

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM
EMPRESA ESTATAL: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará**

THAYS LYANNY DA CUNHA GARCIA DA ROCHA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

ANDRÉ LUIZ CASTRO DE SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria da UFC.

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA ESTATAL: um estudo na Companhia de Água e Esgoto do Ceará

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem passado por críticos momentos no que tange aos escândalos de corrupção pela falta de aplicação de mecanismos de controle ou rompimento destes, bem como, falta de transparência e responsabilidade por parte das empresas. O debate acerca desses mecanismos tem se fortalecido ultimamente, seja no campo dos estudos organizacionais, na imprensa nacional ou no mercado (REED, 2002; CARVALHO, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

A análise do contexto organizacional sob a perspectiva institucional têm sido um tema emergente nos estudos organizacionais, apesar da teoria institucional já possuir um histórico de investigação na perspectiva da economia, política e sociologia (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1983; QUINELLO, 2007; GREENWOOD et al. 2008).

O processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), por exemplo, reconhece a institucionalização como um processo central que pode variar nos níveis de habitualização, objetificação e sedimentação. Dessa forma, a teoria institucional torna-se relevante para a observação das práticas de governança corporativa, pois em sua essência diversos aspectos externos e internos são considerados na definição do comportamento organizacional, justificando-se assim a escolha dessa teoria para embasamento do estudo.

A demanda por um cenário corporativo mais responsável, com práticas éticas e transparentes têm sido acompanhadas, além de legislações, por uma pressão da sociedade, clientes, fornecedores, comunidade e diversos públicos que impactam e são impactados pelo negócio (BIANCHI; TERRA, 2007). Diante do exposto, esta pesquisa tem como questionamento principal: como tem ocorrido o processo de institucionalização da governança corporativa na Companhia de Água e Esgoto do Ceará? O objetivo geral é: identificar o estágio de institucionalização das práticas de governança corporativa, na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1999).

A relevância desta pesquisa está associada à sua contribuição acerca do processo de institucionalização das práticas de governança corporativa em empresas estatais, tendo em vista, que conforme Rossoni e Machado-da-Silva (2010) diante do cenário de escândalos por falta de legitimidade muitos teóricos e práticos das organizações têm buscado compreender o fenômeno da governança corporativa sob a lógica da teoria institucional.

Este artigo está dividido em seis etapas, a iniciar desta introdução. A segunda etapa consiste no referencial teórico, a terceira trata da metodologia da pesquisa, a quarta etapa aborda a análise e discussão dos resultados, a quinta etapa consiste nas considerações finais e a sexta etapa, as referências. A seguir é apresentado o embasamento teórico da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo apresentar o referencial teórico que embasa esta pesquisa, e está centrada na análise dos principais aspectos da teoria institucional no contexto organizacional com enfoque para o processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) e sobre governança corporativa e sua aplicação nas empresas estatais, além de contemplar a contextualização das empresas de abastecimento de água e saneamento.

2.1 A teoria institucional no contexto organizacional

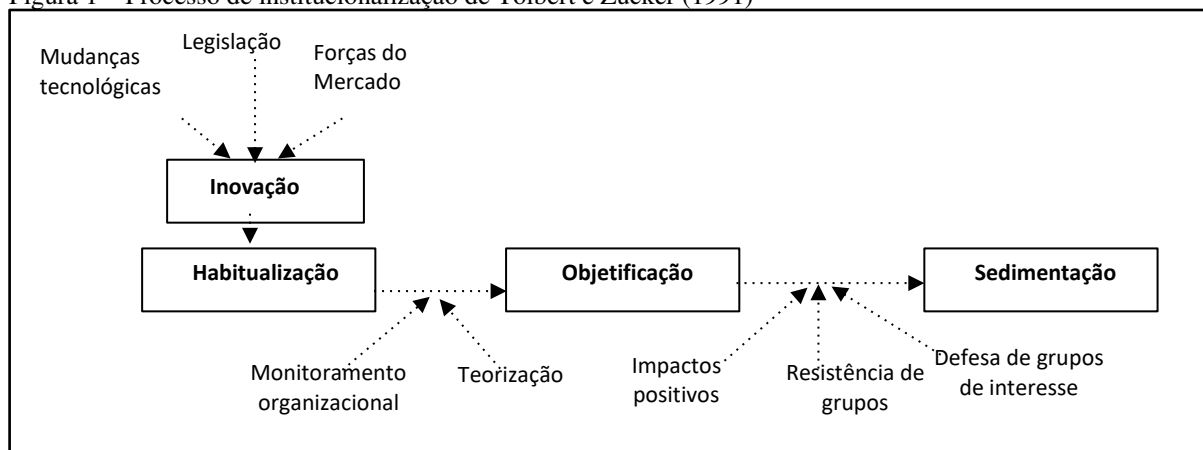
Na intenção de proteger-se das investigações e questionamentos acerca de sua conduta

e reputação é que as organizações buscam sua legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1991). Dentro dessa abordagem, uma prática institucionalizada, se torna resistente a mudança e com ampla aceitação (DIMAGGIO; POWELL, 1991; TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Conforme Meyer e Rowan (1991) é uma tendência que as organizações incorporem práticas e procedimentos definidos e institucionalizados na sociedade. Incorporar essa tendência representa para as organizações ampliar sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata dessas práticas e procedimentos implementados (DINGWERTH, 2007). Conforme Scott (1987) de acordo com a teoria institucional existem sistemas cognitivos compostos de lógicas institucionais e atividades padronizadas, que se perpetuam por meio de formas diversas, enquanto as instituições são mecanismos simbólicos de ordenação e organização da sociedade.

Os estágios de institucionalização foram objeto de estudo de Zucker (1991), onde especifica que os processos de institucionalização ocorrem no momento em que cada indivíduo repassa a realidade definida socialmente. Esse estudo alterou alguns elementos da proposta de Berger e Luckmann (1976), pois vai além da análise de atores individuais e inclui os organizacionais e os processos de habitualização, objetificação e sedimentação que Tolbert e Zucker (1999) posteriormente consolidaram no seu modelo de institucionalização.

