

## **As contribuições da teoria institucional para a governança corporativa**

**ANDREA CRISTINA DEIS RODRIGUES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**CLAUDIA VASCONCELLOS SILVA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos aos organizadores e parceiros pelo espaço e oportunidade oferecido a ciência que contribui para o desenvolvimento das organizações, do estado econômico e da apresentação da ciência da administração. Empresas visam lucro, pessoas visam vida, cientistas visam racionalizar as informações e trabalhar com fatos que possam contribuir com o desenvolvimento da sociedade como um todo. Aristóteles já dizia que o todo é a soma das partes, fortalecer, apoiar, impulsar as partes fortalece e engaja o todo. Nosso maior desejo é CONTRIBUIR.

# AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA INSTITUCIONAL PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA

## 1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) surgiu na década de 90 nos Estados Unidos com a criação do Conselho de investidores Institucionais, tendo como objetivo de identificar e sistematizar as melhores práticas de gestão das empresas e o relacionamento com os acionistas, principalmente, impulsionado pelo crescimento das empresas de capital aberto, que necessitam do mercado de ações para financiar suas atividades (COELHO, 2012).

Em face do exposto, com o crescimento dessas organizações surge os conflitos relacionados à gestão e ao controle que tendem a ser vistos como problemas de ordem econômica ou legal, principalmente entre aquelas organizações de capital aberto. A governança Corporativa pode minimizar estes conflitos, pois pode ser entendida como o conjunto de processos, políticas e normas que influenciam a forma como uma organização é gerenciada ou controlada. (NASSIF, 2013)

Com os escândalos envolvendo grandes corporações americanas como, por exemplo, Enron e WorldCom, bem como empresas de auditoria que eram consideradas sólidas e respeitáveis, apontou que mudanças eram necessárias na forma de entender e gerir essas organizações, ou seja, mudança na governança corporativa. Neste sentido começou-se a perceber a necessidade de se buscar práticas de gestão que garantissem o capital investido pelos acionistas e a implantação de controles internos e externos que visam melhorar a transparência, e fornecer subsídios aos investidores externos de eventuais excessos dos investidores internos e acionistas controladores (ASSAF, 2013).

Assim, diante da crise de legitimidade que tais escândalos geraram no mercado, que não foram possíveis de serem resolvidos dentro do escopo explicativo das teorias econômicas e financeiras, teóricos e práticos das organizações podemos tentar compreender o fenômeno da governança corporativa sob diferentes lógicas, entre elas a institucional.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Segundo EISENHARDT (1989) a maior parte das pesquisas em Governança Corporativa é realizada com a corrente positivista, pois racionaliza em fator econômicos mensuráveis. Esta área de estudo, formalmente constituída, sofre grande influência dos investidores institucionais, tem sido objeto de muitos estudos acadêmicos, tendo grande destaque na área de finanças por fornecer explicações e soluções para problemas organizacionais, tendo como objetivo identificar as situações em que é provável a ocorrência de conflitos de agência e propor os mecanismos apropriados para limitar o comportamento oportunista do gestor.

Para Frezatti o estudo dos fenômenos de estabilidade pode ser feito por diversas abordagens ou teorias as mais utilizadas podem ser efetuadas sob diferentes abordagens ou teorias, sendo as principais: a Teoria Institucional, a Teoria da Contingência e a Teoria da

Estruturação. “Mais do que escolher uma teoria se faz importante entender os benefícios e avanços e entaves que a escolha pode causar para o tema escolhido”.

A proposta deste trabalho, será empregada a Teoria Institucional como abordagem para entendimento dos fenômenos e terá como objetivo identificar as situações em que é provável a ocorrência de conflitos de agência e propor os mecanismos apropriados para limitar o comportamento inadequado dos gestores perante os acionistas.

## **2.1 QUESTÃO DE PESQUISA**

A questão de pesquisa que se propõe responder é: Como a Teoria Institucional pode contribuir com a GC e diminuir os conflitos entre as agências a partir de novos comportamentos, práticas e percepções dos gestores.

## **2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

Geral: Analisar o caminho e ganhos da teoria institucional para a GC atual.

Específicos:

- a) conhecer os reflexos da lacuna hoje existente entre a teoria institucional e os conflitos das agências sob a ótica da teoria institucional na GC.
- b) analisar os reflexos existentes e propor o desenvolvimento dos gestores pela criação de uma cultura de reforço às necessidades identificadas, que seja capaz de apoiar a capacitação das mesmas e o desenvolvimento de competências sociocomportamentais, técnicas e sociais na visão da teoria institucional.
- c) apresentar uma nova proposta para a GC e o conflito das agências sob a ótica institucional.

Desta maneira, justifica-se este estudo, que pretende trazer à luz as práticas de governança corporativa nas empresas para garantir que o comportamento dos administradores esteja alinhado com o interesse dos acionistas mitigando o conflito de agência através da abordagem da teoria institucional.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão de literatura inicialmente analisa os aspectos da teoria institucional estabelecendo formulações teóricas estabelecidas no século XIX em meio aos debates estabelecidos na Alemanha sobre o método científico. A seguir, é explorada a temática da governança corporativa e sua inerente busca pela assimetria de informações e transparência e conflitos de interesses entre gestores e investidores denominado “Conflitos de Agencias”.

### **3.1 TEORIA INSTITUCIONAL**

A Teoria Institucional estabeleceu suas origens em algumas formulações teóricas das últimas décadas do século XIX em meio aos debates na Alemanha sobre o método científico principalmente através dos trabalhos de Marx, Weber, Coley, Mead e Commons, porém, a teoria institucional perdeu muito espaço por conta dos ataques da teoria neoclássica, no campo da economia; do behaviorismo, no campo da ciência política; da sociologia e do positivismo. Na segunda metade do século XX, a teoria institucional teve seu renascimento e ficou conhecida como moderna institucionalidade (SCOTT, 2014). As bases conceituais da moderna

institucionalidade nas organizações foram estabelecidas nas obras de Berger e Luckmann (2007 [1966]), Willianson (1975); Meyer e Rowan (1977), Hannan e Freeman (1977), Zucker (1977); Giddens (1979); DiMaggio e Powell (1983), Tolbert e Zucker (1983) e Scott (1987).

