hibridismo’ e “hibridização”. Fazendo-se uma metáfora com a biologia, o hibridismo organizacional seria uma mescla de diferentes espécies, dando origem a uma nova, diferente das que lhe deram origem, mas que possuem características de ambas, que se juntaram de uma forma específica e única (Walchhutter, 2017).

Arellano-Gault et al. (2013) afirma que há muitos estudos sobre organizações híbridas, isto é, organizações públicas que realizam parcerias público-privadas ou arenas de múltiplas áreas interessadas, por meio dos contextos de suas interações, interdependência e cooperação. Segundo Bishop e Waring (2016), as organizações híbridas são organizações novas ou interorganizações que se combinam para atendimento de um determinado objetivo. Um exemplo de organizações híbridas seriam as parcerias entre uma empresa do setor público, com outra do setor privado e com uma empresa do terceiro setor; cada qual com os seus pressupostos de trabalho, qualidades, recursos e capacidades que serão unidos para o atendimento de problemas complexos que precisem ser resolvidos, para o melhor atendimento do cidadão.

Inicialmente, o foco dos estudos sobre hibridização foi na gestão pública, procurando compreender as organizações públicas que atuavam na interface entre os setores público – demandas públicas – e privado – demandas comerciais –; tais como as Universidades Públicas que prestam serviços de consultoria para as empresas privadas, em várias áreas do conhecimento. Posteriormente, os estudos passaram a considerar como organizações híbridas aquelas que combinavam características das organizações sem fins lucrativos – voluntarismo e valor social –, com as características de organizações privadas – autointeresse, foco no mercado e valor econômico. Por exemplo a empresa norte-americanas Freddie Mac, que é uma empresa garantida pelo governo dos Estados Unidos (*government sponsored enterprise* – SGE), que não possui fins lucrativos, mas que presta serviço financeiro no mercado privado (Wood, 2010).

Santos (2018) afirma que, na administração pública, os exemplos de organização híbrida são as organizações governamentais que possuíam características de empresas privadas; organizações do terceiro setor que atuavam em funções similares às do setor público; e empresa privadas que

atuavam na produção e prestação de serviço do setor público. A hibridização acompanhou a evolução histórica e impactou as empresas do governo, da sociedade civil e do mercado (Krøtel & Villadsen, 2016). Houve uma gradual influência da lógica empresarial na administração pública e no terceiro setor. Paralelamente, no fim da década de 80 e início da década de 90, as empresas de mercado sofreram pressões externas para incorporarem questões ambientais e sociais em suas estratégias de negócio – Responsabilidade Social Corporativa. Dessa forma, as empresas privadas também foram influenciadas por diferentes lógicas de outros setores (Santos, 2018).

Segundo Santos (2018), apesar da pluralidade de conceitos e definições sobre organizações híbridas, há características que são comuns em todas elas: há sempre a coexistência de mais de um estilo de gestão, propósito e missão; gerando diferentes combinações de resultados, mediante a forma como elas coexistem dentro de um determinado contexto (Menegassi & Barros, 2019).

Laurett et al. (2018) e Santos (2018) compilaram variadas abordagens a respeito do significado de organizações híbridas (Menegassi & Barros, 2019), a saber: 1) são organizações que possuem mais de uma características de diferentes setores, como o privado, público ou social, por meio de modelos combinados de gestão; 2) são redes de colaboração e parceria entre organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos; 3) são aquelas que unificam a missão social com a estrutura de negócio da organização, que combinam negócio – lucro –, meio ambiente – ambiental e caridade – social; 4) são organizações que compartilham estruturas e práticas, permitindo a coexistência de valores e artefatos oriundos de diferentes lógicas e sistemas de valores, provenientes de diferentes setores e 5) são arranjos heterogêneos de culturas, racionalidades, lógicas de atuação e ideais, que são puras e incongruentes.

Já para Walchhutter (2017), as organizações híbridas são aquelas que possuem as seguintes características, que por sua vez dão origem a domínios, cada qual com a sua lógica própria: 1) natureza da propriedade, 2) da governança, 3) das prioridades operacionais, 4) dos recursos humanos e 5) das outras fontes de recursos primários. Conforme Wood (2010, p.241), as organizações híbridas são:

[...] configurações resultantes de processos de mudança e que conservam, por muito tempo, no mesmo locus organizacional, características estratégicas, organizacionais e culturais distintas, originárias das matrizes que a constituíram, e que podem ser, eventualmente, antagônicas.

Diante da pluralidade de definições, a que é a mais comumente aceita, segundo Mair et al. (2015) e Almeida (2018), é a que considera o hibridismo organizacional a partir da compreensão e presença de 3 (três) diferentes variáveis: 1) Presença de múltiplos e conflitantes objetivos, devido a lógicas institucionais (intraorganizacional e interorganizacionais) conflitantes; 2) Presença de diferentes partes interessadas; 3) Presença de atividades divergentes ou inconsistentes.

Bishop e Waring (2016) também trouxeram à tona importância das interações em nível micro, que relatam as discordâncias e conflitos ligados ao dia a dia de trabalho – organização do trabalho, prioridades e desempenho –, considerando esse contexto organizacional híbrido. Os autores propuseram uma forma de lidar com esses conflitos, analisando como as interações em nível micro refletem e reconstituem tensões institucionais mais amplas. Traz à tona a importância das estratégias de negociação dos atores inseridos no dia a dia da organização, que com o estabelecimento de pontos de diferença e discordância dentro desses relacionamentos, forneceu as bases para que novas formas de ordem social fossem estabelecidas.