Figura 1 – Processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1991)



Fonte: Adaptado de Tolbert e Zucker (1999).

Na proposta de Tolbert e Zucker (1999) considera-se a existência de fluxos institucionais nas interações entre organizações. No modelo proposto pelas autoras, a habitualização representa “a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 206). O processo de habitualização ocorre pela formalização desses arranjos em políticas e procedimentos quando se deparam com problemas que podem ser iguais ou semelhantes em uma única organização ou nos grupos organizacionais resultando em estruturas que se situam no estágio de pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Assim, no estágio acima definido, é possível que ocorra a “invenção simultânea”, ou seja, no momento em que as organizações adotam inovações correlacionadas e semelhantes, conceito próximo do isomorfismo proposto por DiMaggio e Powell (1991). A inovação por parte das organizações pode derivar das mudanças tecnológicas, da legislação do ambiente jurídico em que a organização está inserida e das forças do mercado relacionada ao ambiente econômico.

A objetificação pressupõe o “desenvolvimento de um certo grau de consenso social entre os gestores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas

organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207). Esse processo de objetificação pode derivar de monitoramento organizacional, que envolve a avaliação de riscos para mudar a estrutura, bem como, da teorização de pessoas que possuem interesse na estrutura, destacados como ‘*champions*’.

Dessa forma, ocorre a semi-institucionalização que é o momento de legitimação normativa e cognitiva da estrutura organizacional. Os desenvolvimentos das teorias nesse processo servem para que “diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208-209).

O processo de sedimentação caracteriza a total institucionalização da estrutura que se fundamenta e se “apoiar na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p. 209). Assim, é preciso atentar para os impactos positivos que resultam das demonstrações associadas à estrutura, da resistência dos grupos ou de pessoas que são afetadas pela estrutura e da defesa dos grupos de interesse, ou seja, pessoas que são afetadas positivamente pela estrutura.

Baseados na visão institucional acerca da governança corporativa, Rossoni e Machado-da-Silva (2010) afirmam que a governança tem caráter legitimador, pois fundamenta-se em questões de ordem racional-utilitária, simbólica e social resultantes das pressões advindas de mercados produtivos e de capitais para adequar práticas e padrões dominantes.

2.2 Governança corporativa

Como um conjunto de mecanismos de controle, a Governança Corporativa (GC) visa monitorar a gestão e o desempenho das empresas, para alinhar os objetivos corporativos por meio de práticas que proporcionem a manutenção do negócio (BIANCHI; TERRA, 2007).

A GC, segundo Jensen e Meckling (1976), tem como função primordial a diminuição dos conflitos de agência na relação principal-agente, ou seja, diminuir os comportamentos oportunistas do agente, na figura do administrador, que possam afetar a empresa e a consequente maximização do lucro para o proprietário ou acionista (principal).

A garantia de que os interesses de todos os intervenientes são considerados na tomada de decisão corporativa é uma das funções da governança corporativa e os gerentes são um grupo especial de partes interessadas, possuindo controle direto sobre o a firma, na tomada de decisão estratégica e alocação dos recursos de forma mais consistente com as reivindicações de outros grupos de interesse (REED, 2002). Ainda segundo Hendriksen e Van Breda (2010), os proprietários são avaliadores da informação e os agentes (administradores) são tomadores de decisão, distinguindo assim seus papéis na firma.

Tais problemas de agência, já eram considerados por Berle e Means (1984) no questionamento acerca de mecanismos de governança a partir do surgimento das empresas modernas, tendo em vista a relação entre o proprietário e agentes, que tomam decisões em seu nome dando início a separação da propriedade. Com a ascensão da corporação moderna, na qual a propriedade é separada da gestão, foi percebida a existência de conflitos de interesse entre acionistas (principal) e gestores (agentes) e mesmo entre os próprios gestores em diferentes níveis (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 2010).

Já afirmavam Shleifer e Vishny (1997) e Reed (2002) que em países em desenvolvimento os mecanismos de governança são mais frágeis e voltam-se para os interesses dos acionistas principais. Nesse cenário, o modelo de governança predominante em empresas na América Latina está focado na concentração da propriedade em investidores individuais, famílias, governos ou ainda no controle por acordo entre acionistas (REED, 2002; FONTES FILHO; PICONLIN, 2008)

De forma prática, a governança relaciona-se com os mecanismos e sistema de decisões estratégicos para a empresa e que vai além de seus mecanismos de controle. A legitimação das práticas de governança deve-se tanto devido a sua eficiência como a legitimidade que geram diante do mercado (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004).

As práticas de governança têm relação direta com a esfera institucional da organização, formada pela base estratégica dos negócios que exige visão das decisões com base nos *shareholders* e *stakeholders*. A influência de governos, no sentido político, é um ponto crítico em empresas estatais, foco deste estudo, tendo em vista que a estrutura de propriedade e os conflitos de interesse por parte dos membros da alta gestão se mantêm como centro das discussões sobre governança corporativa (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004). No âmbito da gestão de empresas públicas, Matias-Pereira (2010) destaca várias iniciativas que têm convergido para a governança corporativa, como as orientações dadas pelo Banco Mundial, os princípios da Organização para a Cooperação Desenvolvimento Econômico (OCDE), do *International Federation of Accountants* (IFAC) e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A gestão das empresas estatais tem sido questionada e foco de pesquisas acerca da verificação e efetividade dos mecanismos de governança corporativa, seja com relação à transparência ou correto gerenciamento dos recursos. Diversos estudos já foram realizados a fim de compreender a aplicação destes mecanismos na prática e verificar a responsabilidade das empresas diante de suas ações (LEITE-DA-SILVA et al., 2006; ALMEIDA et al., 2008; MIRANDA; AMARAL, 2011; BARBALHO; MEDEIROS, 2014; CAMPANÁRIO et al., 2014; ARAÚJO et al., 2017; FONTES FILHO; ALVES, 2018).