De acordo com (GREENWOOD 2008, DIMAGGIO POWELL, 1988) o institucionalismo aponta a necessidade de se levar em conta as mediações entre estruturas sociais e indivíduos e suas manifestações coletivas, ou ainda as mediações entre estruturas sociais e comportamentos individuais, portanto segundo os autores a teoria institucional destaca as forças de pressão comuns às organizações que as levam buscar uma conformidade com o mundo exterior. Essas colocações estão alinhadas com o entendimento de que as organizações não competem apenas por recursos e clientes, adicionalmente buscam uma legitimidade.

Neste sentido, a legitimidade dentro do escopo do novo institucionalismo surgiu concomitantemente ao próprio nascimento desta abordagem, portanto, a legitimidade é indicada pelo cumprimento dos atores com uma ordem social como: (a) um conjunto de obrigações sociais, ou como (b) um modelo desejável de ação.

O primeiro autor a relacionar a ideia de legitimidade weberiana no contexto organizacional foi Parsons (ROSSONI, 2012). De acordo com Rossini (2012) para Parsons as organizações são definidas como um sistema social orientado para a realização de uma meta específica, que necessariamente devem contribuir de alguma forma com o sistema mais amplo, normalmente a sociedade. O autor discorre que a partir do momento que as organizações usam recursos do ambiente, a sociedade constantemente avalia se suas ações são apropriadas e se seus produtos ou resultados são socialmente úteis.

Assim, as organizações devem ser entendidas como estando imersas no ambiente social e considerando sua congruência com o sistema de valores, crenças, leis e normas (SALANCIK, PFEFFER 1978, ROSSONI, 2012). Portanto, a teoria institucional pode proporcionar contribuições importantes para a gestão das organizações, pois busca incorporar proposições interacionais entre a ação humana com o contexto cultural e político e fornece maneiras de compreender os padrões de comportamento, normas, valores e crenças no qual encontram-se imersos, indivíduos, grupos e organizações.

“As organizações que desejem obter a aceitação dos seus constituintes devem não apenas se conformar às regras e requerimentos desses constituintes, mas também comunicar, expressar, tornar evidente esta conformidade, portanto, a influência do ambiente para o entendimento da teoria institucional é decisiva. (MENDONÇA E ANDRADE 2002, P. 5)

Diante dessa perspectiva citada acima a teoria institucional pode romper com a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para identificar a presença de outros elementos tais como: valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais, neste sentido podemos citar Bourdieu “que rejeita a ideia de que o fenômeno social é unicamente produto das ações individuais, e que a lógica dessas ações deve ser procurada na racionalidade dos atores”.

Para o autor os agentes sociais, indivíduos ou grupos, incorporam um *habitus* gerador (disposições adquiridas pela experiência) que variam no tempo e no espaço”. Apesar de Bourdier não tratar da teoria institucional, neste momento podemos citá-lo, pois a teoria

estruturalista e institucional aponta para um campo de interseção que a vida organizacional não é formada pela ação individual, mas incorpora experiências adquiridas e ao se implementar novas diretrizes é fundamental a integração individual com o coletivo que é influenciada pela experiência e ações de todos.

### 3.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Cornélio (PEREIRA; MARTINS, 2015, p. 210), governança Corporativa é definida como: [...] conjunto de regras interligadas pelas quais as empresas, acionistas e gerentes governam seu ambiente. Essas regras referem-se a atributos individuais das firmas e fatores que permitem às companhias manterem práticas de governança mesmo quando os institutos públicos são relativamente fracos. Entre esses fatores podem estar incluídas a estrutura de propriedade, as relações com os *stakeholders*, a transparência financeira e *disclosure*, assim como a configuração dos conselhos de administração.

De acordo CAMARGOS E BARBOSA (2010) afirmam que a governança corporativa é um conjunto interno e externo de mecanismos de incentivo e controle que objetiva a diminuição de custos advindos do problema de agência dos gestores. Desta maneira, a GC está intimamente ligada aos conflitos de interesses, ao acompanhamento de atividades e objetivos da administração por parte do conselho de administração, às auditorias independentes e conselhos fiscais para a manutenção da ética e transparência nas empresas

A importância da Governança Corporativa aumentou consideravelmente depois dos inúmeros escândalos derivados de fraudes corporativas que acarretaram a perda de bilhões de dólares à expropriação de acionistas minoritários e falência de empresas supostamente bem geridas (BARROS; SOARES; LIMA, 2013).

Pereira e Martins (2015) afirmam que após os escândalos ligados a informações contábeis e gerenciais manipuladas, expropriação de direitos de acionistas e falta de transparência de informações aos investidores, houve uma intensificação no debate sobre a importância da governança corporativa com o interesse de encontrar processos regulatórios que assegurassem aos acionistas e investidores a transparência nas negociações e transações empresariais. Ainda de acordo com os autores devido ao advento da Lei Sarbanes-Oxley em 2002 após os escândalos de empresas no Estados unidos e com as crises financeiras com Serra e Lemos (2020), as crises financeira e econômica também contribuíram para que a exigência por melhor atenção na gestão e qualidade da divulgação aumentasse, visto a desconfiança gerada nas informações divulgadas pelas empresas na época, sobretudo quanto aos riscos, que não eram expostos claramente, e que constituem parte da avaliação de riscos das empresas que ajudam a prever seu valor de mercado.

