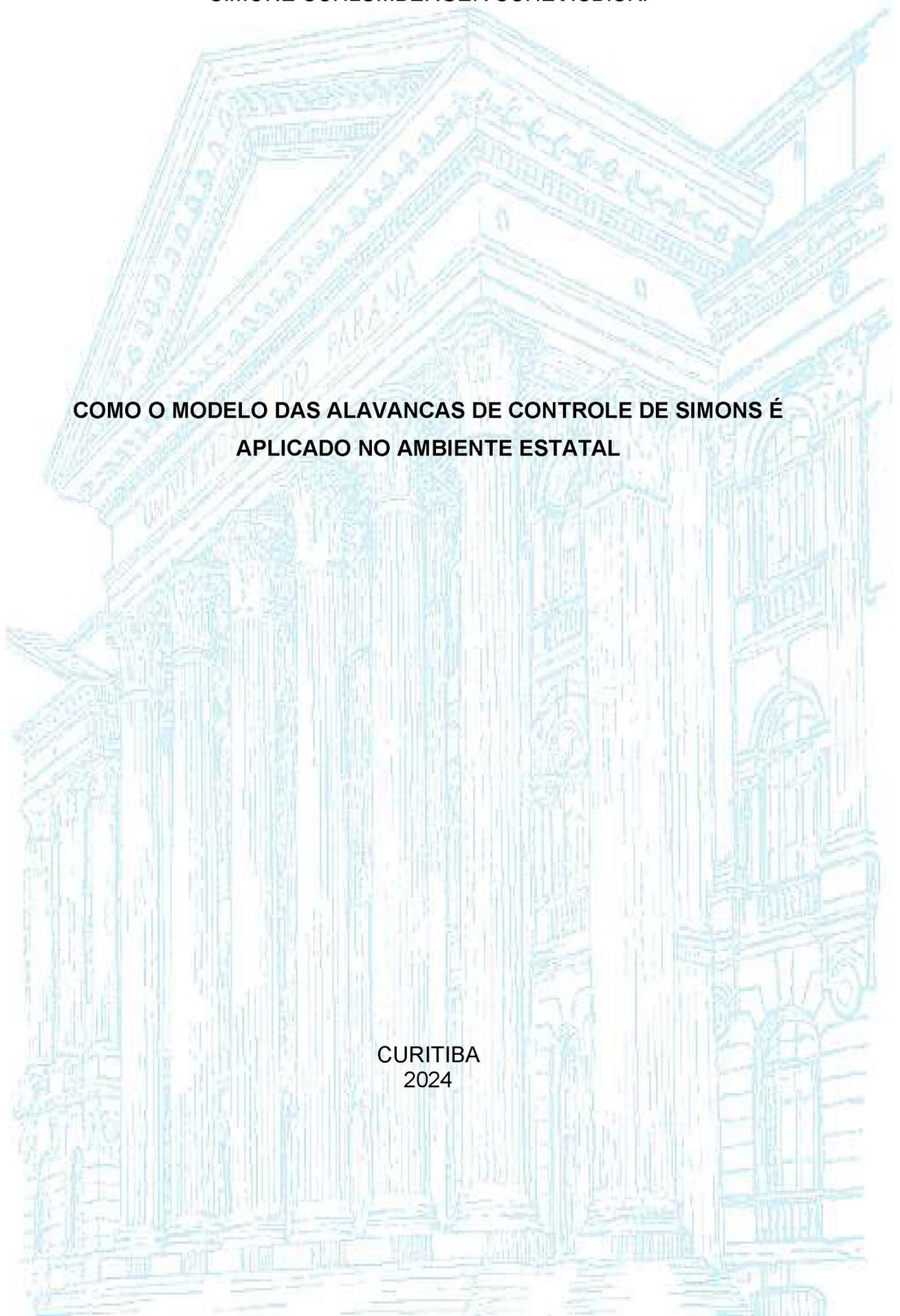


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE SCHLUMBERGER SCHEVISBISKI

**COMO O MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS É
APLICADO NO AMBIENTE ESTATAL**

CURITIBA
2024



SIMONE SCHLUMBERGER SCHEVISBISKI

**COMO O MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS É
APLICADO NO AMBIENTE ESTATAL**

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização/MBA em Governança Corporativa e Compliance. Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e Compliance.

Orientador(a): Prof. Dr. Flaviano Costa

CURITIBA
2024

RESUMO

O presente Relatório Técnico Científico objetiva analisar como o modelo das alavancas de controle de Simons (1995) é aplicado no âmbito das estatais. Para tanto, adotou-se a metodologia de estudo de caso com aplicação de entrevistas, análise documental e nuvem de palavras mais significativas para avaliação da aderência das quatro alavancas no ambiente das estatais. O modelo de Alavancas de Simons contempla as alavancas de Crenças, Limites, Controle Diagnóstico e Controle Interativo, que juntas compõem o Sistema de Controle Gerencial – SGC que quando trabalham num equilíbrio potencializam o fortalecimento, a perenidade e o crescimento organizacional. Os resultados do estudo demonstraram que o Sistema de Controle Gerencial – SGC é formalizado, com aplicação de técnicas de mercado como o *Balanced-Scorecard* – BSC, elementos da governança, inovação e diversidade. A pesquisa contribui para ampliação do uso de um Sistema de Controle Gerencial – SCG num ambiente regulado das estatais como forma de auxiliar os membros da governança na tomada de decisão estratégica.

Palavras-chave: Sistema de Gerenciamento de Controles 1. Alavancas de Simons (1995) 2. Estatal 3. Lei 13.303/2016 4. Controles Internos 5. Governança e Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This Scientific Technical Report aims to analyze how Simons' (1995) levers of control model is applied within state-owned companies. To this end, a case study methodology was adopted, with interviews, document analysis, and a cloud of the most significant words to assess the adherence of the four levers in the state-owned company environment. Simons' lever model includes the levers of Beliefs, Limits, Diagnostic Control, and Interactive Control, which together make up the Management Control System (MCS), which, when working in balance, enhance organizational strengthening, sustainability, and growth. The results of the study demonstrated that the Management Control System (MCS) is formalized, with the application of market techniques such as the Balanced-Scorecard (BSC), governance elements, innovation, and diversity. The research contributes to expanding the use of a Management Control System (MCS) in a regulated environment of state-owned companies as a way to assist members of the governance in strategic decision-making.

Keywords: Management Control System 1. Simons' Levers (1995) 2. State-owned Enterprise 3. Law 13,303/2016 4. Internal Controls 5. Governance and Strategic Planning.

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho à Deus por possibilitar o crescimento profissional e pessoal, à minha família pelo apoio e compreensão dos momentos de ausência, aos novos colegas pela oportunidade de ampliar as relações pessoais e profissionais, aos meus líderes, a minha organização pelo incentivo educacional e ao Professor Dr. Flaviano Costa pela orientação, apoio e confiança no relatório realizado.

FICHA DE APROVAÇÃO

SIMONE SCHLUMBERGER SCHEVISBISKI

COMO O MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS É APLICADO NO AMBIENTE ESTATAL

Relatório Técnico aprovado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização MBA em Governança Corporativa e Compliance, Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Flaviano Costa

Orientador - Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Prof.

Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Prof.....

Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Prof.

Departamento de Ciências Contábeis - UFPR

Curitiba, 30 de setembro de 2024.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS (1995).....	14
FIGURA 2 – NUVEM DE PALAVRAS – ALAVANCA DE SIMONS (1995) – ENTREVISTA E ANÁLISE DOCUMENTAL	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ALAVANCAS, CATEGORIA E PONTOS DE CONTROLE - ENTREVISTA E ANÁLISE DOCUMENTAL	20
TABELA 2 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA DE CRENÇAS – QUESITOS 1 A 3.....	21
TABELA 3 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA DE CRENÇAS – QUESITOS 4 E 5.....	24
TABELA 4 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE E DIAGNÓSTICO – QUESITOS 1 A 3.	27
TABELA 5 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE E DIAGNÓSTICO – QUESITOS 4 E 5.	30
TABELA 6 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA LIMITES – QUESITOS 1 A 3.....	32
TABELA 7 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA LIMITES – QUESITOS 4 E 5.....	35
TABELA 8 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE INTERATIVO – QUESITOS 1 A 3.....	37
TABELA 9 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE INTERATIVO – QUESITOS 4 E 5.....	39
TABELA 10 - ANÁLISE DOCUMENTAL – ALAVANCAS DE SIMONS (1995).	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	10
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	11
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO	11
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA	12
1.4.1 Sistema de Controle.....	12
1.4.2 O modelo das Alavancas de Controle (<i>Levers of Control</i>) de Simons	13
2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	16
2.1 METODOLOGIA	16
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	21
2.2.1 Principais pontos das entrevistas.....	21
2.2.2 Principais pontos dos Relatórios de Administração e Relato Integrado	40
3 ANALISE DOS RESULTADOS	48
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

Na década de 80 e 90, houve uma grande mobilização para a privatização de estatais no Brasil. Passados mais de trinta anos, sabe-se muito pouco sobre a quantidade das estatais existentes no País, segundo o economista Márcio Holland, do Observatório das Estatais da Escola de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em Seminário sobre a Nova Lei das Estatais em 2017¹.

Para Nohara (2017, p. 2) Estatal é toda sociedade civil ou comercial da qual o Estado tenha controle acionário, sendo suas espécies a empresa pública, a sociedade de economia mista ou qualquer outra empresa controlada pelo estado. Complementarmente a autora assevera que, as estatais possuem natureza jurídica de direito privado e são criadas para atuar no domínio econômico e na prestação de serviços públicos.

O portal de transparência do Ministério da Economia, no ano de 2024, informa a existência de 123 estatais federais, sendo 44 com controle direto e 79 com controle indireto, atuando em diversos setores como: comércio e serviço, financeiro, petróleo, gás e derivados, indústria, administração portuária, energia, participação em investimentos, abastecimento, transporte e administração aeroportuária.

Neste mesmo portal, é informado que até dezembro/2023, o programa de dispêndio global dessas estatais foi de R\$ 3,5 bilhões, o que representa 34,61 % acima do previsto de R\$ 2,6 bilhões.² No âmbito dos estados, o Tesouro Nacional, realizou uma avaliação no ano de 2020 sobre o panorama das empresas estatais estaduais, e com os dados informados, destaca a existência de 263 empresas controladas pelos Estados, sendo 33,84 % na região Nordeste, 21,67% no Sudeste, 18,63 % no Centro-Oeste e 12,93% nas regiões Norte e Sul. Os setores mais representativos são o financeiro, saneamento e desenvolvimento, enquanto os menos representativos são saúde e mineração.

A avaliação também classificou as estatais sob o enfoque de Estado Empreendedor, que são aquelas em que o art. 173 da Constituição Federal permite sua criação para a exploração direta de atividade econômica pelo estado. O Estado

¹ https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/arquivos/marcio_holland.pdf. Acessado em 22/03/2024

²

<http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=paineldop>

Administrador que possui a função principal de coordenar a empresa para atingir seus objetivos por meio de uma governança constituída por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria. No Estado Acionista existe uma relação financeira entre o estado e as estatais, podendo ser por meio de dividendos, subvenções ou aumento de capital.

