



BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE *COMPLIANCE* EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ENERGIA: um estudo de caso

BENEFITS OF IMPLEMENTING THE COMPLIANCE PROGRAM IN AN ENERGY ORGANIZATION: a case study

Elisângela Pereira Senno^I
 Gláucia Aparecida Prates^{II}
 Adriano dos Reis Lucente^{III}
 Lesley Carina do Lago Attadia Galli^{IV}
 Rafael Altafin Galli^V

RESUMO

Uma pesquisa pautada em um termo amplamente difundido nos dias de hoje em todo o mundo e em diversas esferas da sociedade. No Brasil o *compliance* ainda é recente, mas aos poucos está ganhando espaço, principalmente em alguns segmentos do setor privado. A pesquisa foi idealizada com o intuito de compreender a necessidade das empresas em promover a inclusão do programa e o ganho obtido. Neste trabalho, foi considerada uma empresa do setor de energia, por ser este setor o que desempenha maior aderência na implantação do programa de *compliance* perante os demais setores da economia brasileira. De uma forma sintetizada, pretende-se compreender os benefícios alcançados por essa organização através de uma pesquisa predominantemente qualitativa e, difundir seu resultado.

Palavras-chave: *Compliance*. Governança. Setor de Energia.

ABSTRACT

A research based on a term widely diffused these days around the world and in several levels of the society. In Brazil *compliance* is still recent, but gradually it is gaining place, especially in some segments of the private sector. The research was conceived with the intention of understanding the need of companies to promote the inclusion of the program and the gain obtained. In this work, it was considered a company in the energy sector, because it is this sector that plays a greater role in the implementation of the *compliance* program in relation to other sectors of the Brazilian economy. In a synthesized way, we intended to understand the benefits

^I Estudante do Curso de Mestrado Profissional em Administração de Organizações Agroindustriais da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: elis.senno@gmail.com

^{II} Profa. Dra. da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Itapeva – São Paulo – Brasil. E-mail: g.prates@unesp.br

^{III} Prof. Dr. da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: adriano.lucente@unesp.br

^{IV} Profa. Dra. da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Câmpus de Jaboticabal – São Paulo – Brasil. E-mail: lesley.attadia@unesp.br

^V Prof. Ms. do Centro Universitário Estácio de Ribeirão Preto – São Paulo – Brasil. E-mail: rafaelaltafin@hotmail.com



achieved by this organization through a predominantly qualitative research and, disseminate its results.

Keywords: Compliance. Governance. Energy Sector.

Data de submissão: 15/07/2019.

Data de aprovação do artigo: 01/10/2019.

DOI:

1 INTRODUÇÃO

Em sua obra, Robbins, Judge e Sobral (2010), destacam que nenhuma empresa está em situação particularmente estável hoje em dia. Mesmo aquelas consideradas estáveis e que já ocupam uma fatia de mercado, devem mudar, muitas vezes de forma radical.

Muitas empresas estão engajadas, pois estão reformulando suas estratégias e, há “duas hipóteses, a de que o lucro não é a única finalidade da empresa e, em relação à missão empresarial: a verdadeira legitimidade de uma empresa reside em sua capacidade de melhorar a existência humana por meio de seus produtos e serviços” (LAVILLE, 2009).

Há a necessidade "de buscar recursos para garantir crescimento e perenidade. Uma das formas de obtê-los é adotar boas práticas de governança, pois elas estão sendo exigidas, progressivamente, pelos mercados e pelos investidores, sobretudo os institucionais" (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p.16).

De acordo com especialistas, a recente crise econômica que abalou a capacidade das companhias em investir ou honrar seus compromissos financeiros, aliada às investigações que descobriram casos de corrupção no país, fizeram com que o governo, as instituições do setor e as próprias companhias editassem novas leis e códigos que definitivamente introduzissem boas práticas nas empresas, baseadas na transparência, ética e eficiência (ROSSETO; LARGHI, 2016).

Nesse sentido muitas organizações estão implantando programas de *Compliance* como forma de evitar desvios de função e pagamentos de propinas. Há entre as ações previstas, sistemas de monitoramento interno e o desenvolvimento de planos anticorrupção. Dada a importância do tema, será feito um estudo para verificar a implantação em uma organização nacional no setor de energia.

O problema dessa pesquisa é “quais os benefícios da implantação do programa de *compliance* em uma organização do setor de energia?”

O objetivo geral é apresentar os principais benefícios para a organização do setor de energia devido à implantação do programa de *compliance*.