Estudos também revelam a existência de distintos objetivos com relação a atuação da empresa estatal que podem envolver interesses particulares e econômicos em paralelo aos interesses públicos, políticos e sociais (PINHEIRO; GIAMBIAGGI, 1992; FONTES-FILHO; PICOLIN, 2008) o que pode gerar conflitos caracterizados por problemas da multiplicidade de metas e necessidade de implementação da governança corporativa (MIRANDA; AMARAL, 2011).

No âmbito das empresas estatais, têm se observado a exigência por mecanismos de controle da gestão empresarial a partir de instrumentos normativos legais. Como exemplo, a Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais que reforça a exigência por mecanismos de governança corporativa, ética e transparência. A legislação nesse contexto, torna-se uma forma coercitiva de aprimorar a gestão dessas empresas para que sejam responsáveis no que tange aos impactos de suas atividades. Além disso, as empresas estatais possuem uma função social a ser desempenhada, o que leva ao questionamento acerca da responsabilidade corporativa que devem assumir (FONTES FILHO; PICOLIN, 2008).

Assim, como pressupostos da pesquisa, acredita-se que a empresa em estudo está no estágio de habitualização de suas práticas de governança corporativa, diante do cenário de forte pressão legal, com as leis citadas neste referencial. Acredita-se ainda como pressuposto, que as práticas de governança corporativa da empresa estão alinhadas às exigências legais e que após a emergência da Lei nº 13.303/2016 estas deverão passar por aprimoramento e inclusão de novas práticas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, pois proporciona estudar um fenômeno em grande profundidade, especial característica dessa metodologia (ROESCH, 2006). Esse tipo de estratégia foca em uma faixa direcionada de pessoas, acontecimentos, organizações e contextos, mas que pode ser usada para diversas questões em que as relações podem ser ambíguas e incertas (GRAY, 2012).

Por definição, um estudo de caso é uma estratégia de investigação empírica que incide sobre um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma clara (YIN, 2010). O estudo contemporâneo que a pesquisa busca investigar é a institucionalização das práticas de governança corporativa por uma empresa estatal, que tem recebido pressões de diversos grupos de *stakeholders* para a legitimidade de suas práticas.

A empresa em estudo é a Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará e justifica-se a escolha desta empresa por se caracterizar como uma das maiores companhias estatais do Ceará, além de possuir ampla estrutura formada por Diretorias, Conselho de Administração, Superintendências e Gerências, dados da própria CAGECE (2018) esclarecem que a companhia está presente em 151 municípios cearenses, garantindo assim uma cobertura de abastecimento de água de 98,23% de todo o Estado, na capital esse número chega a 98,65%. O índice de cobertura do sistema de esgotamento, no entanto, corresponde a 40,58% em todo o Ceará, e em Fortaleza, cerca de 58,09%.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, que conforme Creswell (2014) emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Optou-se por essa abordagem por proporcionar uma visão holística do processo de institucionalização da empresa em estudo, na qual foram aplicadas entrevistas com os principais membros da área de governança corporativa da organização. Esse estudo é de cunho descritivo e quanto aos meios a pesquisa é documental e de campo. A pesquisa documental foi feita no período de maio a junho de 2018, no *website* (www.cagece.com.br) da empresa pesquisada e teve como foco a busca por documentos acerca da governança corporativa que pudessem dar suporte a pesquisa realizada em campo. Dentre os documentos analisados é possível citar: Relatório de Sustentabilidade 2017, Edições da Revista CAGECE (2017, 2018), Relatório de Administração 2017, Código de Ética e Estatuto Social.

Para a pesquisa de campo, foram realizadas visitas a empresa para conhecimento das práticas de governança corporativa e aplicação das entrevistas. O roteiro de entrevista utilizado foi semiestruturado, composto por 16 questões abertas, adaptado do instrumento utilizado por Lima (2008). O conteúdo e estrutura do roteiro de entrevista seguiu o quadro de congruência que relaciona em suas colunas os objetivos e questão de pesquisa com o embasamento teórico utilizado e respectivas questões. As entrevistas foram realizadas no período de junho de 2018 com duração média de 24 minutos cada entrevista. A análise dos dados da pesquisa utilizada foi a análise de conteúdo, que contou com triangulação de dados da pesquisa documental e entrevistas. A análise de conteúdo adota normas, sistemas de significados ou significantes lexicais do texto que pretende garantir a imparcialidade objetiva (CHIZZOTTI, 2011).

A análise de conteúdo seguiu as três etapas estabelecidas por Bardin (2011), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Na primeira etapa foi feita a pré-análise do material, composto das entrevistas que foram transcritas e dos documentos escolhidos para análise, realizando-se uma leitura flutuante de contato inicial com o material. Na segunda etapa, foi utilizado o software NVIVO® para definição das categorias de codificação e análise das entrevistas. No programa foram utilizados os recursos de elaboração de matrizes estruturais, modelos mentais e notas de análise. Na terceira etapa foi realizado o tratamento, inferência e análise dos resultados à luz do referencial teórico que embasa esta pesquisa. A seguir é apresentado o resultado da análise e discussão dos resultados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados dessa pesquisa se divide em dois momentos. No primeiro momento é explanado acerca da pesquisa documental realizada, destacando-se os

documentos analisados e as práticas de governança corporativa identificadas. Na segunda etapa da análise apresenta-se os dados provenientes das entrevistas e a discussão e relação desta com a pesquisa documental.

A primeira fonte de consulta para a pesquisa documental foi o site da companhia a fim de levantar as práticas de governança corporativa da CAGECE. Foi possível perceber que no site existe uma área de acesso a documentos que são de natureza pública e dentre os quais relevantes para esta pesquisa, destaca-se: o Estatuto Social da companhia, matriz da cadeia de valor, o mapa estratégico, o organograma, a política de patrocínios, as revistas CAGECE (oito edições de revista), Relatório de Administração de 2017 e o Relatório de Sustentabilidade de 2017.