De acordo com Emery e Giauque (2014), os ambientes híbridos podem trazer o que há de melhor ou de pior dos ambientes das organizações, já que os princípios, as regras e os valores dos diferentes mercados, diferem bastante um dos outros e muitas vezes são conflitantes entre si. Nesse

ambiente dúbio, os acordos que os atores são capazes de negociar entre si é que lhes permitem superar quaisquer contradições entre os diferentes universos de referência. Na iniciativa pública, essa nova forma de agir do funcionário público, que precisa conciliar múltiplas demandas da sociedade e do mercado, e os conflitos oriundos dessa hibridização da forma de atuar das organizações públicas é o foco do que muitos autores chamam de estudos da “pós-burocracia”, ou “novo estado Weberiano”, ou “novo serviço público”, ou “gerenciamento do valor público”, ou “nova governança pública”.

Com base na pesquisa bibliográfica (teórica) e nas entrevistas (práticas) foram identificadas algumas lacunas no SG das empresas estatais que impactam negativamente (ou menos positivamente) nos resultados/desempenho dessas empresas, considerando que essas empresas estatais estão em um ambiente híbrido. As lacunas relevantes serão explicadas na sequência, pois elas foram usadas para comparar com o IR a fim de poder responder à pergunta de pesquisa do artigo.

2.2.1. Variáveis de impacto à percepção de valor do SG

2.2.1.1. Influência Política

A interferência política ora é danosa, ora é benéfica para as organizações públicas. Os agentes políticos impactam decisivamente nos rumos e resultados das organizações, de forma que os aspectos políticos importam, mesmo considerando as limitações do SG em lidar com eles. O planejamento estratégico serve como um mecanismo de blindagem das organizações estatais de intervenção política em suas atividades (Grossi et al., 2020; Liechti & Finger, 2019). Zhang (2018) é polêmico ao afirmar que a participação do governo na propriedade de uma organização pode influenciar a sua escolha pelo caminho das fraudes.

2.2.1.2. Coopetição e parcerias

Um bom desempenho organizacional está ligado às parcerias estratégicas e uma boa governança. As mudanças mais potencialmente impactantes nas parcerias é a adoção de práticas de governança, pois contribuem para a sua eficiência e melhor desempenho (Azmi et al., 2018; Moura et al., 2020). As organizações híbridas apresentam diferentes lógicas institucionais, que coexistem em uma mesma organização ou em uma parceria entre organizações. O hibridismo impacta o SG, que precisa ser eficaz e eficiente na sua função de direcionar, controlar e avaliar a organização híbrida, prevenindo e evitando os desvios oriundos das parcerias (Liechti & Finger, 2019; Kappel et al., 2017).

2.2.1.3. Governança de Projetos

A governança de projeto (GP) está associada à melhoria do desempenho organizacional, entrega de valor de longo prazo e maior alinhamento estratégico. A GP Integra organizações-governo-sociedade no atendimento das necessidades envolvidas no desenvolvimento sustentável, trazendo ganhos tangíveis e intangíveis. Há evidências de que uma parte significativa dos projetos corporativos públicos não trazem benefícios concretos para os quais foram criados (Lappi & Asltonen, 2017; Ma et al., 2017; Cruz & Scur, 2016).

2.2.1.4. Cultura Organizacional

A melhoria dos resultados de uma organização está intrinsecamente associada à configuração do seu tecido institucional e cultural. A inserção da cultura da transparência das informações e do controle faz com que as tomadas de decisão sejam aprimoradas, melhorando o seu desempenho.

Um SG adequado, associado a uma forte cultura ética está diretamente associado à saúde e controle financeiro, com conformidade regulatória e maior acesso a capital individual e corporativo (Kharel, 2019; Nalukenge et al., 2018; Sari & Lupis, 2018).

2.2.1.5. Gestão de Processos

Uma organização orientada a processos influencia positivamente o seu desempenho, propiciando uma boa governança e gestão. O uso do gerenciamento de processos contribui para uma SG focado em resultados/desempenho organizacional; especialmente nas organizações públicas, que são hierarquizadas, burocráticas e focada em processos/procedimentos. Quanto mais burocráticas, maior a tendência de potencialização dos efeitos negativos de um SG já burocratizado. Até mesmo as práticas de corrupção podem, inclusive, ser encaradas como uma forma de aprendizado para um melhor gerenciamento dos processos (Vo Brocke, & Rosemann, 2010; Nwokorie, 2017; Racko, 2017).

2.2.1.6. Estrutura Organizacional

O SG pressupõe o estabelecimento de uma estrutura documental de leis, regulamentos, regras, diretrizes e códigos; bem como de uma estrutura organizacional básica e minimamente qualificada. A definição estreita de governança é focada nas estruturas internas de governança - diretoria, presidência, conselho, acionistas, etc. - pelas quais as organizações são dirigidas e controladas. Uma boa governança é obtida quando há uma estrutura reconhecidamente forte pelas partes interessadas, mas com uma máxima flexibilidade. Quanto mais descentralizada e ramificada for a estrutura, maior a relevância da liderança para que se tenha uma boa governança (Sergeeva, 2019; Andrews et al., 2016; Dragomir & Gutu, 2017).