De acordo com (Nobre, 2007) afirma que as empresas que adotam a governança corporativa precisam ter transparência, evitar atividades que possam representar risco à saúde pública, devem trabalhar com empresas parceiras que evitem o uso de mão-de-obra infantil ou escrava, e precisam ter um código de ética que contemple tudo isso, mostrando aos seus stakeholders que respeita as instituições do mercado.

Ainda segundo o mesmo autor, isso leva ao direcionamento de políticas para uma nova maneira de atuação das empresas. Nobre (2007) e Camargos e Barbosa (2010) destacam que segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), há quatro pilares da governança: aplicação da transparência, equidade de informações e prestação de contas internas e responsabilidade social corporativa.

- Transparência – representa o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis e regulamentos;
- Equidade – caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- Prestação de contas (accountability) – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência a responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
- Responsabilidade Social corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional) no curto, médio e longo prazos.

No tocante aos conceitos, pode-se ir além, seu estudo rege-se fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos ao acatamento das leis e sobretudo, da ética na direção dos negócios empresariais e, até mesmo das atividades executadas por governos e entidades empresariais e, até mesmo das atividades executadas por governos e entidades não governamentais.

Os benefícios para as empresas, oriundos das práticas de ética e governança corporativa podem ser muitos, incluindo: maior atração de investidores, e analistas de mercado, obtendo maior cobertura; o aceite do mercado para suas mensagens de investimento, caso queiram abrir seu capital também aumenta; garante proteção aos acionistas contra controladores abusivos ou diretorias não alinhadas aos seus interesses; menor flutuação nos preços das ações quando comparadas àquelas que seguem fielmente as regras da CVM ou da Bovespa mas sem regras de governança corporativa o custo de captação de debêntures e títulos se torna menor (NOBRE, 2007).

Uma GC estruturada não só fornece informações úteis para os investidores e reduz a assimetria de informações, como também apoia a companhia a melhorar suas operações. Considerando relevante ter um conselho qualificado e práticas precisas. Assim sendo possível evitar situações decorrentes de:

- Erros estratégicos onde o resultado de muito poder concentrado no administrador principal;
- Abusos de poder do investidor controlador sobre os demais, da diretoria sobre os investidores e dos administradores sobre terceiros;
- Fraudes quanto ao uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses.

### 3.2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CUSTO DE AGÊNCIA

À medida que as empresas se desenvolvem no mercado, é comum essas passarem a ser administradas não somente pelos seus proprietários, familiares ou por pessoas cujos vínculos pessoais com o proprietário ultrapassam do ambiente organizacional. (BIANCHI, 2005).

Esse conflito de interesse, observado na relação patrão-empregado, foi à origem dos estudos na área da administração que culminaram no desenvolvimento da Teoria da Agência, cuja contribuição para a administração tem sido fomentar investigações sobre os meios adequados para reduzir os mencionados conflitos. (BIANCHI, 2005, p.16).

Em 1976, JENSEN AND MECKLING desenvolveram a teoria da estrutura de propriedade reunindo três teorias: Teoria dos Direitos de Propriedade, Teoria da Agência e Teoria das Finanças. Os autores afirmam que a teoria da estrutura de propriedade inclui a definição de empresa; a separação entre propriedade e controle e a responsabilidade social de negócios; a determinação de uma estrutura ótima de capital; a especificação do conteúdo dos contratos de crédito; a teoria das organizações; e os laços da oferta na integralização dos problemas mercados.

O conflito de interesse entre executivos e investidores é derivado da separação que segundo os autores afirmam que a teoria da estrutura de propriedade inclui a definição de empresa; a separação entre propriedade e controle e a responsabilidade social de negócios; a determinação de uma estrutura ótima de capital; a especificação do conteúdo dos contratos de crédito; a teoria das organizações; e os laços da oferta na integralização dos problemas mercados.

O pesquisador (Berle, 1968) já apresentava preocupações acerca do relacionamento entre propriedade e controle, mas Berle & Means (1988) em uma versão atualizada de “A moderna sociedade anônima e a propriedade privada, também expressam a divergência de interesses entre propriedade e controle “ a de ter poder sobre ela e a de agir nela” citado a separação entre propriedade e controle talvez seja o motivo mais importante do sucesso da forma organizacional corporativa.

O sistema tenta alinhar esses interesses fornecendo incentivos por ações corretas e punindo ações incorretas. Os incentivos vêm do fato de os executivos deterem ações da empresa e de remunerações sensíveis ao desempenho desta. As punições ocorrem quando o conselho de administração demite um executivo devido a desempenho ruim ou fraude, ou quando, na ocasião de fracasso da administração em tomar as devidas medidas, os acionistas ou especuladores agressivos lançam competições pelo controle a fim de substituir a administração e a gerência (BERCK; DEMARZO, 2009).

No Brasil, os conflitos de agência não ocorrem somente entre os controladores e os gestores, a busca pelas práticas de governança corporativa visa também a diminuição dos conflitos e custos de agência entre os acionistas minoritários e os majoritários pela assimetria de direitos, existência de mais de uma classe de votos, além do uso discricionário do poder pelos majoritários. Este problema que vem de longa data, não ocorre somente no Brasil, mas em vários países com grande concentração de propriedade (ROGERS; SECURATO; RIBEIRO, 2008).

A governança corporativa é o sistema que assegura aos sócios e aos proprietários o controle estratégico da empresa e o efetivo monitoramento da diretoria executiva. A relação entre a propriedade e a gestão se dá por meio do conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal. Esse monitoramento, resultante da adoção das boas práticas de governança corporativa, contribui para a geração de valor para a empresa e para o acionista, destacando-se como um dos principais benefícios decorrentes da adoção de boas práticas de governança. Dessa forma, a governança corporativa certifica o retorno dos investimentos realizados, reduz a ineficiência da alocação de recursos e incentiva os investidores a aumentarem suas participações na empresa (NASCIMENTO, 2013).