Para que o objetivo principal desta pesquisa pudesse ser alcançado, foram necessárias a realização das seguintes etapas estabelecidas como objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa bibliográfica;
- Discutir referências;
- Entender como ocorreu o processo de implantação de *compliance* na organização do setor de energia;
- Apresentar os principais benefícios para a organização do setor de energia devido à implantação do programa de *compliance*.



2 GOVERNANÇA

Klen (2009) traz duas definições dentre as seis consideradas por Rhodes (1996), cientista político, que define governança corporativa como o sistema pelo qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. E o ritmo acelerado com que as coisas se propagam e a interconectividade globalizada, fez a governança corporativa ou a falta dela, seguir o fluxo das relações comerciais que foram desenvolvidas até aqui com: as crises éticas, os impactos econômicos e os acertos, tornando mais visível todo este circuito global.

Mas a modernidade arrastou consigo velhos comportamentos dicotômicos, as bolhas acionárias e a ascensão de grandes companhias (SILVEIRA, 2015), momento em que surgiu e cresceu um movimento por um sistema que assegurasse os direitos de todos os acionistas, incluindo os minoritários que não participavam da gestão.

Shleifer e Vishny (1997), concluíram que a questão fundamental da governança corporativa é ter mecanismos que assegurem o retorno financeiro dos seus investimentos, e a forma de alcançar lisura é a estruturação das regras legais, como também afirmam Rodrigues e Mendes, (2004), em que relatam que a governança corporativa tem que ser compatível com todos os interessados, sendo necessário os mecanismos de prestação de contas aos grupos envolvidos.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), o Brasil também passou por processos de transformação do referido instituto, tido como referência nas práticas de boa governança corporativa, que define em seu código de conduta, um sistema de como as organizações devem ser dirigidas, monitoradas e incentivadas, estabelecendo os princípios da equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis do país (*compliance*), buscando assim atender a todos os envolvidos objetivando a preservação e otimização da organização, reduzindo riscos, amparando acesso a recursos e cooperando para sua sustentabilidade e longevidade.

Dentre estes, o princípio de *compliance* é o que dá sustentabilidade a essas relações, viabilizando e favorecendo que todas as partes interessadas sejam respeitadas e este entendimento possa ser estendido a vários segmentos.

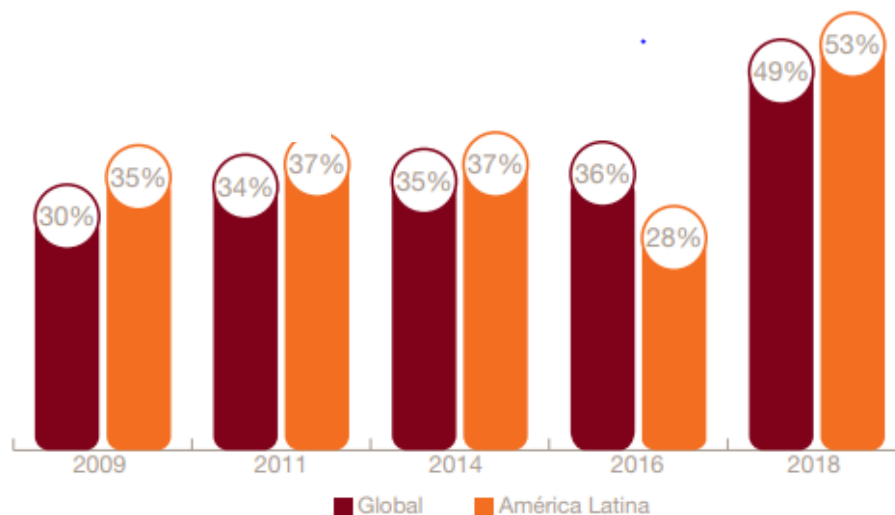
2.1 *Compliance*

A recente discussão acerca dos casos de corrupção e escândalos de grande repercussão contribuiu para que medidas fossem debatidas e outras adotadas para o combate à fraude, fortalecendo as mudanças organizacionais que se fazem necessárias. São características que permitem repensar o sistema. Ponderar a existência e valores da empresa nos faz relacionar com a compreensão do porquê e como o desenvolvimento sustentável deve se tornar um elemento essencial da estratégia (LAVILLE, 2009).