Dessa forma, a partir da leitura e análise dos documentos foi possível identificar as práticas de governança corporativa realizadas pela empresa: estrutura de Assembleia Geral de Acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Diretoria Executiva, adequação da estrutura às exigências da Lei 13.303/16, criação da área de Governança, Riscos e Compliance, Políticas internas (Compliance, Gestão de Pessoas, Gestão da Qualidade, Ambiental, Saúde e Segurança do Trabalho, Compras, Segurança da Informação e de Patrocínios), Auditoria interna, Comitê de Assessoramento Estratégico (CAE), Plano de Gestão Estratégica e de Negócio, ouvidoria, treinamentos específicos de combate às fraudes e corrupção, auditorias especiais, relatórios de administração e de gestão, metodologia de gestão dos principais riscos corporativos, gestão de riscos corporativos e compliance (conformidade), escritório de processos.

Está referenciado no site da empresa a inscrição na CVM (Comissão de Valores Mobiliários) desde 2000 na categoria A, fazendo com que a CAGECE adote práticas de transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa conforme os princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (CAGECE, 2018).

A análise do Relatório de Administração 2017 revela que desde março de 2017 a empresa recebe consultoria de diagnóstico para aderência da estrutura e práticas de Governança Corporativa, Riscos e Compliance aos requerimentos da Lei 13.303/2016 e boas práticas de governança corporativa estabelecidas pelo mercado e suas literaturas, tais como os pronunciamentos e códigos de governança do G20/OECD, ACI Institute, IBGC, BM&FBOVESPA (B3), CVM, COSO e aspectos da Lei nº 12.846 – Lei Anticorrupção Brasileira. Conforme o relatório analisado, o diagnóstico impulsionou a criação da Gerência de Governança, Riscos e Compliance (GRC), em setembro de 2017, vinculada à Diretoria de Planejamento e Captação de Recursos (DPC). A área criada tem como objetivo planejar e gerir ações corporativas tendo como base as exigências legais preconizadas pela Lei Nº 13.303 (CAGECE, 2017).

O relatório demonstra ainda investimentos em contratação de consultoria para implantação de sistemas de gestão de riscos para o aprimoramento da gestão e do processo decisório da companhia e internalização dos conceitos inerentes ao gerenciamento de riscos. A área de riscos da CAGECE, subordinada à GRC, coordena os processos de implantação, avaliação e manutenção da gestão de riscos e controles internos e ainda irá desenvolver uma implementação de um modelo de gestão de riscos que mapeará os riscos dos macroprocessos da Cadeia de Valor da empresa (CAGECE, 2017).

Na 4ª Edição da Revista CAGECE, publicada em 2017 há uma matéria específica sobre a Lei 13.303, na qual é possível identificar a preocupação da empresa com a adequação à esta Lei, bem como, os elementos que deverão ser trabalhados para adequação, tais como: adequação e atualização do Estatuto da empresa, estabelecimento de regras de governança, instituição da gestão de riscos, aprovação e divulgação do Programa de Integridade (Compliance), alteração da estrutura organizacional, constituição do Comitê de Auditoria

Estatutário, composição do Conselho de Administração, conforme requisitos da lei, elaboração e divulgação do Relatório de Sustentabilidade, previsão de dotação orçamentária, atualização e divulgação do Código de Ética e Conduta, elaboração da Metodologia de Avaliação de Desempenho para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, vinculação da Auditoria Interna (Audin) ao Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração, implementação do canal de denúncia, elaboração do Regimento de Licitação e Contratos, elaboração do Sistema de Gerenciamento de Riscos e aperfeiçoamento do Sistema de Controle Interno e Auditoria (CAGECE, 2017).

A matéria versa ainda sobre o projeto denominado de “Plano de Aderência a Lei das Estatais Implementado”, gerenciado por um grupo técnico de representantes das seguintes áreas da companhia de Governança, Auditoria, Riscos e *Compliance*, setor Jurídico, integrantes do Comitê Setorial de Ética e do Comitê de Assessoramento Estratégico. Aborda ainda que dentre as ações já desenvolvidas para esta adequação à Lei, consta a reestruturação da Diretoria Jurídica (DJU), com a criação de uma Superintendência de Contratações e a ampliação do planejamento estratégico, que passou de quatro para cinco anos (CAGECE, 2017).

Conforme exposto na 8ª Edição da Revista CAGECE, publicada em 2018, a empresa buscou a implementação das melhores práticas de governança, antes mesmo da publicação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Nesta edição, consta uma matéria específica sobre a governança corporativa da empresa, na qual aborda, a existência de um Escritório de Processos (CAGECE, 2018).

O Relatório de Sustentabilidade 2017 quando analisado, revelou as metas da empresa no que tange a governança corporativa e o destaque para as boas práticas nessa área, como a Política de *Compliance* que iniciou o processo de elaboração em 2017 e que este documento integra as demais políticas existentes na empresa, como a Política de Gestão de Pessoas, a Política de Gestão da Qualidade, a Política Ambiental, a Política de Saúde e Segurança do Trabalho, a Política de Compras, a Política de Segurança da Informação e a Política de Patrocínios (CAGECE, 2018).

Por fim, no relatório acima citado há a informação de que a CAGECE inseriu em seu Código de Ética disposições anticorrupção, estendendo aos seus colaboradores, fornecedores, parceiros e terceiros que a representam, a necessidade de cumprimento das diretrizes corporativas. Consta no relatório que foi iniciado em 2017 um estudo para criação do Sistema de *Compliance* a fim de facilitar o reporte de informações relativas às sanções provenientes dos órgãos reguladores, fiscalizadores e de denúncias tramitadas à Ouvidoria e Comitê de Ética da CAGECE (CAGECE, 2018). A seguir, destaca-se o processo de institucionalização das práticas de governança na perspectiva das entrevistas realizadas na empresa.