2.2.1.7. Controles

Segundo Fu (2019) e Fontes e Alves (2018), há dois mecanismos de governança: 1) interna - conselho de administração como agente controlador, os próprios gerentes se controlando mutuamente, esquemas de remuneração dos executivos, o uso do financiamento da dívida e supervisão desempenhada pelo grande acionista da organização, e 2) externa - discussão dos controles organizacionais, incluindo regras e regulamentos externos impostos à organização, além do monitoramento e pressões dos investidores e do mercado. As ouvidorias são instâncias de participação que fortalecem o controle social das organizações públicas por parte da sociedade, auxiliando no aprimoramento da governança e gestão pública. Por sua vez, a corregedoria é fundamental para a prevenção, tratamento e apuração de todas as irregularidades cometidas por qualquer ente público ou entes privados contratados, garantindo a integridade das organizações públicas (CGU, 2019).

2.2.1.8. Gestão de Pessoas

É um fator fundamental para a boa governança pública e a melhoria do desempenho organizacional. Bons resultados organizacionais são dependentes de uma gestão eficaz dos seus recursos humanos - colaboradores satisfeitos, comprometidos, engajados e leais à organização. Quanto mais alinhados estiverem as práticas de recursos humanos e o SG, mais positivamente será o impacto no desempenho da organização (Oyewunmi et al., 2017; Dragomir & Gutu, 2017).

Ao se implementar os princípios da boa governança em uma organização pública, busca-se uma melhoria no seu gerenciamento e do seu desempenho, de forma transparente, responsável e ética, possibilitando a predição do seu desempenho futuro e trazendo mais valia para o cidadão. Uma boa governança está associada ao atendimento de metas de desempenho, com o atendimento dos resultados esperados pelas diferentes partes interessadas. O principal conflito identificado no setor público é a dificuldade em se seguirem os procedimentos, com legalidade e transparência, e ao mesmo tempo, ser eficaz e eficiente em termos de resultados e desempenho (Mundzir, 2016; De Jesus & Dalongaro, 2018; Azmi et al., 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A lógica desta pesquisa é indutiva, já que busca uma visão dos detalhes – análise das lacunas teóricas e práticas do SG das organizações estatais -, para a partir deles compreender o todo – relação entre as principais lacunas e a sua influência para a percepção de valor do SG, considerando o RI. Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória (Gray, 2016). A metodologia de pesquisa é a mista, pois mescla as abordagens quantitativa e qualitativa, conforme Figura 1, a fim de ampliar e aprofundar seu entendimento e corroboração sobre o tema da pesquisa (Creswell & Clark, 2015).

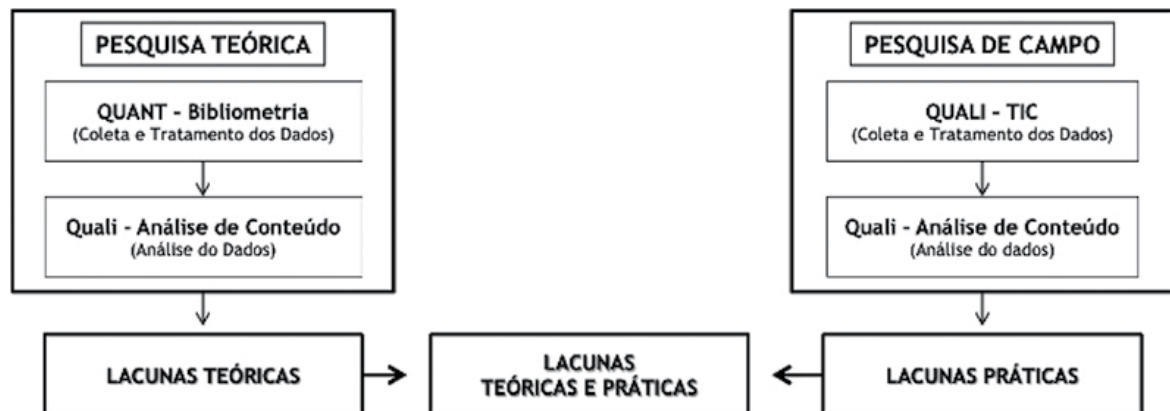


Figure 1. Percurso metodológico.

Fonte: Adaptado de Marchisotti et al. (2022) e De Farias Filho et al. (2019).

As lacunas teóricas – 1ª fase da metodologia – foram identificadas por meio de pesquisa bibliográfica obtendo uma massa inicial de artigos após a pesquisa da expressão (“public governance”) AND (organ* OR entit* OR corporat* OR organizat* OR “public sector”) na base de dados do Periódico Capes. Na sequência, houve uma priorização e análise de artigos selecionados por meio de análise multicritério – número de citações do artigo (peso 0,23), *index h* do primeiro autor (peso 0,13), classificação do periódico (peso 0,22) e alinhamento temático (peso 0,42), com o uso do EndNotes e Excel (Treinta et al., 2014 ; Marchisotti & Farias Filho, 2022). Por fim, foram selecionados 54 artigos que compõem o 3º Quartil da amostra priorizada, que passará por análise lexical e de conteúdo (Vergara, 2008; Bardin, 2016), utilizando o NVIVO, identificando as 30 palavras mais utilizadas nos artigos, com posterior obtenção de seu significado, por meio de 4 (quatro) ciclos de categorização, utilizando-se uma expressão associada à palavra para nomear a categoria.