### **3.2.2 O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

De acordo com (SILVEIRA, BARROS E FAMÁ, 2003), no início dos anos 2000, proliferaram documentos conhecidos como “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, elaborados por reguladores e participantes dos mercados financeiros em diversos países, incluindo o Brasil.

Dentre as práticas de governança mais recomendadas nesses documentos, destaca-se a necessidade de uma participação ativa e independente do Conselho de Administração, que pode ser alcançada por meio de uma estrutura de governança incluindo: pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do conselho; maior participação possível de membros independentes no conselho; um conselho com número adequado de membros.

Praticamente todos os códigos de governança ressaltam a importância de um Conselho de Administração composto por uma maioria de membros externos – não executivos – na companhia. Essa recomendação reflete a ideia intuitiva de que a principal função do conselho é monitorar a gestão da empresa e que somente conselheiros externos profissionais podem ser monitores eficazes. Segundo os códigos de governança, um Conselho de Administração dominado por executivos pode atuar como um mecanismo de defesa dos gestores. Os conselheiros internos – executivos da companhia – têm menor probabilidade de monitorar o desempenho do diretor executivo, já que a evolução de suas carreiras depende, em boa parte, do próprio diretor executivo. Como esses executivos reportam diretamente ao diretor executivo, eles tendem a não tomar uma posição crítica na avaliação e monitoramento de tal diretor. Portanto, o único membro interno (executivo) do Conselho de Administração deve ser o diretor executivo (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2003).

A fim de manter o monitoramento dos negócios, de acordo com (BERCKE DEMARZO, 2009), o conselho de administração contrata uma equipe executiva, determina sua remuneração e aprova os principais investimentos e aquisições. Nos Estados Unidos, o conselho de administração possui um claro dever fiduciário de proteger os interesses dos proprietários da empresa, os acionistas. A maioria dos outros países confere algum peso aos interesses de outros envolvidos na empresa, como os funcionários. Na Alemanha, por exemplo, este conceito é formalizado através de uma estrutura de administração de duas camadas que concedem metade dos assentos do conselho superior (chamado de conselho supervisor) aos funcionários.

São identificados três tipos de diretoria: Diretores Internos: são funcionários, antigos funcionários ou membros da família dos funcionários; Diretores Intermediários: são pessoas que não estão tão diretamente ligadas à empresa quanto os internos, mas que possuem relações



de negócios existentes ou potenciais com a empresa, e; Diretores externos: são os com maiores chances de tomarem decisões somente nos interesses dos acionistas (BERCK; DEMARZO, 2009).

O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. Os princípios da governança corporativa são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e a Responsabilidade Corporativa (SANTOS; ARAGAKI, 2015).

### **3.2.3 A GOVERNANÇA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL**

O conselho de administração é órgão vital para desempenho e gestão de tarefas correlacionadas com as demais áreas da empresa. E serve como conselheiro, consultor e representante dos investidores pela sua independência nos negócios da empresa, isto é, sua função é desenvolver o senso de melhores práticas de governança junto à administração da empresa, eliminar os conflitos de agências e receber o suporte das demais áreas da empresa sobre as atividades de controle interno e aplicação das normas. Acompanhar os resultados da empresa e alertar os administradores por futuros riscos devido à determinadas atitudes no presente. O conselho é a salvação do negócio pela sua independência e notoriedade no mercado (ZITTEI; BATISTA; LOGOBONI, 2016).

De acordo com dados da Comissão de valores mobiliários no Brasil ainda é elevado o número de companhias com propriedade acionária concentrada e empresas brasileiras de capital aberto, no ano de 2009, ainda possuíam como característica concentração de capital por parte do controlador, principalmente as empresas do Novo Mercado. Estudos do início dos anos 2000 constataram que era elevada a sobreposição das funções de presidente do conselho e executivo principal. A acumulação desses cargos por uma mesma pessoa é desaconselhada pelos principais códigos de governança corporativa, sob a alegação de que provoca excessiva concentração de poder, com consequências negativas para a empresa. A segregação das funções é fundamental para garantir a independência do conselho de administração, já que as atribuições das duas principais funções da empresa são diferenciadas e potencialmente conflitantes. Estudo realizado em 2013 que buscou investigar as práticas de governança corporativa dos conselhos de administração divulgadas pelas companhias listadas no Novo Mercado da BM&F Bovespa.

Constatou-se que, mesmo entre as 109 companhias listadas no Novo Mercado, segmento que tem como principal diferencial um maior compromisso com as práticas de boa governança, as práticas de governança dos conselhos de administração divulgadas pela imensa maioria delas atingiram nível 'médio' em relação ao que é preconizado pelo IBGC: 94 empresas (86%) divulgaram entre 25% e 50% do total de práticas de boa governança específicas do conselho de administração (NASCIMENTO et al., 2013).

## **4 DISCUSSÃO**

### **4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONFLITOS DE AGÊNCIA SOB A ÓTICA INSTITUCIONAL**

O enfoque institucional fornece uma perspectiva alternativa para o estudo das práticas da resolução de conflitos de agentes e Governança corporativa. Essa perspectiva induz o pesquisador a uma análise detida da natureza das práticas vigentes na empresa. Muito mais do que desqualificar determinadas práticas estabelecidas pelos gestores que não se conformam

com as diretrizes das modernas teorias apresentadas pelos estudos em Finanças. (GUERREIRO, FREZATTI 2005)

A (GC) pode ser estudada como um produto de processos institucionais nos quais normas e rotinas são desenvolvidas para dar coerência e significado para o comportamento da organização e melhorar o relacionamento entre gestores e investidores. Os procedimentos adotados com algumas das práticas de GC são introduzidos nas organizações como meio da ação dos gestores, bem como pelo processo de institucionalização (formação de hábitos e rotinas). Essas novas técnicas e rotinas desenvolvem-se e adaptam-se às condições ambientais e, dessa forma, tornam-se instituições amplamente aceitas no âmbito das organizações e seus *stakeholders*.