Em seguida, para a análise do processo de institucionalização da governança corporativa na empresa em estudo foram aplicadas entrevistas com roteiro semiestruturado com membros estratégicos da área ligados a governança corporativa. Conforme a análise prévia da estrutura organizacional da empresa (organograma), foi possível identificar os públicos a serem convidados para a entrevista, assim foram entrevistados quatro membros da Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* e uma entrevista com a Superintendente de Planejamento e Captação de Recursos, área na qual a GRC é subordinada. Apesar das tentativas, não foi possível realizar entrevistas com a Diretoria Executiva (Presidência e demais diretorias) e Conselho de Administração. No total, foram realizadas cinco entrevistas.

Dessa forma, o perfil dos entrevistados é composto de profissionais com nível superior de pós-graduação e com mais de 12 anos na empresa. Todas as entrevistadas eram mulheres com formação em nível de pós-graduação e de vínculo celetista com a empresa via concurso público. Para fins desta análise e para garantir o sigilo das entrevistadas foram utilizados os códigos E1, E2, E3, E4 e E5 para se referir-se a cada entrevista realizada.

Referente ao processo de institucionalização apresenta-se a seguir quadros referentes

a cada etapa do modelo de Tolbert e Zucker (1999) a fim de identificar o estágio de institucionalização das práticas de governança corporativa da CAGECE. Com relação ao primeiro estágio, habitualização, buscou-se identificar forças de mercado, legislação ou mudanças tecnológicas que incentivaram ou foram determinantes para o desenvolvimento de práticas de governança corporativa da empresa. O quadro 1 sintetiza o contexto desse estágio na empresa estudada:

Quadro 1 – Categoria habitualização

Categoria: Habitualização	
Síntese dos resultados: O processo de habitualização na empresa é caracterizado por forte pressão da legislação (Lei nº 13.303/2016) e de mercado através da CVM e órgãos financiadores. As mudanças tecnológicas não possuem representatividade e influência nesse processo.	
Temas	Exemplos de verbalizações
Forças de mercado	<p>E1: <i>A força de mercado é a CVM, isso também é um grande impulsionador, porque o mercado ele é bem exigente [...]. Assim, nós recebemos muita pressão da sociedade, dos órgãos de controle certo, tribunais de contas, controladorias gerais e isso ao longo do tempo tem nos feito também adequar bastante as nossas práticas certo, então assim por exemplo o tribunal de contas do estado [...].</i></p> <p>E5: <i>É uma exigência de mercado hoje principalmente dos organismos financiadores nacionais e internacionais por práticas de governança internalizadas [...].</i></p>
Legislação	<p>E2: <i>Desde a Lei de acesso a informação [...] então as exigências legais começaram a exigir mais controle dessas suas operações, operações essas financeiras, operacionais. Então, foi assim, começou a disseminar de forma nacional a partir dessa legislação que eu falei, aí depois e, recentemente com a Lei das estatais, aí a palavra veio dentro de uma legislação, porque até então não estava assim como uma legislação, cada um usava. [...].</i></p> <p>E3: <i>Com o início da Lei 13.303 [...] da Lei das estatais, a governança na CAGECE ela passa, deixa de ser simplesmente uma obrigação para CVM e passa a ser uma exigência do acionista que é o Governo do Estado, então o governo do estado ele começa a se envolver nessa problemática por força de lei [...].</i></p>
Mudanças tecnológicas	<p>E5: <i>Se você pensar o próprio acesso que as pessoas têm hoje às redes sociais, o próprio acesso, a própria pressão social via redes, né, esse olho da rede, do usuário na rede social dentro da empresa pública é mais pressão do que qualquer tecnologia, ou se você quiser usar a tecnologia como esse aspecto, mas eu vejo mais nesse aspecto comunicacional [...].</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que tange as forças de mercado, foi possível perceber na análise das entrevistas que apenas duas entrevistadas sinalizam algum tipo de influência, como E1 e E5, sendo possível identificar referências a instituições como a CVM, a pressão da sociedade, dos órgãos de controle, tribunais de contas, controladorias gerais e organismos financiadores nacionais e internacionais, apesar de três pessoas não terem citado influências de mercado. No que tange às pressões por meio de legislação, destaca-se que a Lei nº 13.303/2016 foi citada em todas as falas e que a Lei de acesso à informação em apenas uma das falas das entrevistadas e os exemplos de verbalizações reforçam a presença da legislação como fator determinante.

É perceptível que a legislação foi uma força determinante para o início do processo de habitualização das práticas de governança corporativa na empresa. Conforme ressaltado no

referencial por Fontes Filho e Picolin (2008) acerca da’’ exigência que incide sobre empresa estatais, inclusive através de Leis, como a Lei 13.303/2016, reforçando que este tipo de empresa possua mecanismos de governança corporativa, ética e transparência. Acerca das mudanças tecnológicas, apenas uma entrevistada considerou como aspecto tecnológico o acesso às redes sociais. Acerca desse processo de habitualização foi possível também identificar nas falas das entrevistadas o surgimento de novos arranjos em função da demanda acionada pela legislação, como a estruturação da área de governança corporativa, gestão de riscos, *compliance*, formalização de políticas internas, reestruturação da contabilidade, do estatuto social da companhia, dentre outras iniciativas que foram citadas na pesquisa documental. Conforme visto no embasamento da pesquisa, no estágio da habitualização é comum o surgimento de arranjos em políticas e procedimentos resultando em estruturas que reforçam a pré-institucionalização (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Segundo as entrevistadas também foi possível perceber que a comunicação desta nova estrutura e arranjos ainda está em processo, tendo em vista que a área foi criada recentemente. Tal fato, confirma-se também pelo histórico de informações sobre governança corporativa na análise de publicações das edições da Revista CAGECE e Relatórios de Administração da companhia, na qual o tema só passou a ser vinculado nessas comunicações a partir de 2016.