O estudo do Tesouro Nacional no ano de 2020 também apresentou que do total das 263 estatais controladas pelos Estados, 59% apresentavam lucro, 35% prejuízo e 6% não informaram.³ Nesse contexto, a importância das estatais para o âmbito econômico e social do país, juntamente com o volume de recursos financeiros, pessoais, materiais e tecnológicos alocados anualmente a essas entidades, faz com que o sistema de controle gerencial e os parâmetros de governança corporativa sejam cada vez mais rigorosos e transparentes.

Nesse sentido, o presente relatório técnico pretende contribuir com uma análise desse sistema, por meio de estudo de caso, avaliando a aderência das alavancas de Simons (1995) no universo de controles gerenciais, envolvendo aspectos tecnológicos, culturais, financeiros e humanos no âmbito estatal após a promulgação da Lei 13.303/16 – Lei das Estatais.

Por fim, o relatório oferece uma abordagem completa, iniciando pela contextualização da temática estudada, delineando o objetivo geral e sua relevância, explorando os elementos conceituais pertinentes. A metodologia adotada se baseia no estudo de caso, integrando entrevistas e análise documental para uma compreensão mais profunda da realidade com o tema do estudo. Os resultados são cuidadosamente examinados, culminando nas considerações finais que sintetizam as conclusões alcançadas em relação aos objetivos avaliados.

anoramadasestatais.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd07&anonymous=true. Acessado em 22/03/2024.

³ <https://empresas-estados.tesouro.gov.br/v2020/> . Acessado em 26/03/2024.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A atuação das empresas estatais, seja no campo econômico ou na prestação de serviços públicos está subjugada à uma fiscalização do Estado por meio de Tribunais de Contas, Agências Reguladoras, Ministério Público e Comissão de Valores Imobiliários - CVM, o que torna o ambiente de controle um elemento central da governança e gestão dessas empresas.

As estatais também enfrentam forte pressão da sociedade, cliente, municípios, estado, meio ambiente e investidores para que os produtos e serviços ofereçam inovação, eficiência, tarifas módicas, qualidade e rentabilidade.

Aliado a tudo isso, ainda há que se falar de um elemento fundamental nessa engrenagem toda que é o capital humano, que potencializa todos esses elementos, porém vem arraigado de valores e crenças totalmente distintas dentre as diversas gerações que compõem um quadro de colaboradores, gestão, alta direção e membros da governança.

Esse contexto, somado à quantidade de empresas estatais, o valor significativo que representam para o Estado e os escândalos da Operação Lava Jato envolvendo estatais federais, torna-se indiscutível a modernização da gestão por meio da Governança Corporativa instituída pela Lei 13.303/2016 denominada Lei das Estatais. As bases de governança estabelecidas nos artigos 6º, 8º e 9º da Lei impõem requisitos de transparência e práticas de gestão de riscos e controles internos a serem implementados por meio dos estatutos das empresas estatais.

Para fortalecer os controles internos e, conseqüentemente, o ambiente estratégico e de governança, verifica-se a importância da aplicação prática de numa modelagem teórica e concentrada, como é o caso do sistema proposto por Simons (1995). Esse sistema contempla o **sistema de crenças, sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo**, os quais, mantidos em equilíbrio, proporcionam alavancagem pela inovação, ao mesmo tempo em que asseguram os elementos regulatórios e a perenidade da estatal por meio do compromisso com seu propósito e função social.

1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

A governança corporativa instituída por meio da Lei 13.303/16 - Lei das Estatais, trouxe a obrigatoriedade da aplicação de ferramentas de controle que são fundamentais para uma gestão eficaz e tomada de decisões estratégicas diante de um ambiente altamente regulado e fiscalizado das empresas estatais, por conta disso, o objetivo geral do estudo é **avaliar a aderência do modelo das alavancas de controle de Simons (1995) nas práticas institucionais das estatais diante dos aspectos de Governança da Lei 13.303/2016.**

1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

A motivação para a realização do presente estudo decorre da relevância das empresas estatais no desenvolvimento econômico e social do país, além de sua significativa representatividade nos recursos públicos e privados, desempenhando um papel crucial na implementação de políticas econômicas e na prestação de serviços públicos essenciais para uma população vulnerável que depende da atuação social do Estado.

Segundo dados do Ministério da Economia e do Tesouro Nacional, as 386 empresas estatais estudadas estão presentes em diversos setores econômicos do país, incluindo comércio, serviços, financeiro, petróleo, gás, indústria, portos, aeroportos, energia, abastecimento, transporte, saneamento, desenvolvimento, comunicação, informática, saúde, mineração, habitação, urbanização, turismo e gestão de ativos, ou seja, praticamente há inserção de estatais em quase todos os seguimentos econômicos do país, representando volumes consideráveis de recursos financeiros, o que torna crucial uma estrutura de governança e mecanismos de planejamento, controle, regulação, tomada de decisão e fiscalização.

Desta forma, avaliar o modelo das alavancas de Simons (1995) no ambiente das estatais ajudará a compreender o quanto das forças do **sistema de crenças, sistema de fronteiras, sistema de controle diagnóstico e sistema de controle interativo** são aderentes às práticas realizadas por estas instituições de maneira a contribuir para uma melhor aplicabilidade dos critérios da Lei 13.303/16 gerando um equilíbrio nas forças do Estado, dos agentes reguladores, da fiscalização, dos acionistas e da sociedade para que as políticas públicas, rentabilidade e pautas

ambientais, sociais e de governança – ASG/ESG atendam sua finalidade para as partes interessadas e relacionadas.

1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

1.4.1 Sistema de Controle

Segundo Alberton et.al. (Alberton, 2006, p.2 *apud* Atkinson et.al, 2000, p.581), “**controle é o conjunto de métodos e ferramentas que os membros da empresa usam para mantê-la na trajetória para alcançar seus objetivos**”.

O Controle é aplicado em todas as áreas de uma estatal e sua efetividade é medida pelos resultados gerados os quais precisam ser monitorados e comunicados.

Para melhor compreensão da dimensão que os controles assumem nas organizações, Alberton explica a estrutura dos controles em: Controle Estratégico, Tático ou Gerencial e o Operacional, assim apresentados em seu estudo:

Controle Estratégico: segundo Mosimann e Fisch (1999, p.77), consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, na comparação com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos por mudanças ambientais, que geram ameaças e oportunidades à empresa, na averiguação da má condução do negócio, ou ainda na investigação de falsas premissas na elaboração das próprias diretrizes estratégicas.

Controle Tático ou Gerencial: é um instrumento de verificação e acompanhamento de medições mais gerais em nível de unidade. Ele tem a função de avaliar gestores em níveis intermediários da empresa por meio de medidas qualitativas e quantitativas. O controle tático constitui-se de um conjunto de indicadores e metas que permite verificar se os objetivos estão sendo atingidos (CATELLI et.al.,2001).

Controle Operacional: de acordo com Weslch (1973, p.17), pode ser definido como sendo a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos. (ALBERTON, et. Al, 2006, p.2).

Os diversos tipos de controle precisam estar conjugados num sistema de maneira a permitir uma visão de todos os fatores, riscos e seu impacto, de forma a proporcionar uma melhor tomada de decisão, para o propósito organizacional.

Nesse sentido o conceito de Sistema de Controle Gerencial – SGC é definido por Simons (1995) como:

"... sistema de rotinas formais que se baseiam em informações e procedimentos que os gestores utilizam para manter ou alterar as atividades das organizações. Esse conjunto de informações torna-se um sistema de controle quando é utilizado para manter e/ou alterar padrões pré-estabelecidos nas atividades, como um instrumento que permite acompanhar o que está sendo realizado na organização e tornar medidas corretivas. (DEGENHART e BEURER, 2019, p. 9).

Em complemento ao conceito, pode-se compreender o Sistema de Controle Gerencial – SGC como:

"... um conjunto de vários controles formais e informais de entrada, processo e saída que são usados pela Administração para atingir as metas organizacionais, sendo esses controles conectados por muitas relações de complementariedade. (CHENHALL; MOERS, 2015). Ainda, conforme os autores o SGC se torna mais complexo à medida que seus vários controles estão conectados por vários relacionamentos, os quais dependem de seu contexto ambiental e organizacional. (AGNOL, DIEHL e LEITE, 2020, p. 4).

Ampliar os componentes do sistema de controle gerencial para além dos financeiros é crucial para a longevidade das corporações, e neste sentido a metodologia de Simons (1995) apresenta outros elementos fundamentais que precisam ser considerados na tomada de decisões estratégicas, além disso, é possível fazer análises comparativas em função da disposição em formato de alavancas que trazem o conceito da busca de equilíbrio do sistema central de controle gerencial, conforme detalhado no próximo tópico.

1.4.2 O modelo das Alavancas de Controle (*Levers of Control*) de Simons

O modelo das alavancas de controle ou LoC (*Levers of Control*) estudado por Simons (1995), propõem uma visão mais holística do Sistema de Controle Gerencial abrangendo: **Sistemas de Crenças, Sistema de Limites ou Fronteiras, Sistema de Controle Diagnóstico e Sistema de Controle Interativo.**

Segundo Leite (2022), o método de Simons aplica o Sistema de Controle Gerencial para:

- a) Superar uma inércia organizacional;
- b) Comunicar a essência de sua agenda;
- c) Estruturar cronogramas com metas de execução;
- d) Garantir atenção contínua, por intermédio de incentivos;

- e) Concentrar aprendizado organizacional nas incertezas estratégicas relacionadas à sua visão.

A conjugação desses elementos, resultou na figura abaixo onde é possível visualizar as alavancas e como os sistemas, mesmo em oposição, trabalham para o equilíbrio das forças de controle visando dar a estratégia das organizações os diversos elementos para a tomada de ação rápida, diante de fatores externos e internos.

FIGURA 1 - MODELO DAS ALAVANCAS DE CONTROLE DE SIMONS (1995)



Fonte: A Autora (2024).

Cada alavanca ou sistema de controle possui uma finalidade específica, quais sejam:

O objetivo principal de um **Sistema de crenças** é inspirar a busca e a descoberta organizacional (Simons, 1995). Segundo o autor é demarcado por um conjunto de definições organizacionais que são comunicados formalmente e reforçados sistematicamente para fornecer valores básicos, propósito e direção para a organização.

A segunda alavanca de controle, definida pelo modelo de Simons (1995) é o **Sistema de Limites**. Ele estabelece limites, baseados em riscos de negócios definidos, para a busca de oportunidades. Simons (1995) ainda indica que estes sistemas permitem que os gestores deleguem a tomada de decisões, permitindo que a organização atinja a máxima flexibilidade e criatividade.

Os **Sistemas de Controle e Diagnóstico** são os sistemas formais de informação que os gestores usam para monitorar os resultados organizacionais e corrigir os desvios dos padrões de desempenho predefinidos. (Simons, 1995). Os sistemas de Controle e Diagnóstico são alavancas essenciais para a implantação das estratégias pretendidas pela organização pois tentam medir as variáveis de saída que representam importantes dimensões de desempenho e uma determinada estratégia. O autor ainda aponta que os Sistemas de Controle Diagnóstico permitem que a organização atinja metas sem que haja uma supervisão constante, permitindo também aos participantes organizacionais maior autonomia na tomada de decisão.