Segundo Meyer e Rowan (CARVALHO; ANDRADE; MARIZ, 2005, p. 4), “O ambiente supre as organizações com regras institucionalizadas e estas regras definem novas formas de organização, redefinem as existentes, e especificam os meios para reproduzir a racionalidade de cada uma”. Em torno dos processos de estabelecimento e aparecimento de normas, valores, crenças e mitos está a organização, a qual influencia e é influenciada nos procedimentos de institucionalização.

Logo, nota-se que a perpetuação de uma empresa está relacionada a valores que se dirijam à conquista e satisfação a organização, verifica-se, então, que a adição da Governança corporativa tendo como base a Teoria institucional conflui em um resultado interessante, pois a teoria intenta conferir uma identidade específica às organizações, baseada em análises de culturas e valores que reflitam na satisfação da sociedade afetada por seus funcionamentos, toda esta elucidação permite que através da implantação de mecanismos de governança corporativa traremos maior segurança aos proprietários do retorno de seus investimentos, e meios para diminuir os problemas de agência e seus custos, ou seja, a implantação de valores confiáveis ocorrendo de maneira transparente através da institucionalização dos mesmos contribuirá para que a empresa possa continuar subsistindo e repassando valores confiáveis a gestores e investidores e para o mercado em que atua.

À luz da abordagem da nova sociologia institucional (NIS – new institucional sociology), explica-se na medida em que novos conceitos propostos não estão em linha com as expectativas dos indivíduos da organização, ou não estão em conformidade com as normas sociais de comportamento aceitável na empresa. O comportamento dos gestores empresariais não é orientado somente pela racionalidade econômica conforme pressupostos da teoria neoclássica, e, sob ótica institucional social a Governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de processos, políticas, normas que influenciam a forma como uma organização é gerenciada ou controlada.

Considerando a teoria institucional segundo a ótica OIE (old institucional economics), a (GC) pode ser vista como um conjunto de rotinas que representam os hábitos de um conjunto de indivíduos e fazem parte do conjunto das pressuposições e crenças inquestionáveis da organização. Como já mencionado, as práticas de GC devem proporcionar coerência social, bem como significado ao comportamento organizacional, permitindo aos indivíduos e grupos dentro da organização dar significado ao processo de tomada de decisão no dia a dia.

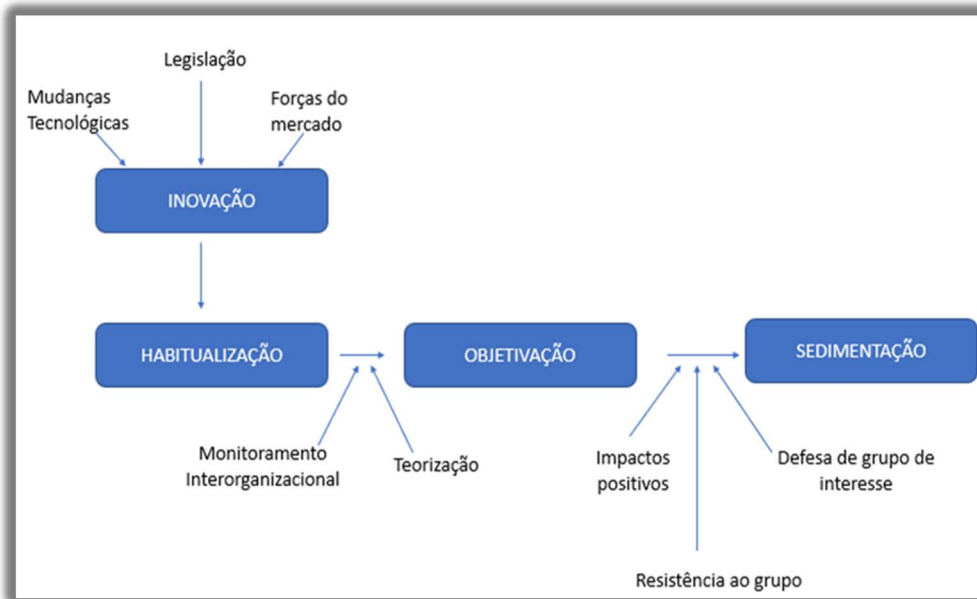
A introdução de um novo modelo traz insegurança, riscos, questionamento da competência dos gestores de lidar com novas variáveis, deslocamento do eixo do poder. Neste contexto, as questões que podem ser efetuadas pelos gestores são: Por que (eu) devo

implementar novos controles internos e externos? O que (nós) ganharemos com isso? Como iremos maximizar a riqueza dos acionistas? Qual o benefício para o consumidor e para os empregados? A estabilidade confere segurança aos indivíduos, saber como será o amanhã é psicologicamente mais confortável do que enfrentar os riscos de uma expectativa incerta (GUERREIRO, FREZATTI, 2005).

Os indivíduos na organização tomam decisões sobre eventos econômicos em grande parte repetitivos, a sobrevivência e continuidade das corporações depende da habilidade dos seus administradores. A prática de procedimentos como transparência, equidade prestação de contas oferece ao investidor, maior tranquilidade do processo de tomada de decisões dos gestores profissionais, pois de acordo com as regras e padrões previamente estabelecidos pela Governança Corporativa, poderemos ter uma certa estabilidade e tranquilidade.