A edição de 2018 da Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos realizada pela empresa *PricewaterhouseCoopers (PwC)* revela que metade das empresas no mundo sofreu algum tipo de crime ou fraude nos últimos dois anos. Na Figura 1 verifica-se que ao serem questionados se as empresas nas quais trabalham sofreu algum tipo de fraude e/ou crime econômico nos últimos 24 meses, 49% dos participantes responderam que sim, enquanto na mesma pesquisa realizada em 2016, o percentual foi de 36%. Conforme apontado pela pesquisa, vários fatores contribuíram para este aumento, entre eles maior clareza por parte dos indivíduos do que a fraude realmente significa (PWC, 2018).



Figura 1 - Índice de crimes econômicos.



Fonte: PwC (2018)

Laville (2009, p.40) afirma que “a empresa tem hoje o poder de fazer as coisas mudarem bem mais rapidamente do que as regulamentações, e de maneira bem mais eficiente do que as políticas”.

Ações inovadoras são introduzidas nas corporações que buscam destaque no mercado, como a implementação do *Compliance*, na qual assume-se, que o comportamento ético e moral deva prevalecer em todos os organismos, favorecendo a transparência dos processos e informações, pois estas empresas passam a agir em conformidade com as leis do país e, com as regras internas, o que contribui positivamente, uma vez que estão em linha com a percepção do mercado.

No contexto brasileiro, algumas medidas tem dado vazão ao combate à corrupção como a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), que pune empresas por atos de corrupção contra a administração pública, uma vez que essas empresas passam a ser responsabilizadas pelas práticas ilícitas. Organizações e institutos voltados à disseminação de conteúdos gratuitos com o intuito de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornam-nas parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa (BRASIL, 2013).

O Governo Federal por meio da iniciativa Pró-Ética (iniciativa pioneira na América Latina, criada para fomentar junto ao setor empresarial a adoção voluntária de medidas de integridade e de prevenção da corrupção), parceria da Controladoria-Geral da União (CGU) e o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social apontam os benefícios da participação no programa (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2019)

Sendo aprovadas, as empresas contam com os seguintes benefícios:

- Reconhecimento público de que estão comprometidas com a prevenção e o combate a atos de fraude e corrupção;
- Publicidade positiva da empresa;
- Avaliação do Programa de Integridade por equipe especializada.

Mesmo as empresas não aprovadas, contam com benefícios por participarem do Pró-Ética, pois todas as empresas avaliadas recebem um relatório com análise detalhada de suas medidas de integridade e com sugestões de aprimoramento. Desse modo, a empresa que ainda



não está apta a figurar na lista anual do Pró-Ética poderá aproveitar a iniciativa para aprimorar seu programa de integridade (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2019).

Outro aspecto benéfico a ser considerado diz respeito aos colaboradores que sentem orgulho em pertencer e contribuir com o programa, pois passam a ter a sensação de longevidade na organização e melhoria dos processos. Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem do processo, mais elas estarão comprometidas com sua implementação (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Segundo Laville (2009), essas ações nos remetem ao pensamento de que somente sendo éticos seremos sustentáveis. Também podemos dizer que quando uma empresa é socialmente responsável, ela atrai os melhores profissionais (ASHLEY, 2008).

De acordo com Block (2017), no Brasil, o amadurecimento dos setores para o cumprimento das normas é recente, e ainda não muito abrangente, mas percebemos alguns setores do *compliance* que visam assegurar o atendimento às regras trabalhistas, regulação tributária e ambiental e do consumidor.

Andrade e Bizzo (2019) em sua pesquisa constataram que a qualificação e o controle de fornecedores são um dos itens de menor conformidade e que a implantação de sistemas de gestão eficientes com o cumprimento das normas melhoraria a gestão em toda a cadeia de suprimentos.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para atender aos objetivos deste trabalho, foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa, uma vez que para verificar os impactos da implantação do programa de *compliance* em uma organização, foi indispensável o conhecimento da realidade desta empresa, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas.

Strauss e Corbin (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato de este procedimento metodológico abrigar várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994).

A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos.

O pesquisador conduz o trabalho a partir de um plano estabelecido, com variáveis definidas. Essa pesquisa não busca enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. Parte de questões de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para este estudo, por envolver um trabalho em profundidade sobre a implantação de um programa de *compliance* em uma organização do setor de energia.

O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).



O estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para Boyd e Stasch (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e conseqüentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985). Devido ao fato de a unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de sua espécie, isto pode fazer com que os resultados se tornem bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

A coleta de dados foi realizada no segundo bimestre de 2019, em uma empresa do setor de energia, a qual solicitou anonimato e, por essa razão, ela será denominada neste trabalho de “Empresa de Energia”. A referida empresa ocupa posição de destaque no mercado, com atuação em dezoito estados brasileiros levando em consideração a distribuição, a geração, a transmissão e a comercialização de energia elétrica.

Optou-se pelo setor de energia por este ser o que obteve a melhor pontuação no levantamento “Transparência em Relatórios Corporativos”, realizado pela Transparência Internacional¹ com as 100 maiores empresas brasileiras segundo o ranking Valor1000, do jornal “Valor Econômico”. Além disso, neste levantamento, quatro empresas deste setor figuraram entre as dez mais bem colocadas no índice geral (SANEN; DONEGÁ, 2018).

Na pesquisa de campo, foram efetuadas entrevistas com a Superintendência de *Compliance* da empresa, utilizando-se como meio para a coleta de dados, um roteiro de entrevistas semiestruturadas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando a organização “Empresa de Energia” como instrumento de pesquisa para obtenção dos resultados esperados, foi possível através da aplicação de entrevista com um profissional atuante de maneira estratégica na área estudada, compreender como vem se desenvolvendo o processo de implantação do programa de *compliance*, além dos benefícios, impactos e resultados desta ação.

4.1 Caracterização da empresa

Para a análise deste artigo e verificação do funcionamento e resultados deste processo de implantação do programa de *compliance*, contou-se com a contribuição de uma empresa do setor de energia. Seu capital constitui-se em nacional e estrangeiro, sendo este último predominante. A empresa é parte de um grupo, sendo ela a controladora, e atende dezoito estados brasileiros em seu escopo de serviços. É responsável por atender cerca de 14 milhões

¹ Transparência Internacional é uma organização não-governamental internacional que luta por "um mundo no qual governos, empresas, a sociedade civil e a vida das pessoas sejam livres de corrupção" fundada em março de 1993.



de clientes e atualmente conta com aproximadamente 11 mil colaboradores próprios. Seus produtos são comercializados em sua totalidade no mercado nacional. O respondente nessa pesquisa foi a Superintendência de *Compliance* da empresa do setor de energia.

4.2 Gestão da implantação do programa de *Compliance*

A “Empresa de Energia” sentiu a necessidade de implantar o programa de *compliance* para aderir às melhores práticas internacionais e atendimento aos requisitos da legislação anticorrupção brasileira. Não foi revelado o valor exato investido, mas foi relatado um investimento anual na ordem de R\$ 3 milhões.

A Superintendência de *Compliance* foi a responsável pela implantação e contou com o apoio de consultores externos em algumas fases. Foi um processo contínuo de construção por meio de etapas, com foco no elemento cultura organizacional: criação de área responsável, normativos de integridade, treinamentos, avaliação de riscos, canais de denúncia e consulta e avaliação de fornecedores. Ao todo foram necessários três anos para a conclusão da implantação.

Questionados sobre problemas e/ou dificuldades nesse processo, a empresa apontou que as principais dificuldades foram: o tamanho da empresa e a área de *compliance* centralizada, mas, com processos capilarizados. Foi necessária a inclusão de treinamentos e envolvimento da liderança local nas áreas de negócios. Outro apontamento foi a pouca cultura em termos de gestão de risco e, com isso, foi criada área específica para a gestão de riscos.

A respeito dos principais benefícios, foram relatados: a conscientização dos empregados para fazer o que é certo, a preocupação com o risco envolvido nas operações, a correção de falhas em processos, maior transparência de informações e maior controle nos processos. As áreas mais impactadas foram: Compras e Relacionamento com Poder Público. Ressalta-se que foram inseridos processos de avaliação de fornecedores e regulamentos para relacionamento com o poder público.

Com a adoção dessas medidas, houve valorização da empresa, principalmente pelo reconhecimento externo através do selo Pró-Ética e, de um relatório sobre governança da Transparência Internacional. Ao tratar-se o tema integridade como um valor e fazer com que esse valor permeasse o jeito da empresa de fazer negócio, obtém-se o diferencial que a destaca no mercado em que atua.