Os **Sistemas de Controle Interativo** são sistemas formais de informação usados pelos gestores para se envolverem regularmente e pessoalmente nas atividades de decisão dos subordinados, para discutir incertezas estratégicas e para fomentar o diálogo e o debate. (BISBE;MALAGUENO, 2009). Inversamente ao Sistema de Controle Diagnóstico, o Sistema de Controle Interativo estimula a procura e o aprendizado, o que pode potencializar as estratégias emergentes. (AGNOL, DIEHL e LEITE, 2020, p. 5).

O primeiro conjunto de alavancas é o Sistema de Crenças que possui como contraponto o Sistema de Controle Diagnostico, ou seja, de um lado há todo o conjunto de elementos intangíveis como: missão, visão, valores, credos e propósitos apresentados em declarações formais, que buscam inspirar, engajar, comprometer e dar um direcionamento aos empregados de maneira a criar uma cultura organizacional e do outro lado há todo um sistema formatado de indicadores de desempenho, plano de negócio, orçamento, controles internos que buscam medir a saída do processo e os resultados da organização, buscando corrigir de forma preditiva as ações voltadas aos objetivos estabelecidos.

O segundo conjunto de alavancas trata do Sistema de Limites ou Fronteiras que possui como contraponto o Sistema de Controle Interativo, ou seja, de um lado há uma avaliação dos riscos do negócio, do apetite e da tolerância de forma a minimizar os impactos, como também, todas as medidas de governança corporativa e compliance necessárias, sejam elas: códigos de conduta, procedimentos internos de investigação, aplicação de sanções, auditorias internas e externas e do outro lado há práticas voltadas para a inovação, de modo a estimular a pesquisa e aprendizagem organizacional e valorizar as experiências, percepções, discussões, aplicação de diálogos frequentes, a fim de proporcionar respostas rápidas às ameaças e uma atuação ágil para garantir as oportunidades que apareçam no ambiente inserido da organização.

Em complemento Leite (2022), cita que Simons (1995) descreve o **sistema de crenças** como o conjunto de definições institucionais expostos a todos da

organização e comunicados formalmente, de forma a reforçar os valores básicos, propósito e direção da entidade. Essa alavanca visa trazer a inspiração e o engajamento, por meio de propósito, missão, visão e valores necessários para a implementação dos objetivos estratégicos.

O autor continua a explicar o **sistema de restrições ou limites ou fronteiras** em que Simons (1995) define como aquele que delinea o domínio aceitável de atividades para os participantes organizacionais. Opondo-se ao sistema de crença esse sistema dispõem de limites com base no risco do negócio.

Quanto ao **sistema de controle diagnóstico**, Leite (2022) cita que se trata de sistema de informação formalizados que a alta administração usa para monitorar os resultados e corrigir desvios pré-estabelecidos. Esse monitoramento permite ajustes rápidos na rota e rumo da organização, visando minimizar impactos e riscos do negócio.

Por fim Leite (2022) menciona que o **sistema de controle interativo** é apresentado por Simons (1995) como uma gama de informações estruturadas e formalizadas que a alta administração utiliza para envolver-se pessoalmente nas atividades de tomadas de decisões de seus subordinados.

2 METODOLOGIA E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva por meio de uma investigação empírica vinculada a estudo de caso qualitativo, compreendendo o universo das Estatais no âmbito do Estado do Paraná.

O estudo foi realizado neste universo, devido as diretrizes da Lei 13.303/2016 que dispõem da obrigatoriedade da submissão das estatais à uma estrutura de Governança e Controle em seus artigos 1º, 6º, 8º e 9º, assim apresentados:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de

serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

(...)

§ 4º A não edição dos atos de que trata o § 3º no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a partir da publicação desta Lei **submete as respectivas empresas públicas e sociedades de economia mista às regras de governança** previstas no Título I desta Lei.

(...)

Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias **deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção**, todos constantes desta Lei.

(...)

Art. 8º **As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:**

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - **divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;**

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - **divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;**

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - **ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;**

IX - **divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.**

§ 1º O interesse público da empresa pública e da sociedade de economia mista, respeitadas as razões que motivaram a autorização legislativa, manifesta-se por meio do alinhamento entre seus objetivos e aqueles de políticas públicas, na forma explicitada na carta anual a que se refere o inciso I do caput.

§ 2º Quaisquer obrigações e responsabilidades que a empresa pública e a sociedade de economia mista que explorem atividade econômica assumam em condições distintas às de qualquer outra empresa do setor privado em que atuam deverão:

I - **estar claramente definidas em lei ou regulamento**, bem como previstas em contrato, convênio ou ajuste celebrado com o ente público competente para estabelecê-las, observada a ampla publicidade desses instrumentos;

II - **ter seu custo e suas receitas discriminados e divulgados** de forma transparente, inclusive no plano contábil.

§ 3º Além das obrigações contidas neste artigo, as sociedades de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeitam-se ao regime informacional estabelecido por essa autarquia e devem divulgar as informações previstas neste artigo na forma fixada em suas normas.

§ 4º Os documentos resultantes do cumprimento dos requisitos de transparência constantes dos incisos I a IX do caput **deverão ser publicamente divulgados na internet de forma permanente e cumulativa.**

Art. 9º A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

I - **ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;**

II - **área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;**

III - **auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.**

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - **princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;**

II - **instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;**

III - **canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;**

IV - **mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;**

V - **sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;**

VI - **previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.**

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

§ 3º A auditoria interna deverá:

I - **ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;**

II - **ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.**

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em

situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

Foi realizada consulta aos relatórios disponíveis no ambiente eletrônico de relações com investidores das Estatais, além da coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas com questões iguais e sequenciais a todos os entrevistados, visando obter uma avaliação comparativa.

Com o resultado das entrevistas e da análise documental, aplicou-se a metodologia visual de nuvem de palavras, por meio do site <https://www.nubedepalabras.es/>, para consignar os temas mais relevantes e que estão presentes no cotidiano das estatais pesquisadas, com a finalidade de avaliar se há convergência com os elementos teóricos das alavancas de Simons (1995).

Utilizou-se para as entrevistas um roteiro semiestruturado com questões abertas para se obter uma maior amplitude de entendimento do objeto em estudo. Diante do material das entrevistas avaliou-se também o tema da pesquisa sob o aspecto documental dos Relatórios publicados pelas Estatais em estudo.

O instrumento de entrevista foi composto por um roteiro de quatro partes, contemplando as quatro alavancas de Simons e cada parte foi estruturada em cinco perguntas estruturadas que totalizam um universo de vinte quesitos conforme os pontos de atenção da pesquisa, abaixo apresentados:

TABELA 1 - ALAVANCAS, CATEGORIA E PONTOS DE CONTROLE - ENTREVISTA E ANÁLISE DOCUMENTAL

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE
CRENÇAS	Estratégico	Propósito, missão, visão, valores.
	Planejamento	BSC e metas (KPIs).
	Governança	Áreas ou Comitês específicos para Governança, Compliance, Diversidade e ESG.
	Cultura	Publicação e conhecimento da estratégia da empresa.
CONTROLE E DIAGNÓSTICO	Controle	Desvios e resultados – Tratamento, publicação e comunicação.
	Pessoas	Bônus por atingimento de metas.
	Sistema	Informatizados ou manuais.
LIMITES	Estatuto, mercado e Planejamento	Limites de Atuação e Fiscalização Externa
	Controles Internos	Departamentos Específicos (2ª linha)
	Apetite e tolerância a riscos	Parâmetros e Metodologia
CONTROLE INTERATIVO	Comunicação	Reuniões Periódicas – governança e liderança
	Ideias, melhorias e soluções	Espaço, metodologia, sistema
	Bônus	Renumeração por ideias, melhorias e solução
	Conhecimento	Treinamento
	Pesquisa e Inovação	Departamentos

Fonte: A Autora (2024).

Juntamente com a entrevista foi analisado os Relatórios de Administração e Relatório Integrado, de forma a observar a aderência da Estatal quanto a um Sistema de Controle Gerencial baseado nas alavancas de Simons, conforme apresentado nos tópicos a seguir.

2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

2.2.1 Principais pontos das entrevistas

As entrevistas realizadas apresentaram os principais pontos nas quatro alavancas de Simons, conforme apresentado a seguir:

TABELA 2 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA DE CRENÇAS – QUESITOS 1 A 3.

Alavanca: Crenças			
	Quesito 1	Quesito2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal possui propósito, missão, visão e valores definidos, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas?	A Estatal possui um <i>Balanced Scorecard</i> – BSC definido e com metas (KPIs) estabelecidas, publicado e comunicado às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal possui Planejamento com objetivos estratégicos, orçamento, controle de custos e despesas, mensuração de resultados comunicado e publicado às partes relacionadas e interessadas? Como?
1	Sim. Com partes relacionadas a divulgação ocorre por meio de site, para funcionários por meio de rede interna, para o investidor há o relato integrado e relatório de administração publicado em site.	Sim. A divulgação interna é realizada por meio de reuniões, já quanto a divulgação externa, ela obedece ao Rol de informações sigilosas a serem disponibilizadas.	Sim. A divulgação ocorre por meio do Relatório de Administração. Há controle interno (alinhamento) quanto ao planejamento e objetivos.

	Quesito 1	Quesito2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal possui propósito, missão, visão e valores definidos, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas?	A Estatal possui um <i>Balanced Scorecard</i> – BSC definido e com metas (KPIs) estabelecidas, publicado e comunicado às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal possui Planejamento com objetivos estratégicos, orçamento, controle de custos e despesas, mensuração de resultados comunicado e publicado às partes relacionadas e interessadas? Como?
2	<p>Sim, é amplamente divulgada de forma interna (rede interna) e em evento anual de divulgação, além disso esses elementos são insumos para a auditoria interna em orientação a uma melhor avaliação de risco. Os indicadores quanto da área e da companhia são constituídos olhando objetivos, propósito, missão, visão.</p> <p>Para a alta administração e agentes de governança os elementos são aprovados por eles.</p> <p>A Estatal divulga por meio do relato integrado e relatório de administração, disponíveis no site.</p>	<p>Sim, as metas são revisadas e construídas durante o ano conforme cronograma do planejamento estratégico.</p> <p>É comunicado internamente por meio ferramenta eletrônica interna e principalmente os resultados são discutidos em evento próprio de planejamento estratégico no qual é reunido todas as lideranças desde o nível operacional até os órgãos de governança.</p> <p>Durante o planejamento estratégico é definido as metas por áreas e é divulgado para cada setor. A Estatal possui os indicadores normatizados internamente.</p>	<p>Sim possui, o planejamento é feito por diversas áreas conforme cronograma estabelecido. É comunicado internamente por meio do evento de planejamento estratégico, disseminação para o público em geral. A aprovação é feita pelos níveis de liderança e órgãos de governança.</p> <p>É comunicado pelo relato integrado e relatório de administração e acompanhado via sistema interno.</p> <p>As informações sigilosas são resguardadas.</p>
3	<p>Sim, houve um amadurecimento, onde as políticas estão em cartazes nos ambientes internos, e com a lei 13303 isso está mais definido por meio de ações junto a Comitês, lideranças, canais de governança e vem sendo inserido mais entre as áreas por meio de disseminação onde é possível ver resultados, em que os funcionários tanto da base quanto da alta direção, estão entendendo sobre a temática de missão, visão, valores e demais temas relacionados a controles e governança.</p>	<p>Sim, existe o BSC com metas as quais são reportadas aos órgãos de governança em reuniões e por meio de relatórios.</p> <p>Há também informações no relato integrado e relatório de administração sendo a publicação feita apenas quanto a resultados.</p>	<p>Sim, aos órgãos de governança são comunicados periodicamente por meio de relatórios e reuniões. O nível dos Diretores tem acesso automático as informações (diário) enquanto que os órgãos de governança são apenas comunicados em relatórios e apresentações periódicas. Além disso, há atendimento a regulações de mercado com a necessidade de avaliações pelos órgãos de governança quanto a resultados estratégicos avaliados por auditorias tanto interna quanto externa.</p>