Diante do exposto, a Governança Corporativa busca estabelecer padrões e regras visando amenizar os conflitos de interesses e proporcionar aos acionistas maior confiança nas decisões tomadas e aos gestores maior confiabilidade no equilíbrio da liquidez empresa perante as incertezas de mercado, proporcionando a maximização do valor das ações e maior credibilidade a empresa. Portanto, para que o modelo de Governança corporativa se torne efetivo e possa diminuir os conflitos de agência da organização é preciso o atendimento de vários quesitos conforme figura 1:

Figura 1 - Representa os processos inerentes à institucionalização nas organizações e as forças causais que geram aspectos críticos por todos os diferentes pontos do processo:



Fonte: Caldas, Fachin e Fisher (2007, p. 205)

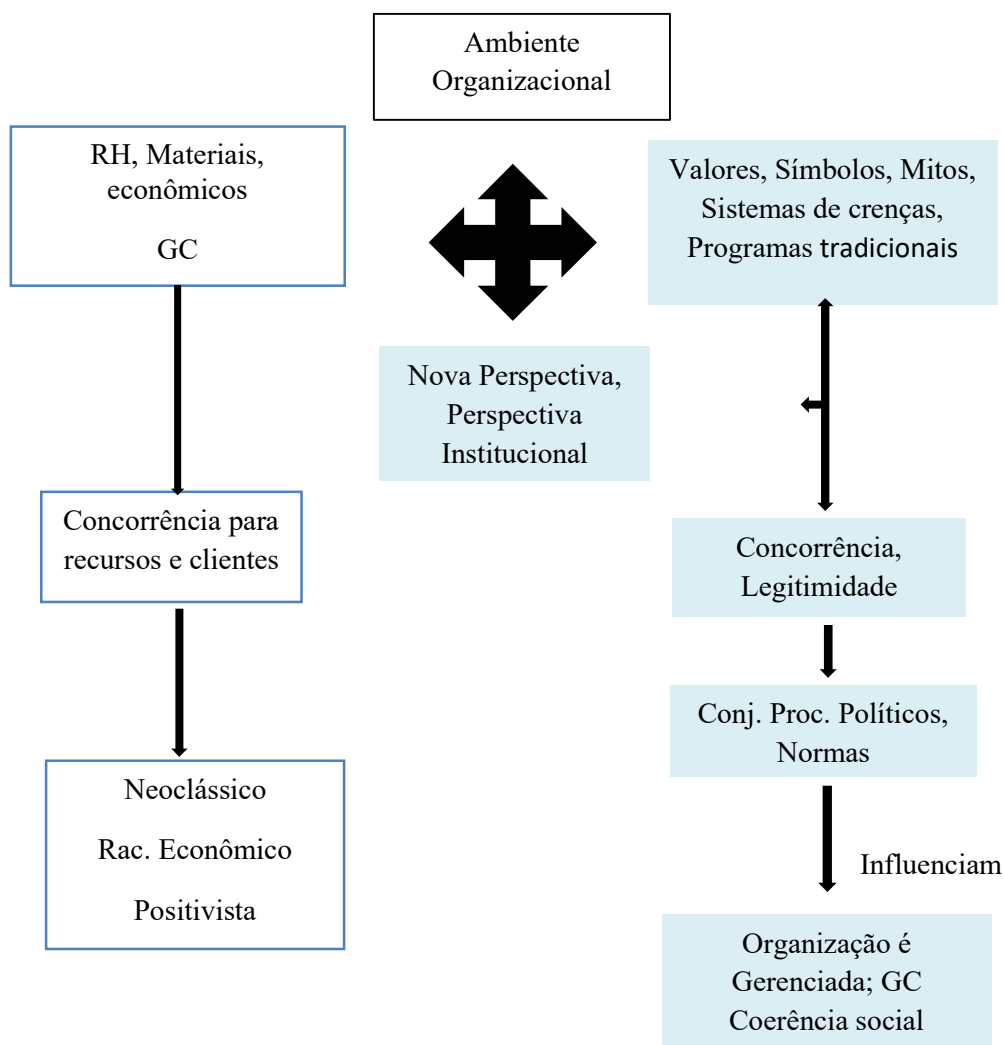
O atendimento dos quesitos legitima o processo de GC, onde a inovação proposta pode ser impulsionada pela mudança tecnológica ou pelo mercado que necessitará de uma nova habitualização que por sua vez demandará de um monitoramento Inter organizacional e de uma fundamentação teórica, lógica estruturada. O novo incomoda e se torna um fator gerador de medo que gerará impactos positivos, resistência ao grupo e movimentos de defesa que demonstrarão relações de incertezas que necessitarão de sedimentação de conceitos, normas, jeito de ser e fazer onde acomodem o modelo proposto atual de GC e o mesmo se torne efetivo.

Evidentemente não se pode desconsiderar outras variáveis importantes na implementação do novo modelo como tecnologia de informação, recursos, competência técnica, liderança no projeto, apoio da alta administração, entre outras. À luz das considerações efetuadas, para que os indivíduos passem a aceitar um novo conceito de aplicação do desenvolvimento da governança corporativa e se comprometam firmemente com a sua implementação e utilização, é necessária a integração de diversos fatores:

- 1) Que exista uma orientação normativa no sentido da implementação do novo modelo;
- 2) Que o novo modelo seja efetivamente compreendido pelas pessoas;
- 3) Que existam elementos facilitadores para o processo de repetição do modelo proporcionando certa estabilidade e gerando hábitos;
- 4) Que as pessoas percebam claramente as consequências da implantação do modelo, no plano pessoal;
- 5) Que as pessoas percebam claramente as consequências da implantação do modelo, no âmbito do grupo;
- 6) Que a implementação do novo modelo confira legitimidade para as pessoas, tanto no âmbito interno quanto externo;
- 7) Que o novo modelo esteja sintonizado com as crenças e valores aceitos e compartilhados pelos membros da organização; e
- 8) Que o novo modelo represente efetivamente como os indivíduos serão avaliados não só institucionalmente, mas também subjetivamente pelos seus pares.

O estudo presente pode ser representado em um novo desenho de práticas capaz de engajar os contratos as necessidades de construção de um novo modelo de pensar que aproxime os acionistas do cotidiano da governança e suas práticas, necessidade e interesses sugeridos na figura 02 a seguir detalhada.

Figura 02: Demonstração de modelo para engajamento da teoria positivista e da teoria institucional.