De maneira geral, todas as áreas da empresa do setor de energia foram positivamente impactadas e beneficiadas pelas diretrizes do programa de *compliance*, como, por exemplo, a viabilização de maior transparência nas ações e nos resultados para os acionistas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observada a “Empresa de Energia”, verificou-se a compreensão pela alta direção em estarem alinhados com a percepção de mercado, objetivando aderência às melhores práticas internacionais e atendimento aos requisitos da legislação do país. De acordo com o Guia de Programas de *Compliance* (2016), a inserção do *compliance* é um valor fundamental na cultura corporativa, a ser garantido mediante sua inclusão na agenda fixa dos órgãos da administração. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), os agentes de mudança enxergam um futuro para a organização que outros não identificam.



Quando questionados sobre a ocorrência de dificuldades ou problemas para a implantação do programa, relataram que o tamanho da empresa, a área de *compliance* centralizada e a pouca cultura em gestão de riscos foram os mais significantes e contornados com a inclusão de área específica para a gestão de riscos.

De acordo com o relatado, o engajamento dos colaboradores melhorou na linha do tempo, uma vez que houve conscientização daquilo que é certo. Na implantação de um programa de *compliance* não há como garantir que as leis, normas e procedimentos sejam cumpridos, uma vez que as organizações dependem de pessoas. Mesmo que o trabalho que se exerça esteja regulamentado, é preciso também que o profissional seja competente e ético (ALONSO, 2002). O monitoramento do programa é realizado através de auditorias internas e da inspeção para assegurar o cumprimento dos requisitos para a obtenção do Selo Pró-Ética.

A empresa dispõe de canais de denúncias através do próprio site e e-mail, que é gerido por empresa especializada assegurando o anonimato e confidencialidade total das informações.

De acordo com as informações coletadas na entrevista, o processo de implantação está em constante expansão na “Empresa de Energia” e é possível verificar benefícios obtidos com o programa de *compliance*, conforme relatado no item 4.2, o que leva ao objetivo desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALONSO, A. H. **Ética General de las Profesionales**. Ética das Profissões. Tradução: Leite, Silvana Cobucci. Edições Loyola - Desclee De Brouwer, S.A., 2002.

ÁLVARES, E.; GIACOMETTI, C.; GUSSO, E. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Núcleo CCR de governança Corporativa da FDC, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.

ANDRADE, V. F.; BIZZO, W. A. **Corporate social responsibility in Brazil according to SA 8000: Case studies and the correlation with the supply chain**. Journal of Cleaner Production, v. 210, p. 1022-1032, 2019.

ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva. 2008.

BRASIL. **Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 – Lei Anticorrupção**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 29 nov. 2018.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2017. p.16.

BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208, 1985.



BOYD, W., STASCH, S.F. **Marketing research: text and cases**. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London, Uniwin Hyman, 1989.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Empresa Pró-Ética**. 2019. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica>. Acesso em: 20 jun. 2019.

GUIA PROGRAMAS DE COMPLIANCE - **Orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de compliance concorrencial, CADE** – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf/view. Acesso em: 18 mar. 2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. São Paulo/SP, 2009. 73 p. ISBN: 978-85-99645-14-7 1. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/ibgc/relatorios-anuais>. Acessado em: 05 de março de 2019.

KLEN, E. R. **Parcerias e técnicas colaborativas na cadeia de suprimentos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. 188 p.

LAVILLE, É. **A Empresa Verde**. São Paulo: Óte, 2009.

LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC, 2018) – **Tirando a Fraude das Sombras: Pesquisa Global sobre Fraudes e Crimes Econômicos 2018**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/gecs2018.html>. Acessado em 18 mar. 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. – **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, J.; MENDES, G. M. **Governança Corporativa: Estratégia para Geração de Valor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RHODES, R. The new governance: governing without government. In: **Political Studies**, v. 44, 1996. p. 652.



ROSSETO, R.; LARGHI, N. Escândalos de corrupção e crise econômica forçam empresas a melhorar governança. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 21 dez. 2016. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca,escandalos-de-corrupcao-e-crise-economica-forcam-empresas-a-melhorar-governanca,10000095776>. Acesso em: 16 mar. 2019.

SANEN, C., DONEGÁ, G. Transparência em Relatórios Corporativos. As 100 maiores empresas e os 10 maiores bancos brasileiros. **Transparência Internacional**. 2018. ISBN 978-3-96076-080-1. Disponível em: www.transparenciacorporativa.org.br. Acesso em: 18 mar. 2019.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance *in*: **The Journal Of Finance** . Vol. LII, no. 2, 1997. p. 737-783.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e prática, 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques**. USA: Sage Publications, 1990.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1990.

YIN, R.K. **Case study research. Design and methods**. 2a.ed. USA: Sage Publications, 1994.