	Quesito 1	Quesito2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal possui propósito, missão, visão e valores definidos, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas?	A Estatal possui um <i>Balanced Scorecard</i> – BSC definido e com metas (KPIs) estabelecidas, publicado e comunicado às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal possui Planejamento com objetivos estratégicos, orçamento, controle de custos e despesas, mensuração de resultados comunicado e publicado às partes relacionadas e interessadas? Como?
4	Sim, a estratégia macro é comunicada ao público em geral, por meio de mecanismos de mídia, como o site da Companhia.	Sim possui BSC que é feita por uma área específica que também faz o alinhamento das metas macro da Estatal.	Sim, a estatal possui seus resultados publicados trimestralmente, incluindo a realização de uma apresentação ao mercado conduzida pelo CFO. O Planejamento divulgado restringe-se ao plano de investimentos, em ciclo de 5 anos, o controle de indicadores estratégicos e gestão orçamentária é realizada de forma interna por atender ao rol de informações sigilosas.
5	Sim, a Estatal possui propósito, missão, visão e valores definidos, publicados e comunicados, sendo a revisão realizada a cada 4 anos (pelas características do controlador). As mudanças, por sua vez, são ajustadas e desdobradas em declarações também avaliadas diante da operacionalização da estatal, diante de análise dos cenários externo e interno. A comunicação é realizada internamente por meios eletrônicos (intranet) e, externamente, disponibiliza-se o mapa estratégico via site juntamente com as declarações e relatórios da administração. A comunicação acaba atingindo a maioria dos stakeholders.	Sim, a Estatal possui uma base de BSC, onde cada objetivo estratégico é medido por indicador estratégico. Há desdobramento em planos estratégicos com acompanhamento dos planos de ação. É realizado um balanço do BSC pelo Conselho de Administração, por meio de relatório de metas, onde relaciona os eixos e comenta-se os resultados. Internamente, o BSC é trabalhado em todas as áreas, incluindo-se riscos e outras estratégias como a ASG.	Toda a métrica de planos estratégicos e plano de ação do Planejamento é feito para 5 anos, revisando anualmente com a análise de cenário. A revisão leva ao Plano de Negócios, contemplando, orçamento, CAPEX e OPEX. Este ato é comunicado ao mercado a cada ano por meio do plano de investimentos. Além disso, todo o desempenho financeiro é avaliado e, inclusive publicado de acordo com requisitos da CVM, sendo que o plano é divulgado após aprovação. A mensuração de resultado e desempenho financeiros são reportados trimestralmente ao mercado e com isso se dá ampla publicidade, de acordo com a bolsa.

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 3 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA DE CRENÇAS – QUESITOS 4 E 5.

Alavanca: Crenças		
	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	A Estatal possui ações, áreas ou Comitês de Governança, Compliance, Diversidade e ESG? Essas ações são publicadas e comunicadas às partes interessadas e interessadas? Como?	Como a Estatal realiza o alinhamento das crenças com as expectativas das diversas gerações (5 gerações) que compõem seu quadro de colaboradores, desde agentes de governança até estagiários e menores aprendizes (baby boomers 1945-1960, X – 1960-1980, Y – 1981-1995, Z -1995-2010 e Alfa – 2010 hoje?
1	Sim, a empresa possui Comitê ASG, Diversidade e de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos na parte de Governança. Ademais possui órgãos de governança que estão correlacionados. As ações relacionadas a ASG e Diversidade são reportadas em espaços da B3 como: IDiversa e ISE. Internamente é publicado na rede interna e periodicamente por meio de e-mails. Há uma agenda corporativa com uma programação de e-mails para serem disparados para os empregados. Quanto ao ESG entrou na pauta de disseminação do programa de integridade.	Por meio de comunicados a empresa vai permeando essas diversas gerações. Quanto a controles internos, a partir do momento que se adotou uma metodologia padronizada essa passou a ser disseminada de forma uniforme para todas as gerações.

	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	A Estatal possui ações, áreas ou Comitês de Governança, Compliance, Diversidade e ESG? Essas ações são publicadas e comunicadas às partes interessadas e interessadas? Como?	Como a Estatal realiza o alinhamento das crenças com as expectativas das diversas gerações (5 gerações) que compõem seu quadro de colaboradores, desde agentes de governança até estagiários e menores aprendizes (baby boomers 1945-1960, X – 1960-1980, Y – 1981-1995, Z -1995-2010 e Alfa – 2010 hoje?
2	A Estatal possui as áreas mencionadas instituídas formalmente, internamente e suas ações são reportadas periodicamente à alta administração e governança e as partes interessadas via relato integrado e relatório de administração.	A estatal disponibiliza as informações via sistema na intranet de modo a ser acessível a todos, possibilita visitas técnicas na empresa para auxílio no entendimento do negócio. Para os agentes de Governança ela realiza eventos e treinamentos.
3	Sim, a comunicação sobre os trabalhos realizados por Comitês (Fiscal (independente), Comitê de Auditoria, Técnico, Planejamento, Investimento, Estratégico, ESG, Diversidade, Risco e Controles são feitos periodicamente por meio de relatórios e reuniões e os assuntos que não conflitam com o rol de informações sigilosas são publicados nos sites, relatórios de administração e outros.	O ambiente regulado proporciona direcionadores que impõem a necessidade da diversidade nos quadros da governança, sendo que a Estatal está se adequando para isso. Para tanto, tem inserido a diversidade em seu quadro de liderança e tomando ações por meio de comitês ASG, Diversidade, trazendo amadurecimento para este alinhamento necessário. Quanto a linha tática e operacional o alinhamento das crenças está relacionado as disseminações constantes que a Estatal realiza, observando meios como: webinar, encontros presenciais, ações educacionais, publicações na rede interna, e-mails, entre outros.
4	Sim, possui Comitês que cuidam dos temas citados, com gerência específica para governança e compliance. A Estatal faz parte do ISE que tem atenção voltada para a temática ASG.	A Estatal recorrentemente realiza a revisão do seu planejamento estratégico onde ouve o quadro de gestão e funcionários procurando alinhar a visão de todos os envolvidos.

	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	<p>A Estatal possui ações, áreas ou Comitês de Governança, Compliance, Diversidade e ESG? Essas ações são publicadas e comunicadas às partes interessadas e interessadas? Como?</p>	<p>Como a Estatal realiza o alinhamento das crenças com as expectativas das diversas gerações (5 gerações) que compõem seu quadro de colaboradores, desde agentes de governança até estagiários e menores aprendizes (baby boomers 1945-1960, X – 1960-1980, Y – 1981-1995, Z -1995-2010 e Alfa – 2010 hoje?</p>
5	<p>Desde a implantação da Lei das Estatais, 13.303, a estrutura de governança segue o que a lei determina.</p> <p>Os comitês internos ESG estratégico, de Gerenciamento de Riscos e de Inovação reportam ao Conselho de Administração. Comitês de Investimento e de Planejamento Integrado, reportam à Diretoria Executiva. Outros comitês, como de Diversidade, reportam também à diretoria.</p> <p>O Planejamento tem ligação direta a essas ações, uma vez que incluem os reflexos destas ações nas diretrizes a serem desdobradas na cadeia de valor.</p>	<p>É um desafio manter e até mesmo determinar uma cultura organizacional que atinja e desdobre à toda a força de trabalho.</p> <p>Existe plano ligado a risco estratégico onde se discute o alinhamento de tratamento de perfis em relação a cultura organizacional. Um dos objetivos é ter uma execução direta dos processos de negócio por meio de pessoas sintonizadas, envolvendo alta liderança, gerentes e líderes de área.</p>

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 4 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE E DIAGNÓSTICO – QUESITOS 1 A 3.

Alavanca: Controle e Diagnóstico			
	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal controla o planejamento estratégico, os desvios e resultados são tratados, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal bonifica os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) com resultados favoráveis no atingimento das metas e objetivos do Planejamento Estratégico? Como?	A Governança é informada com que frequência dos resultados e desvios do Planejamento Estratégico e seus orçamentos?
1	A Estatal controla o planejamento, os desvios e resultados por meio do Comitê de Planejamento e são disponibilizados à diretoria executiva e órgãos de governança. Para as demais partes interessadas o controle interno conhece a existência do rol de informações sigilosas a serem publicadas, porém não tem informações se são divulgados estabelecido no conforme o rol.	A Estatal bonifica por meio da Participação por Resultado os empregados e alguns líderes. A diretoria executiva, os agentes de governança, estagiários e aprendizes não recebem a bonificação. A bonificação é anual e por meio de avaliação das metas dos KPI.	Para o controle interno os órgãos de governança são informados por meio do reporte dos riscos corporativos numa periodicidade preestabelecida que varia entre trimestral e anual. A periodicidade é definida conforme a criticidade do risco.
2	Sim controla o Planejamento, os desvios são tratados por meio de planos de ação em sistema interno e acordos de trabalho. A comunicação ocorre via sistema eletrônico (as informações não sigilosas), em evento do planejamento e os resultados são comunicados em relatórios da administração publicados anualmente. Os desvios são tratados internamente.	A bonificação é feita anualmente por meio de análise de resultados das metas e são aplicadas para empregados.	Anualmente.

	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal controla o planejamento estratégico, os desvios e resultados são tratados, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal bonifica os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) com resultados favoráveis no atingimento das metas e objetivos do Planejamento Estratégico? Como?	A Governança é informada com que frequência dos resultados e desvios do Planejamento Estratégico e seus orçamentos?
3	Sim, tanto o planejamento quanto os resultados e seus desvios são comunicados à governança da estatal de maneira a tomar ações alinhadas aos riscos, missão, visão e também ao apetite e inovação. Estas comunicações ocorrem por meio de reportes e apresentações em reuniões dentro de um calendário anual.	Os resultados favoráveis em relação as metas definidas resultam em bonificações para os empregados e liderança/empregado. É feito anualmente por meio de valores monetários.	Governança da Estatal possui um calendário com definição de datas para apresentação dos resultados, planejamento e orçamentos, observando sempre as datas limites do órgão regulador de mercado.
4	O planejamento estratégico e orçamentário é tratado dentro da gestão e não são divulgados. Sendo que as partes (órgãos de governança) recebem reporte periódico dos resultados e indicadores.	Sim, o programa de cargos e salários e a distribuição de lucros do exercício, são ferramentas utilizadas pela Companhia para remuneração de empregados, os quais estão conectados a metas estipuladas no planejamento estratégico, no entanto, não há bonificação para membros de conselhos, diretores, estagiários e menores aprendizes.	Os órgãos de governança são informados com frequência por meio de reporte mensal, trimestral e extraordinário a depender do tema tratado.