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado na figura 2, a concepção de um ambiente organizacional formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos onde valorize principalmente a concorrência e o desenvolvimento de clientes e recursos para efetivação de um resultado econômico é uma visão neoclássica, positivista sobre a GC segundo (MENDONÇA E ANDRADE 2002, P. 5)

Enquanto a proposta de um olhar institucionalista visa identificar a presença de elementos culturais até então ocultos nas práticas atuais ou desconhecidos nas práticas atuais, tais como: valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais onde o resultado deste novo marco na interpretação organizacional se dá quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar para a concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente. (FACHIN; MENDONÇA, 2003). Assim a (GC) então pode ser estudada como um produto de processos institucionais nos quais normas e rotinas são desenvolvidas para dar coerência e significado para o comportamento da organização e melhorar o relacionamento entre gestores e investidores organizados com um

conjunto de normas e procedimentos instituídos a partir de uma nova perspectiva institucional permitindo aos indivíduos e grupos dentro da organização dar significado ao processo de tomada de decisão no dia-a-dia previamente acordadas e entendida pelos mesmos.

## **5 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste artigo objetivou apresentar práticas de governança corporativa a partir da premissa que elas visam garantir que o comportamento dos administradores esteja alinhado com o interesse dos acionistas, mitigando o conflito de agência através da abordagem da teoria institucional.

Considerando que o papel da GC deve garantir a equidade de direitos dos acionistas e gestores da empresa, as boas práticas de Governança Corporativa visam minimizar os conflitos entre os agentes, segundo Jensen e Meckling 1976 acreditam ser inerente ao indivíduo o conflito de interesse entre executivos e investidores é derivado da separação que segundo os autores a separação entre propriedade e controle e a responsabilidade social de negócios podem gerar alguns conflitos de interesses, como risco moral e distorções na qualidade informacional.

A proposta de trazer o enfoque institucional visa observar uma perspectiva alternativa para o estudo das práticas da resolução de conflitos de agentes e a governança corporativa. Assim a teoria institucional ganha espaço nos estudos organizacionais, fornecendo maneiras de compreender os padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações.

Esta perspectiva institucional rompe com a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos, a fim de identificar a presença de elementos culturais, tais como: valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais, que induz o pesquisador a uma análise detida da natureza das práticas vigentes na empresa.

Assim as práticas da governança corporativa devem ser estudadas como um produto de processos institucionais, nos quais hábitos e rotinas são desenvolvidos para dar coerência e significado para o comportamento da organização. Novas técnicas e procedimentos de governança corporativa são introduzidos na organização ao longo do tempo, por meio da ação dos gestores e acionistas, bem como pelo processo de institucionalização (formação de hábitos e rotinas). Essas novas técnicas e rotinas desenvolvem-se e adaptam-se às condições ambientais e, dessa forma, tornam-se instituições amplamente aceitas no âmbito das organizações. Por outro lado, o monitoramento reflexivo sobre essas práticas também pode encorajar adaptações, modificações e até mesmo a exclusão de tais rotinas.

A implementação gradativa de novas técnicas e procedimentos pode-se dar por um processo de acomodação com as demais rotinas da empresa, caracterizando uma mudança evolucionária. Por outro lado, técnicas e procedimentos completamente diferentes e alternativos, aos usualmente empregados na empresa podem ser criados e implementados, caracterizando uma mudança revolucionária.

A contribuição que o estudo apresenta está na possibilidade de amplitude de um novo olhar para a GC onde as organizações podem a partir da observação de maneiras competentes e transparentes de institucionalizar diretrizes a governança corporativa em seus ambientes interno e externo, que visem engajar as pessoas, os processos, seus sistemas, valores e processos. Portanto, este estudo apresenta a importância de integrar teorias e áreas do conhecimento para o melhor entendimento da ciência da administração e sua evolução histórica, uma vez que discutir e analisar teorias de forma conjunta reforça a administração enquanto ciência.

Ainda existem poucos estudos e resultados obtidos a partir da teoria institucional, portanto sugere-se novos estudos com acompanhamento desde o escopo, delineamento de

práticas, desenho de novas políticas e ações, discussões até os resultados encontrados e comparados com períodos anteriores.

## REFERÊNCIAS:

ALENCAR, A.B., de OLIVEIRA, M.C. F., & Paulovich, F. V.). Vendo além da leitura: uma pesquisa sobre análise de texto visual. *Wiley Interdisciplinar Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 2(6), 476-492. Disponível no DOI: 10.1002/widm.1071, 2012.

ASSAF NETO, A. Contribuição ao Estudo da Avaliação de Empresas no Brasil- Uma Aplicação Prática. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo Ribeirão Preto, SP, Brasil, 2013.

BARBER B. Parsons: O sistema social. Fontes, desenvolvimento e limitações. *Am Soc* 29, 77-82 (1998). <https://doi.org/10.1007/s12108-998-1030-y>

BARROS, C. M. E.; SOARES, R. O.; LIMA, G. A. S. F. A relação entre governança corporativa e gerenciamento de resultados em empresas brasileiras. **Revista de contabilidade e organizações**, Ribeirão Preto, v. 19 p. 27-39, 2013.

BERCK, J.; DEMARZO, P. *Finanças Corporativas*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BERLE, A.A. *A Republica econômica americana*. Rio de Janeiro: Forense, 1968.

BERLE, A.A., & EMEANS, G. C. *A Moderna sociedade anomia e propriedade privada* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Forense, 1988.

CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T., CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R., (Orgs. Da edição original). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*, v 1, São Paulo: Atlas, 2007.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. A. A adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa beneficia o acionista e aumenta a liquidez acionária? Evidências empíricas do mercado brasileiro. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 189-208, abr./jun. 2010.

CHANLAT, J. F. (1989) "A Análise Sociológica das Organizações: Um Olhar sobre a Produção Anglo-Saxã Contemporânea (1970-1988).