As lacunas práticas - 2ª fase da metodologia - foram obtidas por meio de entrevistas com 10 especialistas com média de 15 anos de experiência, utilizando a técnica do incidente crítico (TIC). Eles responderam a uma pesquisa a qual apresentava um cenário que descrevia uma situação em que havia dúvidas por parte de uma empresa fictícia sobre as vantagens e desvantagens da SG, seguida de perguntas que buscavam entender a opinião dos entrevistados a esse respeito, bem como identificar os fatores de sucesso e insucesso de um SG e qual seria o SG ideal para os entrevistados. Esta pesquisa foi revisada por três pesquisadores com experiência em TIC e por um especialista no tema SG. As entrevistas foram transcritas e seu conteúdo analisado, após quatro ciclos de categorização utilizando também o NVIVO (Vergara, 2008; Bardin, 2016).

As lacunas teórico-práticas - 3ª fase da metodologia - foram identificadas como aquelas que estão presentes tanto na teoria quanto na prática e foram obtidas comparando-se as categorias encontradas na aplicação da 1ª fase da metodologia com a 2ª fase, segundo a análise de seu significado. Assim, as categorias criadas anteriormente foram comparadas, e aquelas da teoria que tinham o mesmo significado das entrevistas, que relataram a mesma preocupação ou problema, foram consideradas como comuns e classificadas como lacunas teórico-práticas, representando problemas convergentes entre teoria e prática (Gray, 2016).

Por fim, para identificar o que deve ser ajustado no RI para melhorá-lo, com base nas lacunas do SG das empresas estatais no Brasil, utilizou-se uma análise comparativa e de conteúdo. O objetivo é identificar uma lacuna teórica e uma prática mais relevantes, além de todas as lacunas teórico-práticas, estabelecendo um modelo que será comparado com o RI – universo de análise. Foram comparados 9 (nove) lacunas - categorias que definem as dimensões a serem analisadas - com o conteúdo dos elementos de conteúdo da RI 4B - avaliação direta - e as 6 capitais da RI - avaliação indireta -, conforme mostra a Figura 2. Assim, foi possível identificar os pontos de convergência e divergência entre as lacunas do SG e do RI (Prieto et al., 2009; Balestro et al., 2007; Bardin, 2016), que poderiam orientar o que poderia ser melhorado no RI.

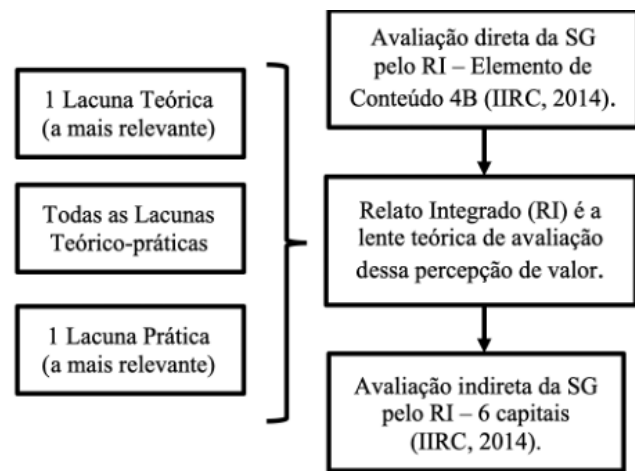


Figure 2. Identificação das diferenças entre o modelo proposto e o RI.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, é possível identificar o possível impacto de cada variável do modelo no RI, direta e indiretamente, possibilitando uma melhor compreensão do que precisa ser feito na organização pública brasileira para que o seu SG seja focado em resultados. Além disso, possibilita uma maior visibilidade das contribuições do SG aos resultados das empresas públicas brasileiras, de forma que sejam mais bem-vistos, divulgados e avaliados pelas diferentes partes interessadas, aumentando a percepção de valor do SG.

4.1. MODELO DE PERCEPÇÃO DE VALOR

Ao todo, foram identificadas 24 lacunas teóricas e 30 lacunas práticas, e a partir de um confronto entre elas foi possível identificar as 7 lacunas teórico-práticas, ou seja, lacunas presentes tanto na teoria quanto na prática: Influência Política Nociva, Falta de gestão de projetos adequada, SG não focado em resultados, Cultura Organizacional Desalinhada com SG, SG com processos complexos e burocráticos, Estrutura Organizacional Inadequada e Gestão de Pessoas Inadequada.

As duas lacunas teóricas e práticas com maior relevância para o tema da pesquisa são: 1) Coopetição e Parcerias e 2) Controles Desequilibrados. A lacuna teórica - coopetição e parcerias (conflitos) - foi incluída devido ao número de vezes em que foi abordada na teoria. A lacuna prática – controles desequilibrados – foi incluída por apresentar um paradoxo relevante, pois para alguns respondentes há excesso de controle, enquanto para outros existe falta.

Por fim, ao comparar as lacunas do SG com o referencial teórico do IIRC (2014), é possível identificar pontos de convergência e divergências. A percepção do valor do SG pode ser identificada pelo RI de 2 (duas) formas: 1) Direta – por meio da avaliação do SG da organização; 2) Indireta – por meio do atendimento e divulgação dos resultados organizacionais, pelas 6 capitais.

4.1.1. Forma Direta

Comparando-se as variáveis do modelo proposto com os itens do SG avaliados pelo RI foi possível construir a Tabela 2, a qual detalha o impacto direto das variáveis do modelo na percepção de valor do SG no RI.

Tabela 2

Relação entre os elementos do Modelo e os Itens de Avaliação do SG no RI (avaliação direta).