	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal controla o planejamento estratégico, os desvios e resultados são tratados, publicados e comunicados às partes relacionadas e interessadas? Como?	A Estatal bonifica os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) com resultados favoráveis no atingimento das metas e objetivos do Planejamento Estratégico? Como?	A Governança é informada com que frequência dos resultados e desvios do Planejamento Estratégico e seus orçamentos?
5	<p>O controle da gestão de desempenho é feito por meio de indicadores estratégicos e gerenciais, os quais são acompanhados mensalmente por meio de sistema de informação onde toda a estatal tem acesso e alimenta análise críticas e ajuste de tendência de metas e todas as atividades relacionadas com o desempenho desfavorável e ajuste de planos de ação.</p> <p>O desdobramento do planejamento é feito até o conjunto de planos de ação por área e diretoria correspondente chamado acordos de gestão com duração anual, revisões e acompanhamento na forma mensal.</p>	<p>Sim, há análise de desempenho individual (equipe com liderança), plano de carreiras baseado em desempenho de indicadores de atingimento gerenciais e também há participação de lucros, a qual obedece também a patamares de indicadores relacionados a desempenho com métricas para se fazer essa remuneração.</p> <p>A bonificação atinge apenas empregados.</p>	<p>Os reportes são mensais e trimestrais de desempenho financeiros com alguns indicadores estratégicos relatados ao final de cada ano com desempenho global.</p> <p>A comunicação ocorre com a emissão de relatório de metas pela administração e atende a questões legais.</p>

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 5 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE E DIAGNÓSTICO – QUESITOS 4 E 5.

Alavanca: Controle e Diagnóstico		
Entrevistado	Quesito 4	Quesito 5
	A Estatal possui sistemas que realizam esses controles? Como ele funciona?	Como funciona os alertas de controle quanto a desvios atingem patamares superiores aos previstos?
1	A Estatal possui sistema eletrônico interno, no qual são inseridos as metas e o realizado, bem como as análises críticas.	Independentemente de o indicador estar dentro ou fora dos patamares previstos o reporte é mensal e é realizada uma análise crítica dos desvios pelo responsável pelo indicador sendo reportado ao Comitê de Planejamento e aos Órgãos de Governança. Por isso não há um alerta, pois é feito um monitoramento constante.
2	Possui sistema interno que registra o desempenho dos KPIs e quando há desvio tem espaço para apresentação de planos de ação. Além disso há sistemas contábeis e financeiros que acompanham o desempenho.	O acompanhamento é mensal, portanto, é proativo não havendo incidências de alertas pois as ações são tomadas previamente.
3	Sim, os sistemas de controle são internos e acessíveis aos Diretores e demais lideranças formais.	Quando há divergências significativas e também situação crise a área de governança dispõem do mecanismo de reuniões extraordinárias para tratamento dos alertas apresentados pelas áreas de controle, comitês e demais sistema de controle interno.
4	Sim, existe gerencia de planejamento que atua na gestão dos indicadores estratégicos e comitê para análise e controle orçamentário, além de área específica de riscos e compliance que atua na mitigação de riscos estratégicos. Os controles são realizados por meio de sistemas eletrônicos para controle de indicadores, onde todo o planejamento é controlado para reporte aos órgãos de governança.	A gestão orçamentária e dos indicadores estratégicos é monitorada por meio de análises realizadas pelos comitês de planejamento e investimento, sendo que qualquer desvio verificado demanda ações para correção.

	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	A Estatal possui sistemas que realizam esses controles? Como ele funciona?	Como funciona os alertas de controle quanto a desvios atingem patamares superiores aos previstos?
5	Há sistema desenvolvido internamente e que possui toda essa métrica relatada de acompanhamento, o sistema possui módulos que são de acesso geral e níveis restritos.	Passível de melhorias potenciais por atualização de tecnologia, atualmente os alertas são feitos de forma manual ou eletrônica, via Planilhas onde é feito o alerta de desvio.

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 6 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA LIMITES – QUESITOS 1 A 3.

Alavanca: Limites			
	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal atua nos limites de seu Estatuto e mercado definido no Planejamento Estratégico? Os limites são fiscalizados por controle externo (agência reguladora, tribunal de contas, ministério público, auditoria externa e outros)?	A Estatal possui departamento destinados à controles internos (2ª linha)? Os controles internos abrangem riscos operacionais e estratégicos como políticas públicas, rentabilidade, pautas ambientais, sociais e de governança?	A Estatal possui nível de apetite e tolerância a risco? A metodologia é estruturada, normatizada e aprovada pela Governança ou Alta Administração?
1	A Estatal atua dentro dos limites de seu Estatuto, inclusive o estatuto é revisado periodicamente para inclusão de necessidades estratégicas. Com relação a fiscalização é fiscalizado por Agência reguladora, MP, TCE, Auditoria Externa e órgãos do acionista majoritário.	Sim, possui departamento destinado a controles internos que abrange os riscos operacionais e estratégicos com temas voltados ao mapa estratégico da empresa.	Sim, possui nível de apetite e tolerância que é revisado anualmente e aprovado pelos órgãos de governança. Esses elementos de controle são estruturados com metodologia de mercado, devido à confidencialidade esses pontos de controle são restritos a profissionais do setor.
2	Atua nossa limites estatutários e é fiscalizada pelos agentes externos e internos como a auditoria interna.	Sim, possui departamento específico para controle interno e auditoria e os controles internos abrangem os riscos operacionais e corporativos.	Sim, possui nível de apetite e tolerância a risco com metodologia estruturada por meio de política própria aprovada pelos órgãos de governança e são revisados anualmente.

	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal atua nos limites de seu Estatuto e mercado definido no Planejamento Estratégico? Os limites são fiscalizados por controle externo (agencia reguladora, tribunal de contas, ministério público, auditoria externa e outros)?	A Estatal possui departamento destinados à controles internos (2ª linha)? Os controles internos abrangem riscos operacionais e estratégicos como políticas públicas, rentabilidade, pautas ambientais, sociais e de governança?	A Estatal possui nível de apetite e tolerância a risco? A metodologia é estruturada, normatizada e aprovada pela Governança ou Alta Administração?
3	<p>Sim, o estatuto é revisado dentro de políticas definidas para se manter atualizado. Os órgãos de governança se atem ao planejamento visando o objetivo da estatal em seu estatuto. Sendo frequentemente fiscalizada por agentes de controle como TCE, MP, Agencia e Órgãos reguladores, Auditoria Externa.</p> <p>Além disso, possui internamente um conjunto de normativas, políticas, manuais, regulamentos e regimentos internos, além de leis, decretos e outros institutos legais.</p>	<p>Sim, os departamentos são estruturados sob uma diretoria exclusiva. A área de governança reporta aos órgãos o ambiente de controle dentro de sua agenda de reuniões e também realiza todo o procedimento de aprovação da elegibilidade dos membros de comitês, como também controla e monitora a aprovações em todas as instancia dos órgãos de governança.</p>	<p>Sim, a governança realiza o encaminhamento dos relatórios relacionados ao apetite e a tolerância aos órgãos de governança para aprovações e deliberações observando todas as instâncias. Tal ação consta no calendário de reuniões objetivando o controle e monitoramento.</p>
4	<p>Sim, atua nos limites impostos pelo estatuto e leis, e é fiscalizada por todos os órgãos de controle citados, considerando os limites de atuação de cada órgão.</p> <p>Por atuar na prestação de serviço regulado, a Estatal é monitorada por agente regulador que: fiscaliza a realização das metas contratuais; impõem condições para a prestação dos serviços e é responsável por ditar metodologias de precificação dos serviços e produtos ofertados.</p>	<p>Sim, possui área específica, e abrange riscos operacionais e estratégicos, abordando todos os temas, uma vez que os riscos permeiam e convergem com o mapa estratégico.</p>	<p>Sim, toda a metodologia é estruturada desde a verificação dos riscos priorizados, a forma de controle, monitoramento e reporte aos órgãos de governança.</p>

	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	A Estatal atua nos limites de seu Estatuto e mercado definido no Planejamento Estratégico? Os limites são fiscalizados por controle externo (agência reguladora, tribunal de contas, ministério público, auditoria externa e outros)?	A Estatal possui departamento destinados à controles internos (2ª linha)? Os controles internos abrangem riscos operacionais e estratégicos como políticas públicas, rentabilidade, pautas ambientais, sociais e de governança?	A Estatal possui nível de apetite e tolerância a risco? A metodologia é estruturada, normatizada e aprovada pela Governança ou Alta Administração?
5	Sim, totalmente. Há compromissos legais com o mercado, com os órgãos reguladores, Ministério Público e também auditorias específicas na própria contabilidade, com a publicação do Relatório de Administração com o parecer da auditoria externa, conforme regulamento da bolsa e métricas de mercado	Sim, há uma área específica para isso que tem um plano de mapeamento dos processos com controles e riscos junto ao plano estratégico e está evoluindo para a parte operacional onde também é realizado a correlação com políticas da empresa e com políticas públicas, estamos alinhados com o controlador. As políticas são elaboradas em cumprimento legal e também para atender direcionamentos de estratégias.	Sim, a metodologia é estruturada e há o acompanhamento como indicador estratégico, apetite a risco e, sistematicamente é monitorado e acompanhando pela área de governança.

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 7 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA LIMITES – QUESITOS 4 E 5.

Alavanca: Limites		
Entrevistado	Quesito 4	Quesito 5
	Esses níveis são controlados com que frequência e são comunicados a Governança e alta administração?	A Estatal possui limites de aprovações de OPEX e CAPEX advindos do Planejamento Estratégico?
1	Os níveis são controlados e reportados a alta administração mensalmente e reportados aos órgãos de governança trimestralmente.	O Controle Interno não atua nas definições de limites de aprovações de OPEX e CAPEX.
2	Sim, controlados mensalmente e revisados anualmente e no caso de os riscos corporativos estarem fora dos limites são comunicados de forma imediata nas reuniões com a alta administração. Quanto aos riscos operacionais os níveis acima dos limites são controlados por meio de planos de ação elaborados pela gestão e são comunicados trimestralmente a governança.	Sim possui alçadas de aprovação com limites de competência para cada nível de liderança.
3	São realizados na frequência do calendário anual.	A governança recebe os materiais advindos do Planejamento Estratégico e pauta nas reuniões dos órgãos de governança.

	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	Esses níveis são controlados com que frequência e são comunicados a Governança e alta administração?	A Estatal possui limites de aprovações de OPEX e CAPEX advindos do Planejamento Estratégico?
4	São controlados e reportados trimestralmente.	<p>Sim a Estatal tem uma série de limites para elaboração do seu plano de negócios, sendo desde limites financeiros até de capacidade executiva, delimitando os gastos com OPEX e CAPEX. No momento do planejamento Indicadores de performance são utilizados para avaliar a saúde financeira da Estatal e metas que pretende atender.</p> <p>Em virtude da Regulação discricionária a qual a Estatal está sujeita, as metodologias regulatórias que precificam a tarifa impactam toda a cadeia de planejamento de modo a obter aderência das ações a tarifa praticada visando o equilíbrio econômico financeiro. Destaca-se as metodologias de “custos operacionais eficientes”, para delimitação do OPEX que compõe o cálculo tarifário, e a Metodologia da “Base de Ativos Regulatória”, a qual impõem critérios e limites de CAPEX imputados a tarifa.</p> <p>Ainda, os limites de OPEX e CAPEX incluídos ao planejamento, deve atender aos “<i>covenants</i>”, que são indicadores monitorados pelos agentes financeiros para obtenção de financiamentos, os quais, uma vez descumpridos, podem resultar em vencimento antecipado de financiamentos obtidos.</p>
5	O acompanhamento é mensal e comunicado à alta administração e a governança.	Sim, há todos os limites de competência definidos pelo grau de liderança (gerente de área até órgãos de governança).