Quadro 2 – Categoria objetificação

Categoria: Objetificação	
Síntese dos resultados: A empresa tem adotado práticas como contratação de consultorias, realização de <i>benchmarking</i> e treinamentos internos para aprimoramento e captação de novas práticas em governança corporativa.	
Temas	Exemplos de verbalizações
Monitoramento organizacional	<p>E1: <i>Por força dessa lei (13.303/2016) houve muito intercâmbio de experiências no próprio âmbito estadual a controladoria geral do Estado, ela criou uma comissão pra coordenar isso dentro do Estado [...] nós temos a associação das empresas de saneamento básico, a AESB, [...] ela forma câmaras técnicas para assuntos específicos.</i></p> <p>E2: <i>A CAGECE faz benchmarking constantemente. Toda nossa estrutura aqui que você vê, a CAGECE tem uma unidade de negócio foi benchmarking da Sabesp, que é a nossa referência no Brasil e atualmente essa Lei das Estatais por exemplo, que é uma Lei que é direcionada a estrutura da governança e modificação da licitação, outro exemplo é a Sanepar.</i></p> <p>E3: <i>Sim, nós fizemos benchmarking em todas as companhias de saneamento, em outras estatais.</i></p>
Teorização	<p>E3: <i>Nós recentemente contratamos tanto consultoria como empresa pra treinamento, nós já tivemos aqui treinamento de lei das SA, em 2013 nós tivemos um treinamento sobre lei das SA, nós já tivemos contratação de consultoria para adequação dos nossos balanços, a legislação também, nós já tivemos a própria contratação da consultoria para instituição da área da GRC.</i></p> <p>E5: <i>[...] nós já fizemos várias capacitações sobre o tema, tanto aqui, como fora.</i></p>

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como pode ser observado no quadro 3 existem elementos do estágio de objetificação que não foram contemplados, nem percebidos durante as falas das entrevistas no que tange ao monitoramento organizacional e teorização. Conforme observado no referencial teórico por

DiMaggio e Powell (1991) a adoção de inovações correlacionadas e semelhantes, relacionadas com isomorfismo ainda se constituem o estágio de pré-institucionalização e habitualização conforme Tolbert e Zucker (1999).

No último estágio, sedimentação, foi possível perceber que pelo fato do processo de institucionalização das práticas não estar consideravelmente avançado, não foi possível identificar os elementos do modelo, no entanto, destaca-se o quadro 3 com explicações das entrevistadas em cada elemento desse estágio:

Quadro 3 – Categoria sedimentação

Categoria: Sedimentação	
Síntese dos resultados: As entrevistadas conseguem sinalizar alguns impactos positivos das práticas, mas de forma superficial devido estas não estarem ainda consolidadas e no que tange a resistência de grupos e defesa de grupos de interesse, estes não foram determinadas com precisão.	
Temas	Exemplos de verbalizações
Impactos positivos	<p>E1: <i>Organização dos métodos, dos processos né, é a gente acha que assim uma otimização de eficiência, de resultados, essa é a expectativa.</i></p> <p>E5: <i>Eu diria que a gente vai profissionalizar as condições é ... as comunicações institucionais de governança, então é publicização, esse aumento da transparência eu acho que é o principal ponto positivo[...].</i></p>
Resistência de grupos	<p>E1: <i>Também não sei te dizer. E também assim, eu não identifico. Até agora não identifiquei.</i></p> <p>E3: <i>Não eu acho, eu assim realmente era uma coisa assim que era feita pela obrigação e aí com a 13303 ele vem reforçado, mas nunca houve algo negativo em relação a questão da governança.</i></p>
Defesa de grupos de interesse	<p>E1: <i>Assim, quem demonstrou interesse assim claro e abertamente eu não sei te dizer, mas é certo que você perseguir práticas de governança, transparência e de fiscalização, isso vai ter efeito colateral em toda a cadeia de valor.</i></p> <p>E4: <i>Acredito que não. Não saberei te dizer. Foi visto como um trabalho a parte da gerência.</i></p> <p>E5: <i>Entre os stakeholders, nesse primeiro momento são os acionistas mesmo, nesse primeiro momento principalmente de aderência são os administradores, os acionistas.</i></p>