Variáveis do Modelo Proposto	Itens de avaliação SG do RI	Observações
Influência política danosa Má gestão de projetos Conflitos na Cooperação e Parcerias	Sem referência.	Não há como visualizar o impacto direto da influência política danosa, da má gestão/governança de projetos e do impacto dos conflitos gerados pelas parcerias/cooperação na avaliação do SG do RI.
SG não focado em resultados	<i>“Ações dos responsáveis pela governança para influenciar e monitorar o direcionamento estratégico da organização e gestão de risco.”</i>	Há parcial preocupação de que o SG esteja direcionando os objetivos da organização, de acordo com a estratégia organizacional, mas não em termos de metas.
Gestão de Pessoas Inadequada	<i>“Estrutura de liderança da governança – habilidades, diversidade, bem como a demonstração de como essa estrutura atende às exigências regulatórias.”</i>	Há parcial preocupação com as lideranças responsáveis pela governança, mas não com os demais gestores da organização.

Tabela 2

Cont.

Variáveis do Modelo Proposto	Itens de avaliação SG do RI	Observações
Cultura Organizacional não alinhada com SG	<i>“Processo de tomada de decisão estratégica e monitoramento da cultura, incluindo atitude ao risco e ligadas à ética e integridade.” & “De que forma a cultura, ética e valores estão refletidos nos capitais presentes na organização, incluindo a relação com as diferentes partes interessadas.”</i>	Há total preocupação com a cultura e a estrutura organizacional.
Estrutura Organizacional Inadequada	<i>“Estrutura de liderança da governança – habilidades, diversidade, bem como a demonstração de como essa estrutura atende às exigências regulatórias.”</i>	
Processos Burocráticos e Complexos	<i>“Processo de tomada de decisão estratégica e monitoramento da cultura, incluindo atitude ao risco e ligadas à ética e integridade.”</i>	Há parcial preocupação com os processos, no caso, o de tomada de decisão. Falta uma preocupação mais abrangente.
Controles Desbalanceados	<i>“Processo de tomada de decisão estratégica e monitoramento da cultura, incluindo atitude ao risco e ligadas à ética e integridade,” & “Ações dos responsáveis pela governança para influenciar e monitorar o direcionamento estratégico da organização e gestão de risco.”</i>	Há parcial preocupação com o monitoramento das lideranças, do planejamento estratégico e riscos.

Fonte: Elaborado pelos Autores (2022).

As variáveis influências política danosa, conflitos nas parcerias/cooperação e governança de projetos não são avaliados de forma direta, no contexto da SG. As variáveis Controles desbalanceados, SG não focado em resultados, Gestão de Pessoas Inadequada e Processos Burocráticos e Complexos de certa forma são abordados; e as variáveis Cultura Organizacional não alinhada com SG e Estrutura Organizacional Inadequada estão totalmente abordados como item de avaliação direta do SG.

4.1.2. Forma Indireta

Em relação ao impacto indireto das lacunas do SG no RI, por meio de capitais, não é possível apresentar quais capitais são mais impactados pelas variáveis, conforme mostra a Tabela 3, pois, de certa forma, cada lacuna do SG impacta indiretamente mais de um capital.

Tabela 3*Relação entre os elementos do modelo e os capitais do RI (avaliação indireta).*

Variáveis do Modelo Proposto	Capitais RI (mais relevante)	Observações
Influência política danosa	Capital Financeiro	Há uma relação mais evidente entre a influência política e a má gestão de projetos na redução da produtividade da organização.
Má gestão de projetos		
SG não focado em resultados	Todos	Pressupõe-se que um SG não focado em resultado impacta todos os capitais presentes em uma organização.
Gestão de pessoas inadequada	Capital Humano	Há uma relação mais evidente entre a gestão de pessoas, com as competências, habilidades e experiências dos colaboradores.
Cultura organizacional não alinhada com SG	Capital Intelectual	Há uma relação mais evidente entre a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a gestão de processos, com o conhecimento tácito de uma organização.
Estrutura organizacional inadequada		
Processos burocráticos e complexos		
Conflitos na cooperação e parcerias	Todos os capitais	Pressupõe-se que conflitos nas parcerias e os controles desbalanceados têm o potencial de impactar igualmente qualquer um dos capitais presentes em uma organização.
Controles desbalanceados		

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Cada uma das lacunas do SG, em maior ou menor grau, tem potencial para impactar pelo menos um dos capitais de RI.

5. CONCLUSÕES

A partir da análise dos resultados, foi possível atender ao objetivo da pesquisa – identificar como melhorar o RI com base nas lacunas do Sistema de Governança das empresas estatais no Brasil que impactam negativamente (ou menos positivamente) na percepção de resultados/desempenho dessas empresas. Também foi possível identificar que o RI poderia ser ajustado, na perspectiva das lacunas do SG, para que seja possível avaliar melhor e mostrar, direta e indiretamente, a contribuição do SG para os resultados/desempenho das organizações estaduais em face de diferentes partes interessadas.

Ao comparar as lacunas teóricas e práticas, foi possível identificar as lacunas teórico-práticas, que somadas à principal lacuna teórico-prática levaram à geração de um modelo que responde à questão de pesquisa, composto pelas seguintes variáveis: Influência política prejudicial, Gestão de projetos ruim, SG não focado em resultados, Gestão de pessoas inadequada, Cultura Organizacional não alinhada com a SG, Estrutura Organizacional Inadequada, Processos Burocráticos e Complexos, Conflitos em Cooperação e Parcerias – hibridismos organizacionais e controles desequilibrados. Percebe-se, portanto, que a dinâmica da interação entre gestão e governança impacta mutuamente, para melhor ou para pior, na percepção de valor SG.