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 8 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE INTERATIVO – QUESITOS 1 A 3.

Alavanca: Controle Interativo			
	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	Os agentes de governança e as lideranças realizam reuniões periódicas para repasse de informações aos empregados? Com que frequência?	Os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) possuem espaço ou metodologia ou sistema para compartilhar ideias, melhorias ou propor soluções?	Os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) são remunerados por ideias, melhorias ou soluções implementadas?
1	No aspecto de controle interno não está estabelecido a forma de repasse das informações, cabendo as lideranças essa definição.	A estatal possui metodologia e sistema próprios para receber as ideias até o nível de empregados.	As ideias são inseridas na pontuação da avaliação anual dos empregados podendo ou não resultar em ganhos financeiros.
2	Geralmente utiliza-se o evento do planejamento estratégico anualmente para passar os rumos da empresa e por meio de webinares.	Sim, possui sistema interno próprio para registrar ideias e melhorias junto aos processos.	São bonificados indiretamente, quando da avaliação anual.
3	A liderança realiza o repasse aos empregados e aos órgãos de governança as ações de inovação utilizando meios internos como a rede interna, e-mails e também em webinars e vídeos, sempre que há evoluções nos trabalhos voltados à pesquisa e inovação, observando o rol de informações sigilosas.	Empregados possuem espaço para disponibilizar suas ideias e os agentes de governança e liderança utilizam as reuniões do calendário da governança para debater temas voltados a inovação e apresentar deliberações quando necessário.	Não há bônus ou remuneração para os órgãos de governança quanto a apresentação de ideias ou melhorias ou soluções.

	Quesito 1	Quesito 2	Quesito 3
Entrevistado	Os agentes de governança e as lideranças realizam reuniões periódicas para repasse de informações aos empregados? Com que frequência?	Os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) possuem espaço ou metodologia ou sistema para compartilhar ideias, melhorias ou propor soluções?	Os agentes de governança, liderança e empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) são remunerados por ideias, melhorias ou soluções implementadas?
4	Em função da grande quantidade de funcionários, a forma de comunicação mais recorrente é por meio de portal interno, extraordinariamente podem haver convocações de forma online para repasse de informações relevantes.	Sim, existe um canal interno (banco de ideias e práticas) onde todos podem manifestar suas ideias (canal não disponibilizado para estagiários e aprendizes).	Não.
5	Anualmente é feito reuniões com gerentes e, ao final do ano, os diretores colocam sua análise de desempenho e expectativa para o próximo ciclo. Os demais órgãos de governança se relacionam com a diretoria executiva. Outras formas decorrem da conveniência do tema, e a diretoria afeta desdobra isso na sua área e o CEO pode fazer comunicado eventuais aos empregados.	Sim, um dos indicadores estratégicos é voltado para a criatividade e é desdobrado nas áreas num sistema de ideia, onde o empregado pode propor e a ideia é validade no seu setor e processo até virar uma melhoria do processo como um todo.	Somente empregados são bonificados. A bonificação está correlacionada a indicadores e metas dentro do programa de avaliação do desempenho individual.

Fonte: A Autora (2024).

TABELA 9 - SÍNTESE ENTREVISTA – ALAVANCAS DE SIMONS (1995) – SISTEMA CONTROLE INTERATIVO – QUESITOS 4 E 5.

Alavanca: Controle Interativo		
	Quesito 4	Quesito 5
Entrevistado	A Estatal incentiva todos os empregados (desde agentes de governança até estagiários e Aprendizes) a buscarem conhecimento e aplicá-los nos processos?	A Estatal possui departamento de pesquisa e inovação?
1	A estatal por meio do sistema de avaliação possui uma meta preestabelecida de busca por conhecimento podendo resultar em ganhos financeiros. Além disso, alguns profissionais tem a disposição um programa de incentivo a educação onde a empresa compartilha os custos com o empregado.	Sim, dispõem de uma diretoria voltada para inovação e gerencia com objetivo de pesquisa e desenvolvimento.
2	Sim, há incentivo educação e nas avaliações anuais com a busca de conhecimento pelo próprio empregado.	Sim, uma diretoria executiva exclusiva para tratamento do tema.
3	Anualmente os agentes de governança recebem treinamento exclusivo, acessam plataforma de treinamento própria, visitas as instalações por meio de programa de integração.	Sim, com diretoria exclusiva e um comitê de assessoramento ao Conselho que debate temas de inovação.
4	Sim, a estatal tem um programa de treinamento com horas anuais a serem cumpridas buscando proporcionar o aperfeiçoamento de seus empregados.	Sim possui departamento de pesquisa e inovação.
5	Sim, um dos eixos do mapa estratégico - pessoas - trata disso: compatibilizar a melhoria continua do processo, desde a ideia de inovação (melhoria do processo) até todos os treinamentos direcionados na ampliação do conhecimento e aplicação no processo com incentivos remunerados.	No último ano, inclusive foi priorizado de forma mais incisiva com a criação de uma diretoria própria onde agrega pesquisa e diretriz de inovação com foco em melhoria de processo interno e também a inovação disruptiva.

Fonte: A Autora (2024).

2.2.2 Principais pontos dos Relatórios de Administração e Relato Integrado

Analisando os Relatórios de Administração e Relatório Integrado publicados no ano de 2023 das Estatais avaliadas, pode-se evidenciar as seguintes aderências à Metodologia ao Sistema de Controle Gerencial de Simons:

TABELA 10 - ANÁLISE DOCUMENTAL – ALAVANCAS DE SIMONS (1995).

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CRENÇAS	Estratégico	Propósito, missão, visão, valores.	<p>O relatório de Administração evidencia publicamente o propósito a missão e os valores da Estatal.</p> <p>O Relatório Integrado publicação do Mapa Estratégico no qual se apresenta a Missão, Visão, valores e Propósito baseado na análise de cenário e ajustado para lidar com novos padrões e desafios do ambiente que a estatal está inserida.</p>	<p>O Relatório de administração apresenta os valores da Estatal.</p> <p>O Relato Integrado dispõe a missão, visão, propósito e valores.</p>

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CRENÇAS	Planejamento	BSC e metas (KPIs).	<p>A Estatal publica no Relatório de Administração seu Plano Estratégico para o quinquênio disponibilizando o Plano Plurianual de Investimentos.</p> <p>O Relatório Integrado identifica a participação na carteira do Índice de Diversidade (IDIVERSA), Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) Índice de Satisfação dos Clientes Externos, publicação do Mapa Estratégico e metas de desempenho quanto a eficiência operacional. O documento menciona também que a Estatal avalia seu desempenho por meio do <i>Balanced Scorecard</i> e que os objetivos estratégicos estão associados aos riscos estratégicos levando a definição de políticas e diretrizes que orientam os processos por meio de Planos de Ação e Indicadores.</p>	<p>O Relatório de Administração menciona um planejamento para um horizonte de 7 anos (2030) que inclui entre as prioridades o compromisso com a ética e governança e o avanço da diversidade em destaque para o IDIVERSA e índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o <i>Corporate Sustainability Assessment</i> (CSA). O documento cita ainda que os riscos estratégicos são revisados e subsidiam a elaboração do Planejamento Estratégico.</p> <p>O Relato Integrado detalha os compromissos do Planejamento Estratégico para o período de 8 anos, apresenta seu modelo de negócio, bem como, cita que KPIs sobre temas específicos fazem parte do <i>Balanced Scorecard</i> da Estatal, além de metas pontuais relacionadas a objetivos estratégicos.</p>

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CRENÇA	Governança	Áreas ou Comitês específicos para Governança, Compliance, Diversidade e ESG.	<p>Quanto a Governança Corporativa a Estatal dispõe de Comitê de Conduta, Comitê Estratégico ASG, Comitê de Voluntariado, de Gerenciamento de Riscos, Comitê de Auditoria Estatutário e Conselho de Administração.</p> <p>O Relato integrado menciona o Comitê Existir tratando da diversidade, Comitê de Gerenciamento de Riscos, Comitê de Inovação e os órgãos de governança (Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e adjunta, Comitê de Auditoria Estatutário, Comitê de Elegibilidade, Comitê Técnico).</p>	<p>O Relatório de Administração menciona o arcabouço robusto de governança incluindo Código de Melhores Práticas de Governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, critérios da <i>Securities and Exchange Commission – Sec</i> e dispositivos legais e regulatórios brasileiros. Além disso houve revisão dos regimentos dos órgãos estatutários, instituição do Comitê de Gente assessorando o Conselho de Administração. Existência de Conselho Fiscal, Comitê de Desenvolvimento Sustentável, Comitê de Investimentos e Inovação, Comitê de Gente, Comitê de Auditoria Estatutário e Assembleia Geral de Acionistas, Comitê de Desenvolvimento Sustentável, Comitê de Investimento e Inovação.</p> <p>O Relato Integrado menciona a existência de uma estrutura de órgãos estatutários com diferentes níveis de responsabilidades e atribuições.</p>

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CRENÇA	Cultura	Publicação e conhecimento da estratégia da empresa.	O Relatório de Administração e o Relato Integrado apresentam de forma pública a estratégia da Estatal.	<p>O Relatório de Administração menciona a Política de Direitos humanos como forma de prevenir, mitigar e reparar violações que possam ocorrer na organização e sua cadeia produtiva ou na comunidade. Realiza e desenvolve programas, projetos e ações que beneficiam a comunidade, busca alternativas para promover o bem-estar social reconhecidas na Agenda 2030 e na ONU. Transposição de carreira e programa de demissão voluntária é outro ponto citado no Relatório que permite uma cultura interna mais dinâmica e uma renovação e modernização.</p> <p>O Relato Integrado cita a profunda reflexão sobre a cultura organizacional e os comportamentos que devem ser mantidos e valorizados e ainda os que precisarão ser desenvolvidos diante da jornada de transformação da Estatal.</p>
CONTROLE E DIAGNÓSTICO	Controle	Desvios e resultados – Tratamento, publicação e comunicação.	<p>O Relatório de Administração cita o Plano de Trabalho Integrado de Gerenciamento de Riscos Estratégicos, Controle Interno Corporativo e Compliance o qual descreve detalhadamente os princípios, diretrizes, regras, responsabilidades e conceitos, de forma a possibilitar a identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos e dos controles internos dos processos da Estatal.</p> <p>O Relato integrado apresenta os resultados operacionais, financeiros e sociais da Estatal.</p>	<p>O Relatório de Administração e Relato Integrado citam que a alta administração é informada periodicamente com reportes do portfólio de riscos e dos respectivos planos de mitigação, dessa forma o sistema de controle é constantemente aprimorado.</p> <p>O Relato integrado cita ainda o monitoramento periódico de planos de ação para a melhoria do ambiente de controle.</p>