COELHO, Fábio U. *Curso de direito comercial, volume 2: direito de empresa*. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revisão Sociológica Americana*. v. 48, p. 147- 160, 1988.

EISENHARDT, K.M. Teoria da Agência: Uma avaliação e revisão. *Academia de revisão de gestão*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FAMA, E.F., JENSEN, M.C. Separação de propriedade e controle. **A revista de Direito e Economia**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983.

FEINBERG J. WORDLE. In: Steele, J., & Iliinsky, N. *Bela Visualização: Olhando os Dados através dos Olhos dos Especialistas*. " O'Reilly Media, Inc. 37-58 2010 disponível at [http://static.mrfeinberg.com/bv\\_ch03.pdf](http://static.mrfeinberg.com/bv_ch03.pdf)

GONÇALVES, A. O Conceito de Governança. XIV Congresso Nacional de Conpedi - Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito, Fortaleza, 03 a 05 nov. 2005.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; FISCHER, Tânia. *O Discurso, a Análise De Discurso E a Metodologia Do Discurso Do Sujeito Coletivo Na Gestão Intercultural*. *Cadernos de Gestão Social*, [s. l.], 2009.

- GREENWOOD, R., & Meyer, RE Influenciando ideias: Uma Celebração de DiMaggio e Powell (1983). *Journal of Management Inquiry*, 17 (4), 258, 2008. <https://doi.org/10.1177/1056492608326693>
- GUERREIRO, R, FREZATTI, F. O entendimento da contabilidade gerencial sob a ótica da teoria institucional. *Organizações & Sociedade*, 12(35) 2005. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000400005>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa. 4ª ed. São Paulo: IBGC, 2010. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/CodigoIBGC\\_4a\\_ed\\_ingles.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/CodigoIBGC_4a_ed_ingles.pdf)
- JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. Teoria da empresa: comportamento gerencial, custos da agência e estrutura de propriedade. *Revista de Economia Financeira*. V. 3, nº 4. 1976.
- KRAUTER, E. Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro: um Estudo com Empresas Brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, Brasília, 7 (3), 259, 2013.
- LEFÈVRE, Fernando; LEFÈVRE, Ana Maria Cavalcanti. O discurso do sujeito coletivo. *Educs*, [s. 1.], 2005.
- LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, V4, p. 209-231, dezembro 1997.
- MENDONÇA. J. R.; ANDRADE J. A. Teoria Institucional e Gerenciamento de Impressões: em busca de Legitimidade Organizacional através do Gerenciamento da Imagem Corporativa Encontro de Estudos Organizacionais, Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- MINGONE, R. S. et al. Divulgação do informe de governança corporativa (ICVM 586) e o impacto no retorno da ação. *Revista Científica Hermes*, São Paulo, p. 56-76, 02/01, 2020.
- NASCIMENTO, F. S. P. et al Práticas de governança corporativa dos conselhos de administração das empresas do novo mercado da BM&F BOVESPA. v.3, n.3. ed. Salvador: UNEB.2013.
- NASSIF, Elaina; SOUZA C. L. Caderno de Administração. *Revista do Departamento de Administração da FEA* ISSN 1414-7394 Pontifícia Universidade Católica de São Paul. CAD. Vol. 7, n.1. Jan - dez. 2013.
- NOBRE, C. Governança corporativa. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 27/04/2007. Em <https://search.proquest.com/docview/335711140?accountid=12217>, acessado em 31/10/2020.
- PARSONS, T. O Sistema Social. 2a. edição Glencoe, Illinois, 967, 1976
- PEREIRA, L. H. M.; MARTINS O. S. Rating de crédito, governança corporativa e desempenho das empresas listadas na BM&F Bovespa. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 205-221, 2015.
- ROCHA I. Wanderley L. Feitosa M. Governança em ONGs brasileiras: Pagamento e Profissionalização. Artigo apresentado na 2ª Conferência Internacional sobre Governança, Gestão e Empreendedorismo, Dubrovnik, Croácia, 2014.
- RODRÍGUEZ, J. A. "Novas Tendências em Pesquisa Sociológica", *Revista Espanhola de Investigações Sociológicas*, 56, oct./dic.: 203-18, 1991.
- ROGERS, P.; SECURATO, J. R.; RIBEIRO, K. C. S. Governança corporativa, custo capital e retorno do investimento no Brasil. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 61-77, 2008.



- ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional. VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, mai/2012.
- SANTOS, A. C.; ARAGAKI, C. A importância do Conselho de Administração em empresas familiares de capital. REDECA, São Paulo, v.2, n.1, janeiro - junho 2015. <https://doi.org/10.23925/2446-9513.2015v2i1p65-85>.
- SERRA, S.; LEMOS, K. A influência da governança corporativa e do auditor na divulgação sobre riscos. Revista evidenciação contábil & finanças, João Pessoa, v. 8, n. 3, p. 106-124, Set Dez. 2020.
- SALANCIK, Gerald R.; PFEFFER, Jeffrey. Uma abordagem de processamento de informações sociais para atitudes de trabalho e design de tarefas. Ciência administrativa trimestral, p. 224-253, 1978.
- SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, julho/ setembro 2003. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902003000300005>.
- SOUZA, F. C. & BORBA, J. A. Governança Corporativa e Remuneração de Executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. Contabilidade Vista & Revista, 18 (2), 35-48, 2007.
- VENTURA, A. F A. Remuneração executiva, governança corporativa e desempenho: uma análise nas empresas listadas na BM&F Bovespa. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UNB/UFPB/UFRN), João Pessoa, PB, Brasil, 2013.
- ZITTEI, M. V. M.; BATISTA, K. F. B.; LUGOBONI, L. F. As Melhores Práticas De Governança Corporativa Aplicadas Ao Conselho De Administração Nas Empresas Familiares. **Revista Razão Contábil Financeira**, v. 7, N.2, ed. Fortaleza 2016.