Identificou-se que o RI reflete indiretamente as lacunas do SG em pelo menos uma de suas capitais. Considerando o impacto direto das variáveis na avaliação do SG na perspectiva do RI,

foram identificadas algumas lacunas que poderiam ser mais bem abordadas no RI – Controles desequilibrados, SG não focado em resultados, Gestão de Pessoas Inadequada e Processos Burocráticos e Complexos -, pois, apesar de parcialmente refletido no RI, sua avaliação poderia ser amplamente incorporada. Existem também algumas lacunas da SG as quais foram totalmente ignoradas na avaliação direta da SG pelo RI – influência política prejudicial, conflitos nas parcerias/cooperação e governança do projeto. Assim, sugere-se que tais elementos possam ser mais claramente incorporados na avaliação direta do SG pelo RI.

Uma limitação desta pesquisa envolve o uso da análise de conteúdo e possíveis vieses e limitações pessoais dos pesquisadores em suas decisões e análises, que podem interferir nos resultados da pesquisa. Outra limitação identificada é o fato de a pesquisa bibliográfica ter sido realizada apenas no referencial teórico internacional, que acabou deixando de considerar contribuições nacionais que possam ser relevantes para o ambiente público estudado.

Percebe-se que o artigo contribui academicamente, pois permite a identificação de possíveis problemas de pesquisa, que posteriormente podem ser mais bem detalhados e trabalhados pelos pesquisadores. Do ponto de vista gerencial, o trabalho agrega valor aos profissionais que atuam na área de SG, em suas respectivas organizações. O conhecimento sobre as lacunas práticas torna os gestores capazes de visualizar e posteriormente trabalhar com seus funcionários para mitigar tais lacunas, melhorando a governança das organizações estatais e seu desempenho.

Foi possível inferir uma relação entre as diferentes lacunas, o que abre a possibilidade de gerar hipóteses para propor melhorias nas melhores práticas de governança para organizações estatais, a serem realizadas em estudos futuros. O modelo, a ser testado em campo futuramente, tem potencial para melhorar o SG das organizações estatais, a fim de ser possível criar um sistema mais adequado à realidade e às necessidades de seus diferentes públicos.

Assim, uma atenção especial às variáveis do modelo proposto neste artigo, juntamente com a adoção do RI pelas organizações públicas, tem potencial para ampliar o entendimento dos diferentes stakeholders sobre a situação real da organização e os impactos diretos e indiretos; contribuição do SG nos resultados/desempenho das organizações públicas, melhorando a percepção do valor do SG pelos diferentes stakeholders.

REFERENCES

- Almeida, M. C. C. D. (2018). *O efeito da natureza estatal para a integridade das sociedades de economia mista* [Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas].
- Alves, N. J. F., Kassai, J. R., Lucas, E. C., & Ferreira, H. M. G. (2017). Relato Integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(3), 99-122.
- Ambrozini, L. S. (2017). Pressões internas e externas na utilização de padrões de divulgação de informações socioambientais amplamente aceitos: uma análise sobre estrutura de governança corporativa, ambiente institucional e a perspectiva de legitimação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 14(31), 3-26. <http://doi.org/10.5007/2175-8069.2017v14n31p3>
- Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv005>
- Arellano-Gault, D., Demortain, D., Rouillard, C., & Thoenig, J. C. (2013). Bringing public organization and organizing back in. *Organization Studies*, 34(2), 145-167. <https://doi.org/10.1177/0170840612473538>

- Azmi, Z., Misral, M., & Maksun, A. (2018). Knowledge Management, the Role of Strategic Partners, Good Corporate Governance and Their Impact on Organizational Performance. *Prosiding CELSciTech*, 3, 20-26.
- Badia, F., Dicuonzo, G., Petruzzelli, S., & Dell'Atti, V. (2019). Integrated reporting in action: Mobilizing intellectual capital to improve management and governance practices. *Journal of Management and Governance*, 23(2), 299-320. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9420-1>
- Balestro, M. V., Vargas, E. R., & Machado Junior, E. (2007). Estratégias comparativas em estudos de caso em administração. *II Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3rd ed.). Edições 70.
- Beretta, V., Demartini, C., & Trucco, S. (2019). Does environmental, social and governance performance influence intellectual capital disclosure tone in integrated reporting?, *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 100-124. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2018-0049>
- Bishop, S., & Waring, J. (2016). Becoming hybrid: The negotiated order on the front line of public-private partnerships. *Human Relations*, 69(10), 1937-1958. <https://doi.org/10.1177/00187267166630389>
- CGU - Controladoria Geral da União. (2019). *Como Implementar uma Corregedoria em Municípios*. <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/44489>.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2015). *Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa* (2nd ed.). Penso Editora.
- Cruz, C. E., & Scur, G. (2016). Alinhamento do PMO à Gestão Organizacional: Estudo dos elementos do PMO sob as dimensões Estratégica, Tática e Operacional. *Gestão e Projetos: GeP*, 7(1), 32-40. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.380>
- De Castro, K. P., & Afonso, J. R. R. (2018). Securitização de Recebíveis: Uma avaliação de créditos tributários e dívida ativa no setor público brasileiro. *Economic analysis of law review*, 9(2), 5-34.
- De Farias Filho, J. R., Marchisotti, G. G., Maggessi, K. M. F., & de Miranda Junior, H. L. (2019). Método de pesquisa misto para identificação do problema de pesquisa. *Conhecimento & Diversidade*, 10(22), 88-102. <http://doi.org/10.18316/rcd.v10i22.5155>
- De Jesus, M. R., & Dalongaro, R. C. (2018). Governança corporativa na administração municipal: uma análise do resultado econômico da secretaria de Fazenda de Ijuí (RS) – Brasil. *Revista Observatório de la Economía Latinoamericana*.
- Diz, A. J., Mantovani, D. M. N., & Lucas Júnior, D. (2017). A Relação entre a Percepção Sobre a Implantação dos Mecanismos de Governança Corporativa e o Comprometimento Organizacional: A Visão do Colaborador. *XIX ENGEMA*. São Paulo, SP, Brasil.
- Dočekalová, M. P., & Kocmanová, A. (2016). Composite indicator for measuring corporate sustainability. *Ecological Indicators*, 61, 612-623. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.10.012>
- Dragomir, L., & Gutu, A. (2017). The importance of the concept of leadership in the context of public administration. *Administrarea Publică*, 94(2), 74-78.
- Fontes, J. R., & Alves, C. F. (2018). Mecanismos de controle na governança corporativa das empresas estatais: uma comparação entre Brasil e Portugal. *Cadernos Ebape.Br*, 16(1), 2-13. <https://doi.org/10.1590/1679-395172454>