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CONTROLE E DIAGNÓSTICO	Pessoas	Bônus por atingimento de metas.	A Estatal dispõe do Programa de participação nos Resultados com provisionamento de montante financeiro tendo como base metas e performance estabelecida para o exercício de 2023, registrado na conta Salário e Encargos Sociais no passivo circulante.	O Relatório de Administração menciona a existência de prêmio por desempenho, sendo a remuneração variável composta por metas e indicadores corporativos.
	Sistema	Informatizados ou manuais.	No Relatório de Administração a Estatal menciona a existência do Sistema de Controle Interno, já o Relato integrado menciona o Sistema de Segurança da Informação, sistemas operacionais e sistema de dados. O Relato Integrado menciona a utilização de software de governança, riscos e compliance. Sistema de Informações, Banco de Ideias,	O Relatório de Administração cita a existência de Sistema de Informações, de Controle Centralizado, Leitura de Consumo, sistema automatizado para processar e registrar receitas e sistemas informatizados. O Relato Integrado apresenta a utilização e aplicação do Sistema de Gestão de Compliance, Sistema de Gestão de Riscos e de Controle Interno, Sistema GRC – SAP, Sistema de Monitoramento e Sistema de Certificação.
LIMITES	Estatuto, mercado e Planejamento	Limites de Atuação e Fiscalização Externa	O Relato Integrado menciona que todas as atividades da Estatal são baseadas em seu Estatuto Social e na Política de Governança Corporativa e que possui um Conselho Fiscal como órgão de funcionamento permanente de fiscalização dos atos dos administradores, assegurando que a gestão dos negócios atenda aos objetivos definidos no Estatuto Social e à Legislação vigente. Também menciona a fiscalização de Agência Reguladora. Ambos os relatórios (Administração e Integrado) são certificados por Auditoria Independente.	Segundo Relatório de Administração o Estatuto disciplina cláusulas de Golden Share, exclui regras licitatórias, equidade na votação pelos acionistas, atualização de composição do Comitê de Gente, eleição dos membros do Conselho de Administração por assembleia geral de acionistas, alteração na composição do Conselho Fiscal, cálculo do valor de reembolso das ações dos acionistas, adaptação da estrutura da Estatal, proteção da dispersão acionária e fiscalização de Agência Reguladora. Ambos os relatórios (Administração e Integrado) são certificados por Auditoria Independente.

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
LIMITES	Controles Internos	Departamentos Específicos (2ª linha)	<p>A Estatal informa que publica anualmente o Plano de Trabalho Integrado de Gerenciamento de Riscos Estratégicos, Controle Interno Corporativo e Compliance após aprovação do Conselho de Administração.</p> <p>O Relato Integrado cita o mapeamento e a revisitação dos processos.</p>	<p>O Relatório Administrativo cita que o ambiente de Controles internos é avaliado por auditoria independente, informa que a Diretoria Adjunta de Governança, Risco e Compliance atua como segunda linha de defesa, tanto no desenho dos controles junto aos órgãos de administração (primeira linha de defesa) como posteriormente nos testes de desenho dos controles Internos e a Auditoria Interna como terceira linha atue nos testes de controles internos quanto a eficiência e eficácia.</p>
	Apetite e tolerância a riscos	Parâmetros e Metodologia	<p>O Relato Integrado apresenta ações para mitigar diversos riscos (negócio/estratégico, operacional, cadeia de suprimentos, corporativo, corrupção, qualidade e disponibilidade, incidentes, relacionamento da Estatal com pessoas físicas). O documento informa ainda a Política de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos, revisões de portfólio de riscos corporativo anualmente, implementação da figura do facilitador de riscos corporativos e focal do processo.</p>	<p>O Relatório de Administração menciona a existência da Política de Gestão de Riscos, que os riscos estratégicos são revisados e subsidiam a elaboração do Planejamento Estratégico. Para a definição do apetite a risco a Estatal define os seguintes pilares: atuar nos mais elevados padrões éticos e de compliance, garantir que atividades ou práticas adotadas sejam alinhadas às práticas ESG, garantir que em todas as operações haja segurança do trabalho rigorosamente observadas, garantir o constante aprimoramento do nível de segurança cibernética, não atuar em segmentos que não estejam relacionados à sua atividade principal, investir em negócios aderentes à Política de Investimentos e ao Planejamento Estratégico. O documento menciona ainda a classificação dos principais Riscos, quais sejam: Financeiros, Operacionais e de Conformidade (compliance).</p> <p>O Relato Integrado apresenta a matriz de risco com portfólio dos 10 principais riscos, além da relação de Riscos emergentes seus impactos e ações e ações de melhoria para redução da exposição de riscos.</p>

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CONTROLE INTERATIVO	Comunicação	Reuniões Periódicas – governança e liderança	No sitio eletrônico é possível identificar a existência de reuniões periódicas dos órgãos de governança.	No sitio eletrônico é possível identificar a existência de reuniões periódicas dos órgãos de governança. O Relatório de Administração cita a realização de reuniões do Comitê de Auditoria Estatutária com pautas envolvendo a Diretoria Executiva, Superintendentes, Auditores Internos e Independentes.
	Ideias, melhorias e soluções	Espaço, metodologia, sistema	O Relato Integrado menciona investimentos em gestão do conhecimento e cultura da inovação. Apresenta como estratégia o índice de Criatividade de Pessoal, Produtos/processos inovadores implementados por Gerências e Cooperações Técnicas Nacionais e Internacionais – P&D+i. A Estatal interage também com startups ações por meio de hackaton vinculadas com os ODS da ONU e melhores práticas ASG.	O Relatório de Administração cita a aplicação de melhorias decorrente do Programa de Integridade, melhorias técnicas dos seus procedimentos, produtos e ativos, no atendimento ao cliente, na cadeia produtiva, decorrente das políticas implementadas (política de Direitos Humanos).
	Bônus	Renumeração por ideias, melhorias e solução	O Relato Integrado menciona que a geração de ideias passou a ser um dos itens de avaliação do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração pela Estatal.	O Relato Integrado cita a remuneração variável vinculadas a atingimento de metas.

ALAVANCAS	CATEGORIA	PONTOS DE CONTROLE	ESTATAL 1	ESTATAL 2
CONTROLE INTERATIVO	Conhecimento	Treinamento	<p>A Estatal publica a quantidade de horas de treinamento do seu capital intelectual.</p> <p>O relato Integrado menciona a aplicação de novas modalidades de capacitação como game corporativo, matrizes de treinamento por atividade, cursos pontuais, específicos e obrigatórios por norma.</p>	<p>O Relatório de Administração apresenta informações sobre treinamentos específicos realizados pela alta administração e demais empregados. Além disso, menciona as ações de desenvolvimento como: programas corporativos, treinamentos para formação (capacitação básica), treinamentos obrigatórios, treinamento para aperfeiçoamento profissional (seminários, palestras, workshop, congressos e etc.), como também, a valorização na educação continuada. O Relato integrado complementa as informações do Relatório de Administração com a informação sobre programas específicos de desenvolvimento como: Jornada Gestores, Supervisores, Liderança Feminina, Workshop sobre Ciclos de Performance e Conversas de Desenvolvimento e Programa de Avaliação de Desempenho.</p>
	Pesquisa e Inovação	Departamentos	<p>No Relatório é possível identificar a existência de um departamento exclusivo para a área de Inovação e Novos Negócios.</p> <p>No Relato Integrado a Estatal informa que realiza investimentos em pesquisa e inovação e da criação de uma diretoria exclusiva para a inovação e novos negócios, com objetivo de desenvolver planos e estratégias voltadas para a inovabilidade: a inovação trabalhando em prol da sustentabilidade.</p>	<p>O Relatório de Administração cita ações em projeto de pesquisa e desenvolvimento (Programas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e Plano Estratégico Quinquenal de Inovação), com investimentos anuais de 1% da Receita Operacional Líquida – ROL. Outro ponto abordado no Relatório é a existência do Comitê de Investimento e Inovação e as parcerias com startups, ampliando o conceito de inovação aberta e a criação de fundo corporativo para o compromisso de investimentos milionários ao longo de 10 anos. O Relato integrado indica que a Estatal já registrou 11 patentes no INPI, 53 certificados de registro de software e 62 pedidos de registro de desenho indústria e diversas parcerias de inovação.</p>

Fonte: A Autora (2024).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Sistema de Controle Gerencial – SGC proposto por Simons (1995) possibilita uma visão ampliada da organização nos seguintes aspectos: **Crenças, Limites ou Fronteiras, Controle Diagnóstico e Controle Interativo**. Ao aplicar este modelo de gestão no contexto prático e documentado das estatais estudadas, é possível verificar como o SGC é implementado. Nesse sentido é possível evidenciar que o **Sistema de Crenças**, constituído para obter compromisso com o propósito do negócio está bem fundamentado nas operações das estatais, pois utiliza-se de um conjunto sólido de crenças e práticas organizacionais tais como: Missão, Visão, Valores e Propósito, difundidos internamente e externamente alcançando as diversas partes relacionadas e interessadas.

A maturidade do sistema de crença encontra-se em evolução com a implementação de indicadores de diversidade e sustentabilidade, alinhando as estratégias com diretrizes internacionais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, implementações de ações e monitoramento de indicadores voltados para atividades de ASG, em destaque o IDiversa – Índice de Diversidade e ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, ambos da Bolsa de Valores B3, resultando num sistema de crença cada vez mais fortalecido e atualizado.

Outro ponto a destacar é a utilização de metodologia consagrada para o Planejamento Estratégico como o *Balanced Scorecard* – BSC que apresenta objetivos estratégicos vinculados as crenças da organização e diretrizes como ODS, ASG e Inovação, sendo desdobrados em planos de trabalho e estes em indicadores estratégicos e de desempenho (KPIs), atrelados à **riscos (KRI's)** e monitorados com relatos à alta administração e agentes de governança com frequência estabelecida em calendários de reuniões.

Os resultados são apresentados as partes interessadas e relacionadas por meio de relatórios integrados e de administração, videoconferências, publicações, reuniões e eventos internos demonstrando uma comunicação ampla e transparente conforme estabelecido na legislação das estatais.

No aspecto de Governança Corporativa, as estatais estão em conformidade com a Lei 13.303/16, apresentando uma estrutura composta por Assembleias, Conselhos, Comitês Técnicos (ASG, Planejamento, Inovação, Pessoas,

Diversidade, Voluntariado, Gerenciamento de Riscos, Desenvolvimento Sustentável e Conduta) e de Assessoramento, além de Auditoria Interna e Auditoria Independente, reforçando um ambiente de Controle Interno, Riscos e Compliance, com membros independentes e reportes diretos, indicando um posicionamento técnico da gestão.

A cultura organizacional inclui políticas de prevenção, mitigação e reparação de violações, bem como programas e projetos voltados às ações de bem-estar e assistência à comunidade. Internamente a implementação de programas de demissão voluntária e novas contratações possibilitam uma integração cultural mais dinâmica, envolvendo diversas gerações que vão desde estagiários e menores aprendizes (geralmente de gerações Z e Alfa) até conselheiros (geralmente de gerações baby boomers e X). Nesse contexto é possível identificar que as estatais não possuem de forma concisa programas ou políticas para alinhamento das crenças entre as diversas gerações que compõem o quadro de empregados o que pode gerar desequilíbrio na alavanca voltada ao desempenho.