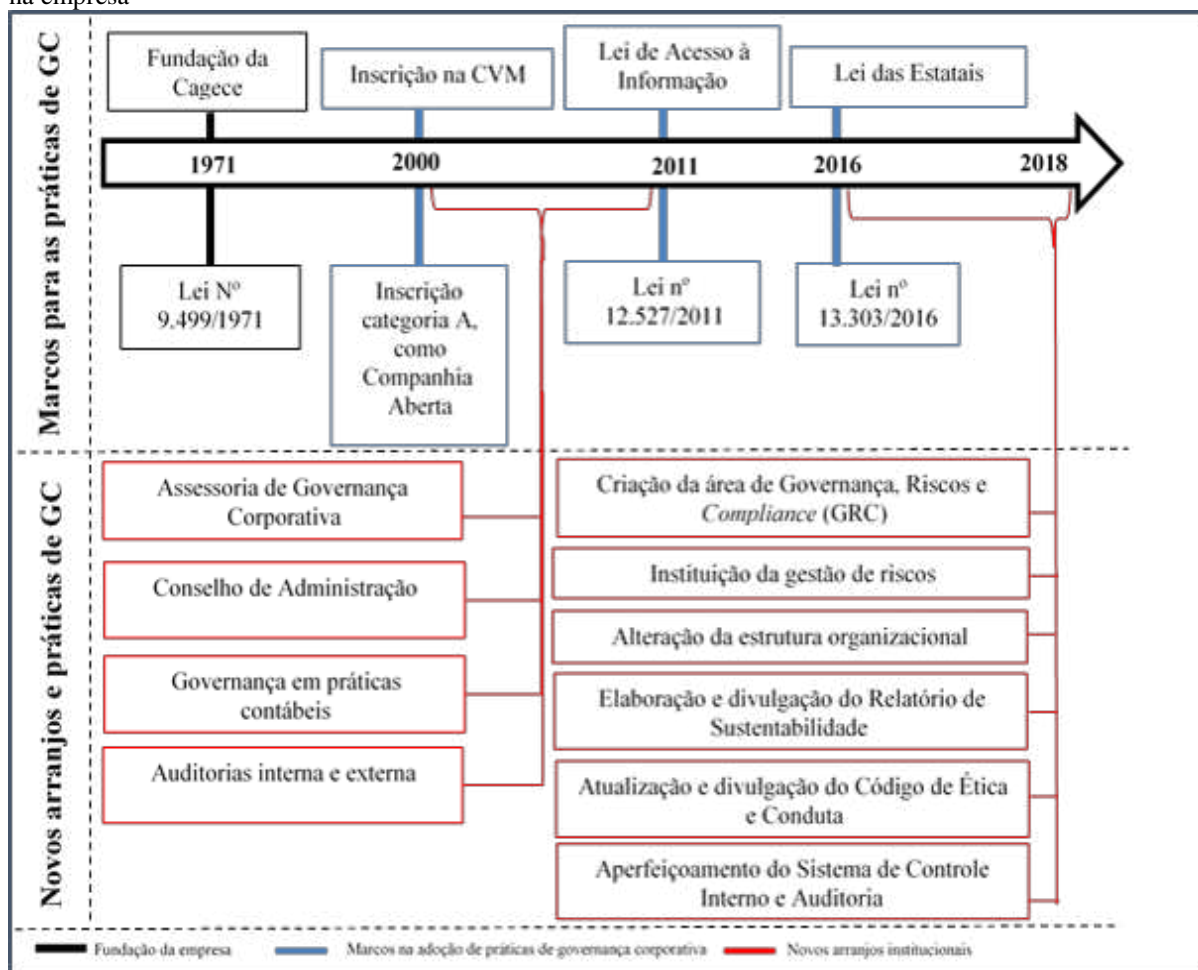
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Foi possível identificar nas falas das entrevistadas que não há uma mensuração precisa sobre as vantagens adquiridas e principais resultados diante da implementação das práticas de governança corporativa e conforme o quadro acima fica evidenciado que os impactos positivos citados estão conectados com as práticas que ainda irão ser implementadas para adequação da empresa à Lei nº 13.303/2016. Não é possível identificar nesse estágio, por meio das entrevistas e pesquisa documental, a total institucionalização das práticas de governança corporativa da empresa (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p. 209).

De forma a sintetizar as informações coletadas acerca do início do processo de implementação das práticas de governança corporativa na empresa, foi questionado durante a entrevista quando e como se deu a preocupação com o tema da governança corporativa na empresa e que arranjos e práticas foram criadas em função dessa preocupação. A figura 2

sintetiza essas percepções:

Figura 2 – Marcos do processo de adoção e novos arranjos e práticas a partir de práticas de governança corporativa na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme relato das entrevistadas, foi possível perceber que o principal marco para início das práticas de governança corporativa na empresa foi a inscrição na Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e que antes da Lei nº 13.303/2016 a empresa realizava práticas de governança junto a área da Contabilidade e possuía uma pessoa representando a assessoria de governança, após as exigências da Lei, todas as entrevistadas afirmaram a necessidade de criação de uma área específica (GRC), fato que também ficou evidenciado durante a pesquisa documental. Temas como gestão de riscos e *compliance* também apareceram como novos arranjos e práticas que surgem para serem trabalhados na nova estrutura de governança da empresa, tais informações também foram identificadas durante a pesquisa documental.

Esse cenário direciona para a reflexão acerca do estágio de institucionalização de habitualização das práticas de governança corporativa da empresa estudada. Foi possível observar que a legislação é o principal fator determinante para que a empresa pudesse empreender as práticas e arranjos que se sucedem após os períodos em que a legislação surge. Além disso, as práticas da empresa encontram-se em fase de aprimoramento e são voláteis conforme surge uma pressão de mercado ou nova legislação. A empresa tem direcionado esforços através de assessorias e consultoria, monitoramento de outras organizações do setor de água e saneamento, treinamentos e qualificação de pessoal e da área responsável para que possa avançar em suas práticas, que no caso a levaria para o estágio seguinte, objetificação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pressão institucional acerca de práticas e estruturas de governança corporativa têm sido cada vez mais frequentes em empresas estatais. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2017) em um estudo sobre as sociedades de economia mista, o aprimoramento das práticas de governança por parte das empresas estatais tem sido retomado com frequência nos últimos anos. Essa retomada deve-se a diversos fatores, como a presença destas empresas em setores-chave na economia nacional e seu impacto nas finanças públicas. Além disso, as empresas estatais são responsáveis pela prestação de serviços públicos essenciais e tem se inserido no mercado competitivo junto a empresas privadas, onde há ainda os riscos de corrupção e interferência devido interesses político-partidários, dentre outros.

As reflexões que surgem nesse cenário são direcionadas para uma avaliação das atividades da empresa e ausência de responsabilidade com mecanismos de controle que a impossibilitam de gerenciar suas externalidades na sociedade. Como uma iniciativa multifuncional, a governança corporativa consiste no conjunto de regras formais e informais, que compreendem o setor privado e público de um país, bem como as instituições, tanto formais como informais, para gerenciar o relacionamento entre as pessoas que administram as corporações e todos os outros que investem recursos nelas. As instituições incluem as leis societárias do país, as leis de valores mobiliários, as regras contábilísticas, práticas comerciais geralmente aceitas e ética comercial predominante.

Este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: como tem ocorrido o processo de institucionalização da governança corporativa na Companhia de Água e Esgoto do Ceará? Foi possível perceber que o esse processo se encontra diretamente relacionado com a criação de novas estruturas e arranjos para implementação de práticas de governança corporativa. Para conseguir responder a esta questão o objetivo geral foi identificar o estágio de institucionalização das práticas de governança corporativa, na Companhia de Água e Esgoto do Ceará, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1999). Dessa forma, o estágio mais alinhado com a realidade da empresa estudada é o de habitualização.