- Ford, M. R., & Ihrke, D. M. (2019). Perceptions are reality: A framework for understanding governance. *Administrative Theory & Praxis*, 41(2), 129-147. <https://doi.org/10.1080/10841806.2018.1512337>
- Emery, Y., & Giauque, D. (2014). The hybrid universe of public administration in the 21st century. *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 23-32. <https://doi.org/10.1177/0020852313513378>
- Ferraz, I. N., & Santos Júnior, C. D. (2021). Organization of Free and Open-Source Software Projects: In-between the Community and Traditional Governance. *Brazilian Business Review*, 18(3), 334-352. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.3.6>
- Fu, Y. (2019). The value of corporate governance: Evidence from the Chinese anti-corruption campaign. *The North American Journal of Economics and Finance*, 47, 461-476. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2018.06.001>
- Goede, M. (2018). The Corporation: A circular process of value creation. *Archives of Business Research*, 6(5), 113-124. <https://doi.org/10.14738/abr.65.4556>
- Grossi, G., Kallio, K. M., Sargiacomo, M., & Skoog, M. (2020). Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: a literature review and research agenda. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 256-280.
- Huang, J. S., Pan, S. L., & Liu, J. (2017). Boundary permeability and online-offline hybrid organization: A case study of Suning, China. *Information & Management*, 54(3), 304-316.
- Gore, O., McDermott, I., Checkland, K., Allen, P., & Moran, V. (2020). Discretion drift in primary care commissioning in England: Towards a conceptualization of hybrid accountability obligations. *Public Administration*, 98(2), 291-307. <https://doi.org/10.1111/padm.12554>
- Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.
- Hsieh, C. T., Hurst, E., Jones, C. I., & Klenow, P. J. (2019). The allocation of talent and us economic growth. *Econometrica*, 87(5), 1439-1474. <https://doi.org/10.3982/ECTA11427>
- IIRC - International Integrated Reporting Council. (2014). *The International Integrated Reporting Framework*. <<https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Portuguese-final-1.pdf>>.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2017). *Governança Corporativa em Empresas Estatais Listadas no Brasil*. <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Pesquisa/Publicacao-IBGCPesquisa-GC_SEMs-2017.pdf>.
- Kappel, L. B., Seno, J. P., & De Sousa, E. G. (2017). Parcerias no Terceiro Setor: Algumas Contribuições da Literatura Científica Nacional e Internacional. *Revista Economia & Gestão*, 17(47), 179-199. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n47p179>
- Kharel, S., Magar, S., Chaurasiya, N., Maharjan, S. & Rijal, CP. (2019). Transparency and accountability in the Nepalese corporate sector: A critical assessment. *Quest Journal of Management and Social Sciences: Corporate Governance Edition*, 1(1), 1-25. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v1i1.25972>
- Krøtel, S. M., & Villadsen, A. R. (2016). Employee turnover in hybrid organizations: the role of public sector socialization and organizational privateness. *Public Administration*, 94(1), 167-184.
- Lappi, T., & Aaltonen, K. (2017). Project governance in public sector agile software projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(2), 263-294.