A Alavanca de **Controle e Diagnóstico** que compõem as variáveis críticas de desempenho é gerenciada por áreas específicas como Gerências de Planejamento Estratégico e Departamento para Controles Internos e Gerenciamento de Riscos.

O controle é realizado periodicamente e os desvios são tratados por Comitê de Planejamento Integrado e reportados à alta administração e a agentes de Governança. Utiliza-se um sistema eletrônico interno para o monitoramento e apresenta alertas de desvio dos patamares de indicadores pré-estabelecidos com aplicação de metodologia de registro de planos de ação para tratamento, análise crítica e ajuste de tendência. As divergências significativas e situação de crise possuem tratamento direto com a área de governança por meio de reuniões extraordinárias.

Os resultados favoráveis em relação às metas resultam em bonificações aos empregados, excluindo agentes de governança, estagiários e menores aprendizes. O Relato Integrado menciona prêmios pelo desempenho, por meio de remuneração variável, composta por metas e indicadores corporativos, como também, de programa de participação de resultado com provisionamento financeiro baseado em metas e performance. O sistema de feedback para garantir a

realização dos objetivos da organização estão diretamente atrelados a alavanca de crenças e não foi possível evidenciar como esse sistema é realizado com a força de trabalho, apenas a indicação de que há uma bonificação financeira por resultados e performance dentro de metas estabelecidas. A importância de um feedback claro, inclusivo e monitorado junto a força de trabalho promove o fortalecimento das crenças e uma alavancagem no desempenho.

O **Sistema de Limites ou Fronteiras** mantém a vigilância sobre o negócio das empresas, de maneira a mantê-lo dentro do limite regulatório de seu estatuto social.

O regimento interno juntamente com as políticas e normativos são revisados periodicamente, com a finalidade de manter a organização dentro dos seus limites legais e regulatórios de atuação.

O Conselho Fiscal, Comitê de Conduta e áreas de Governança Corporativa são outras ferramentas internas de governança que as estatais possuem para manter suas atividades dentro de uma atuação regulada e segura. Como ferramentas externas as Estatais possuem regras legais licitatórias, são fiscalizadas por Tribunais de Contas, Ministério Público, Agências Reguladoras, Auditorias Independentes e Internas, Comissão de Valores Imobiliários dentre outros.

Como metodologia de controle os dados indicam que as estatais aplicam níveis de apetite e tolerância a riscos que é revisado e aprovado periodicamente pelos agentes de governança, dentro de políticas de gerenciamento de riscos, controles internos e técnicas de mercado.

O Plano de Trabalho Integrado de Gerenciamento de Risco Estratégico, Controle Interno Corporativo e Compliance é outro elemento integrante do sistema de limites, juntamente com o portfólio e matriz de risco, seus impactos e ações para melhoria dos processos e redução da exposição aos mesmos.

As operações necessárias para CAPEX - *Capital Expenditure* (investimentos) e OPEX - *Operational Expenditure* (despesas operacionais) são realizadas dentro de limites de alçadas para cada nível de liderança e sua valoração também é considerada no planejamento estratégico de modo a atender **aos indicadores de “covenants”** e na definição do apetite e tolerância ao risco, visando garantir o equilíbrio econômico financeiro e tarifário das estatais.

As estatais ainda contam com uma estrutura departamental e metodológica de controle ajustada em primeira linha – áreas de execução direta e onde ocorre os primeiros controles de mitigação, segunda linha – áreas de governança, riscos e compliance que demanda e revisa as diretrizes, realiza testes de desenho dos controles internos e apresenta reportes de monitoramento à alta administração e terceira linha – auditoria interna que atua nos testes de eficiência e eficácia dos controles internos reportando diretamente aos agentes de governança os resultados.

A **Alavanca de Interação** objetiva o posicionamento das organizações num plano futuro, nesse sentido a coleta de informações das estatais indicam a realização de investimentos, políticas e ações voltadas para inovação e sustentabilidade com viés social e com uma governança técnica e política.

A interação da força de trabalho, liderança e agentes de governança ocorre por meio de eventos, reuniões, webinars, intranet e e-mails.

A pesquisa e inovação é fortemente incentivada nas estatais, seja com políticas, programas, comitês, parcerias com startups, estruturas próprias de Diretorias e Gerencias ou com investimentos financeiros diretos dentro de percentuais da Receita Operacional Líquida.

Os resultados das pesquisas e inovação são apresentados no Relato Integrado com a indicação de registro de patentes, certificados de softwares e pedidos de registro de desenho industrial.

A força de trabalho é motivada a apresentar melhorias nos processos e produtos por meio de metodologia e num sistema eletrônico interno próprio, que dispõem de um banco de ideias para registro possibilitando a pontuação individual na avaliação anual dos empregados. A geração de melhorias e criação de novos produtos e serviços está intrínseco no incentivo a aprendizagem continuada. em que se estabelece metas de horas de treinamento, realização de capacitação obrigatória em temas de segurança, normativos e de integridade, pontuações nas avaliações por busca própria de conhecimento e capacitação específica dos agentes de governança.

Diante dos resultados da análise das entrevistas, do Reporte da Administração e Relato Integrado observa-se uma simetria entre a realidade fática com aquela que é apresentada ao mercado, indicando que as Alavancas de Simons (1995) estão inseridas na rotina das Estatais e para visualizar os pontos

A busca por novos produtos, serviços e estratégias de mercado são fundamentais para a perenidade da estatal. Nos elementos estudados não foi possível avaliar a relação das pesquisas e inovação aos riscos (sistema de Limites) e objetivos da organização (sistema de crenças) de maneira a evidenciar que os esforços estão concentrados e orientados para a perpetuidade das estatais e por consequência da sociedade que depende de seus produtos e serviços que naturalmente são essenciais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Relatório Técnico procurou avaliar a aderência do modelo das alavancas de controle de Simons (1995) nas práticas institucionais das estatais, diante dos aspectos de Governança Corporativa instituído pela Lei 13.303/2016, em virtude dos elevados orçamentos dessas empresas e do atendimento a políticas públicas essenciais.

Para atingir o objetivo proposto foi aplicado um estudo de caso por meio de uma metodologia prática de entrevistas, uma metodologia documentada com análise do Relatório de Administração e Relato Integrado e uma metodologia visual com disposição dos principais temas em nuvem de palavras.

As alavancas de Crenças x Controle e Diagnóstico estão formalmente constituídos, amplamente divulgadas, os resultados são monitorados e corrigidos de modo a orientar as estatais às estratégias, metas e políticas definidas em seu planejamento, o que vai de encontro com a literatura apresentada no presente relatório e nos aspectos da Lei das Estatais.

As alavancas de Limites ou Fronteiras x Controle Interativo se mostram equilibradas pois as evidências demonstram um robusto sistema de limites com uma governança constituída, controles internos, análise de riscos, fiscalização interna e externa e por outro lado uma estrutura formal para inovação com diretoria exclusiva, parcerias com o mercado por meio de startups, indicadores de inovação e diversidade o que corrobora com a literatura estudada neste relatório e com a Lei 13.303/16.

Os resultados apresentam que o Sistema de Controle Gerencial – SGC estruturado no conjunto de alavancas - Crenças x Controle e Diagnóstico e Limites ou Fronteiras x Controle Interativo - é fortemente estruturado e com práticas

consagradas do mercado e possui um grau de maturidade em sua aplicação principalmente quanto ao desenvolvimento de diretrizes, políticas e ações voltadas para a diversidade, ASG e inovação.

As evidências indicam que os aspectos da Lei 13.303/2016 quanto aos elementos da governança corporativa estão presentes no Sistema de Controle Gerencial – SGC de maneira a fortalecer as estatais, gerar equilíbrio interno com sua força de trabalho e externo com os stakeholders, agentes fiscalizadores e reguladores e por consequência atender sua finalidade pública essencial junto à sociedade.

Por fim, as análises realizadas no presente Relatório não foram extrapoladas para o grande universo existente de Estatais, o que denota a possibilidade de novas perspectivas de estudo, principalmente quanto a evolução dessas instituições frente a modernização de sua gestão e aos desafios tecnológicos, climáticos e sociais que se vislumbra.

REFERÊNCIAS

AGNOL, M. D., DIEHL, C. A. e LEITE, E. G. A inovação no contexto das Alavancas de Controle de Simons: uma abordagem bibliométrica da literatura. XXVII Congresso Brasileiro de Custos, 2020. Congresso virtual. Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC. Recuperado de <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/4765>

ALBERTON, L., BRINCKMANN, R., LUNKES, J. R., SILVA, F., ROSA, D., MICHAEL, H., & BELLEN, V. Aderência às alavancas de controle estratégico propostos por Simons: um estudo em empresas hoteleiras. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, v.12

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, seção 1. Brasília, DF, ano 2016.

CRUZ, A. P. C. DA, FREZATTI, F., BIDO, D. DE S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. Revista de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art.6, p.772-794, nov./dez.2015.

DEGENHART, L., BEUREN, I.M. Consolidação do Modelo das Alavancas de Controle de Simons: Análise sob a Lente da Teoria Ator-Rede. Advances in Scientific & Applied Sccounting. São Paulo, v. 12, n. 1, p.4-23, jan./abr.2019 – ISSN: 1983-8611.

DAMKE, E. J, SILVA, E. D., WALTER, S. A. Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico: Proposição de Indicadores. Estratégia & Negócios PPGA/UNISUL. Florianópolis, v. 4, n. 1, p.65-87, jan./jun.2011 – ISSN: 1984-3372.

<https://empresas-estados.tesouro.gov.br/v2020/>. Acessado em 26/03/2024.

https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/arquivos/marcio_holland.pdf. Acessado em 22/03/2024

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresa-estatais-federais/transparencia>. Acessado em 22/03/2024.

<http://www.panoramadasestatais.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=paineldopanoramadasestatais.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd07&anonymous=true>. Acessado em 22/03/2024.

<https://ri.sanepar.com.br>. Acessado em 22/03/2024.

<https://ri.copel.com.br>. Acessado em 22/03/2024.

LEITE, K. C. A. Contribuições das pesquisas que usaram o modelo teórico das alavancas de controle de Simons (1995): Uma revisão na literatura nacional de 2008 a 2014. Humanidades & Inovação: Diálogos Interdisciplinares em Educação,

Linguagem e Diversidades. Palmas, v. 9, n. 13, p.330-336, set./set. 2012 – ISSN: 2358-8322.

NOHARA, Irene Patrícia. Enciclopédia Jurídica da PUCSP, tomo II (recurso eletrônico): direito administrativo e constitucional / coord. Vidal Serrano Nunes Jr. [et al.] - São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. https://enciclopediajuridica.pucsp.br/pdfs/fiscalizacao-das-empresas-estatais_58ed9f7e17f3c.pdf. Acessado em 22/03/2024.

PLETSCH, C. S., LAVARDA, C. E. F. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. Revista da Contabilidade e Organizações, FEA-RP/USP, São Paulo, v. 10, n. 28, p.18-31, set./dez.2016.