Conforme o objetivo específico I, identificar quais são as práticas de governança corporativa desenvolvidas pela CAGECE, foi possível através da pesquisa documental realizada e das entrevistas junto aos membros da área de governança da empresa levantar estas práticas que se relacionam diretamente com exigências de diversas leis, nas quais a empresa é submetida. Acerca do objetivo específico II, identificar as mudanças tecnológicas, legislações e forças de mercado que conduzem à habitualização das práticas de governança corporativa da CAGECE, observou-se o fator de tecnologia não influenciou as práticas de governança da empresa, no entanto, como fatores de mercado foi possível identificar que os órgãos nacionais e internacionais exercem pressão sobre a empresa, como a CVM e instituições financiadoras. A legislação mais referenciada e influente para a habitualização de práticas de governança é Lei nº 13.303/2016.

Com relação ao objetivo específico III, identificar o monitoramento interorganizacional e teorização que conduzem à objetificação das práticas, foi analisado que os elementos desse estágio encontram-se de forma inicial na empresa, cenário que também se repete no que tange ao objetivo IV, identificar os impactos positivos, resistência e defesa de grupos de interesse que conduzem à sedimentação, tendo em vista que a empresa iniciou a estruturação de uma área de governança a partir de setembro de 2017.

Dentre as contribuições acadêmicas desta pesquisa, ressalta-se a observação de práticas de governança corporativa sob a lente teórica da abordagem institucional, o que proporciona uma visão de como essa temática é inserida no contexto e ambiente institucional das empresas. A contribuição gerencial se dá no sentido de possibilitar que outras empresas

possam utilizar a pesquisa como fonte de observação de aspectos importantes para seus processos de institucionalização das práticas de governança corporativa. A observação e o foco no processo e sobre como as práticas prosseguem para a formalização contribuem para que estas possam ser sistemáticas e institucionalizadas, bem como, alinhadas a estratégia organizacional.

Dentre as limitações da pesquisa é possível citar o difícil acesso a membros da empresa disponíveis a participar da pesquisa, bem como a ausência de estudos que abordem a temática da institucionalização da governança corporativa em empresas estatais. Em síntese, espera-se que novos estudos sejam realizados a fim de identificar como o contexto institucional tem influenciado práticas de governança nas empresas estatais brasileiras e como estas têm se adaptado às novas pressões que têm surgido tanto no ambiente legal, mercadológico e tecnológico.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger? **Organization Studies**, 25(3), 415-443, 2004.
- ALMEIDA, F. A. S.; KRUGLIANSKAS, I.; SANTOS, S.A.; GUIMARÃES, A. T. R. A governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 23., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ARAÚJO, H.; MACEDO, L. A. F.; SILVA, G. S.; OLIVEIRA, K. P. S. Governança corporativa: uma análise da sua aplicação em empresas estatais listadas na BM&FBOVESPA. *In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE*, 14., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2017.
- BARBALHO, F. A.; MEDEIROS, J. J. Transparência e legitimação de objetivos institucionais em empresas estatais: um estudo de caso sobre a Petrobras. **Cadernos Ebape.Br**, v. 12, n. Edição Especial, p. 469-469, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **Revista da Associação Brasileira de Custos**, v. 2, n. 2, maio-ago. 2007.
- 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do**

Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 jun. 2016. Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm>. Acesso em: 02 mai. 2018.

CAGECE. **Documentos para download**. 2018. Disponível em: <<https://www.cagece.com.br/downloads>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

CAGECE. **Documentos para download**. 2017. Disponível em: <<https://www.cagece.com.br/downloads>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

CAMPANÁRIO, M. A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança corporativa em empresas públicas. **RACE**, Unoesc, v. 13, n. 2, p. 689-718, maio/ago. 2014.

CARVALHO, A. G. de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.37, n.3, p.19-32, jul./set. 2002.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos quantitativo e qualitativo**. 4. ed., Porto Alegre: Artmed, 2014.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W (eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of The Chicago Press, 1991.

DINGWERTH, K. **The new transnationalism: transnational governance and democratic legitimacy**. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2007.

FONTES FILHO, J. R.; ALVES, C. F. Mecanismos de Controle na Governança Corporativa das Empresas Estatais: Uma Comparação entre Brasil e Portugal. **Cadernos Ebape.Br**, v. 16, n. 1, p. 1-13, 2018.

FONTES FILHO, J. R.; PICOLIN, L. M. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, 2008.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENWOOD, R.; RAYNARD, M.; KODEIH, F.; MICELOTTA, E. R.; LOUNSBURY, M. **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

HENDRIKSEN, E. S.; VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas estatais listadas no Brasil**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2017.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of firm. managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 3 (4), p. 305-360, 1976.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Contradições gerenciais na disseminação da “cultura corporativa”: o caso de uma estatal brasileira. **RAP**, Rio de Janeiro 40 (3):357-84, 2006.

LIMA, T. C. A. **A institucionalização das práticas de responsabilidade social: estudo de caso na companhia de água e esgoto do Ceará**. 2008. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, p. 9-39, 2005.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83, p. 440–463, 1977.

MIRANDA, R. A.; AMARAL, H. F. Governança corporativa e gestão socialmente responsável em empresas estatais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 4, p. 1069-1094, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa no setor público brasileiro. **APGS**, v.2, n.1, pp. 109-134, 2010.

PINHEIRO, A.; GIAMBIAGGI, F. As empresas estatais e o programa de privatização do governo Collor. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 22, n. 2, p. 241-288, 1992.

QUINELLO, R. **A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios**. São Paulo: Novatec, 2007.

REED, D. Corporate governance reforms in developing countries. **Journal of Business Ethics**, 37, p. 223–247, 2002.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSONI, L; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, edição especial, p. 173-198, 2010.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493- 511, 1987.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**. v. 41, 1996. p. 270-277.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. *In:*CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 196-226.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. **Administrative Science Quarterly**, 30, 22–39, 1983.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZUCKER, L. G. The role institutionalization in cultural persistence. *In:* DiMAGGIO, P. J; POWELL, W. W (edits). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.