- Laurett, R., Mainardes, E. W., do Paço, A. M. F., & Sidoncha, I. M. (2018). Empreendedorismo em organizações sem fins lucrativos, empreendedorismo social e hibridismo: Iguais, similares ou diferentes?. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 8(2), 379-399. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4902>
- Liechti, F., & Finger, M. (2019). Strategic Objectives for State-Owned Enterprises as A Means to Mitigate Political Interference: An Empirical Analysis of Two Swiss State-Owned Enterprises. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 90(3), 513-534. <https://doi.org/10.1111/apce.12227>
- Ma, H., Zeng, S., Lin, H., Chen, H., & Shi, J. J. (2017). The societal governance of megaproject social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1365-1377. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.01.012>
- Macedo, Á. F. P. D., Oliveira, A. M., Nobre, L. N., Brito, S. G., & Quandt, C. O. (2015). Governança corporativa e evidênciação de capital intelectual em empresas brasileiras. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 3(1), 18-33. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/20678>
- Marchisotti, G. G., & Farias Filho, J. R. (2022). Application of a Multi-method to Identify a Research Problem. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(6), e-210020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210020.en>
- Marchisotti, G., Franca, S., Toledo, R., Castro, H., Alves, C., & Putnik, G. (2022). Hybrid governance system value perception model. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 261-278.
- Marrone, A., & Oliva, L. (2020). The Level of Integrated Reporting Alignment with the IIRC Framework: Evidence from South Africa. *International Journal of Business and Management*, 15(1), 99-108. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n1p99>
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization studies*, 36(6), 713-739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>
- Menegassi, C. H. M., & Barros, S. M. (2019). Conhecimento acadêmico no campo das organizações híbridas e das empresas de economia de comunhão. *Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais*, (26), 217-238.
- Moura, D. H., de Sá Freire, P., & Kempner-Moreira, F. K. (2020). Governança compartilhada para redes interorganizacionais de segurança pública. *P2P E INOVAÇÃO*, 6(2), 156-177. <https://doi.org/10.21721/p2p.2020v6n2.p156-177>
- Mundzir, H. (2016). Harmonization Concept of Good Corporate Governance and Company Culture. *Journal Dinamika Hukum*, 16(1), 85-91. <https://doi.org/10.20884/1.jdh.2016.16.1.388>
- Nalukenge, I., Nkundabanyanga, S. K., & Ntayi, J. M. (2018). Corporate governance, ethics, internal controls and compliance with IFRS. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 16(4), 764-786. <https://doi.org/10.1108/JFRA-08-2017-0064>
- Nwokorie, E. (2017). *Challenges to effective management of public sector organizations in an institutionally corrupt society: A study of Nigeria*. Vaasan yliopisto.
- Oliveira, M. C., Ceglia, D., Lima, L. S., & Ponte, V. M. R. (2017). Analysis of corporate governance disclosure: a study on Brazilian companies. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, 15(1), 172-194. <https://doi.org/10.19094/contextus.v15i1.945>
- Oyewunmi, O. A., Adeyemi, K. S., & Ogunnaike, O. O. (2017). Corporate governance and human resource management in Nigeria's downstream petroleum sector. *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 139-153.

- Perego, P., Kennedy, S., & Whiteman, G. (2016). A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward. *Journal of cleaner production*, 136, 53-64.
- Petcharat, N., & Zaman, M. (2019). Sustainability reporting and integrated reporting perspectives of Thai-listed companies. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 17(4), 671-694. <https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2018-0073>
- Prieto, V. C., Carvalho, M. M. D., & Fischmann, A. A. (2009). Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Production*, 19(2), 317-331. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>
- Prudêncio, P., Forte, H., Crisóstomo, V., & Vasconcelos, A. (2021). Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. *BBR. Brazilian Business Review*, 18(2), 118-139. <http://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>
- Racko, G. (2017). Bureaucratization and medical professionals' values: a cross-national analysis. *Social Science & Medicine*, 180, 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.03.027>
- Santos, L. F. M. D. (2018). *Lógicas em negociação nas práticas de monitoramento e avaliação de organizações híbridas: os casos de duas empresas sociais brasileiras* [Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas].
- Sari, M., & Lubis, A. D. (2018). The Influence of Organization's Culture and Internal Control to Corporate Governance and Its Impact on Bumh (State-Owned Enterprises) Corporate Performance in Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(2), 681.
- Sergeeva, N. (2019). Towards more flexible approach to governance to allow innovation: the case of UK infrastructure. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2018-0216>
- Silva, F. D. D. (2018). *Implantação da Lei n. 13.303/16 de governança corporativa: um estudo do impacto no desempenho das empresas estatais* [Doctoral dissertation, Fundação Getúlio Vargas]. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/25717>
- Sukhari, A., & Villiers, C. (2019). The influence of integrated reporting on business model and strategy disclosures. *Australian Accounting Review*, 29(4), 708-725. <https://doi.org/10.1111/auar.12264>
- TCU – Tribunal de Contas da União. (2019). *Guia para Elaboração na Forma do Relatório Integrado*. <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F6E798244016EA26EAF6D3AC1>.
- Treinta, F. T., Farias Filho, J. R., Sant'Anna, A. P., & Rabelo, L. M. (2014). Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. *Production*, 24(3), 508-520. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000078>
- Vergara, S. C. (2008). *Projects and research reports in administration*. São Paulo: Atlas.
- Vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). *Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture*. Springer.
- Villiers, C., & Sharma, U. (2020). A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 70, e101999. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.05.003>
- Walchhutter, S. (2017). *Negócios sociais como organizações híbridas: estudo sobre tensões inerentes a esse tipo organizacional* [Doctoral dissertation, Centro Universitário FEI].

- Wood Jr, T. (2010). Organizações híbridas. *Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 241-247. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200008>
- Zhang, J. (2018). Public governance and corporate fraud: Evidence from the recent anti-corruption campaign in China. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 375-396. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3025-x>


CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

GGM: Conceitualização (Lider); Curadoria de dados (Lider); Análise formal (Lider); Investigação (Lider); Metodologia (Lider); Administração de projetos (Lider); Recursos (Lider); Supervisão (Lider); Validação (Lider); Visualização (Lider); Redação – rascunho original (Lider); Redação - revisão e edição (Lider). JRFF: Conceitualização (Apoio); Validação (Suporte); Redação – rascunho original (Apoio); Redação - revisão e edição (Apoio). SLBF: Conceitualização (Apoio); Validação (Suporte); Redação – rascunho original (Apoio); Redação - revisão e edição (Apoio). RGS: Conceitualização (Apoio); Validação (Suporte); Redação – rascunho original (Apoio); Redação - revisão e edição (Apoio).

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram não haver conflito de interesse.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Lucas Godeiro 