



**Carlos Frederico Trevia**

**Rotina de governança societária: a  
perspectiva dos conselheiros de administração e  
diretores sobre a influência dos artefatos**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Rio de Janeiro  
Junho de 2020



**Carlos Frederico Trevia**

**Rotina de governança societária: a perspectiva dos conselheiros de administração e diretores sobre a influência dos artefatos**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Julgadora Abaixo.

**Prof<sup>a</sup>. Sandra Regina da Rocha Pinto**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Angela Maria Cavalcanti da Rocha**

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof. Joaquim Rubens Fontes Filho**

FGV

**Prof. Luciano Rossoni**

Universidade do Grande Rio

**Prof. Sérgio Augusto Pereira Bastos**

Fundação Instituto Capixaba de Pesq. em Contabilidade, Economia e Finanças

**Rio de Janeiro, 25 de junho de 2020**

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

## Carlos Frederico Trevia

Engenheiro de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, graduado em 2000, acumula mais de 20 anos de experiência em grandes empresas no Brasil, tendo atuado por muitos anos em rotinas de governança corporativa e societária. Mestre em administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, tendo obtido seu título em 2006.

### Ficha Catalográfica

Trevia, Carlos Frederico

Rotina de governança societária : a perspectiva dos conselheiros de administração e diretores sobre a influência dos artefatos / Carlos Frederico Trevia ; orientadora: Sandra Regina da Rocha Pinto. – 2020.

183 f. : il. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Conselho de administração. 3. Dinâmica das rotinas. 4. Diretoria. 5. Governança. 6. Grupos de negócios. I. Pinto, Sandra Regina da Rocha. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À Deus, que me mantém de pé todos os dias,  
À minha família, principalmente pais, irmão, sobrinho,  
esposa e filhas,  
Às pessoas de bem e amigos nesta jornada,  
que minhas ações sejam sempre guiadas por Deus,  
e que sejam benção para quem está à minha volta.

## Agradecimentos

À minha orientadora Sandra Regina da Rocha-Pinto por seus valiosos direcionamentos. Sua visão e precisão me conduziu para atingir o objetivo. Obrigado pela paciência e atuação ninja.

Aos membros do grupo especialista de pesquisa em rotinas organizacionais e em fenomenografia – meus amigos, companheiros de artigos e congressos e professores Samantha Luiza de Souza Broman, Leandro Schoemer Jardim, Maria Isabel Peixoto Guimarães, Marcia Alessandra Fernandes de Oliveira Penna, Hugo Motta Bacêllo Mósca e Francis Berenger Machado, por seus ricos questionamentos, suas ricas contribuições e constante apoio e torcida a cada reunião.

Às queridas professoras que fizeram parte desta trajetória de aprendizagem, Alessandra de Sá Mello da Costa, Ana Heloísa da Costa Lemos, Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte e Angela Maria Cavalcanti da Rocha, que tornaram os meus dias melhores e são exemplos que eu gostaria de seguir na docência.

Aos amigos queridos de convívio durante o doutorado, cujas amizades valem muito mais do que o título de doutor, Talita de Oliveira Trindade, Renata Guimarães Quelha de Sá, Rafael Cuba Mancebo, Roberto Pessoa de Queiroz Falcão, Jeane Rodrigues Lucena Niemeyer, Tarsila Santos Ribeiro, Juliana Molina Binhote e Julianna Gripp Spinelli de Sá, que dividiram baias de estudo, grupos de trabalho e que formaram para mim uma comunidade de carinho e compreensão mútua, sinto saudades de vocês e dos nossos momentos.

Às minhas filhas, que chegaram durante o doutorado e agora são minhas primeiras alunas, minha maior missão e responsabilidade como professor na vida.

Aos meus pais, que sofrem com meus desafios e se alegram com minhas conquistas.

À minha esposa, que quase calada, segue junto, atenta e firme, é meu pilar.

Aos colaboradores, secretários e recepcionistas do IAG e da PUC que sempre me atenderam com muito carinho, Teresa, Fábio, Gisele, Lilian, Sandra, Zeni e Rita.

Aos professores externos Joaquim Rubens Fontes Filho, Sergio Augusto Pereira Bastos e Luciano Rossoni pela disponibilidade em fazer parte da banca de avaliação desse trabalho e pelas contribuições que me fazem refletir e minha pesquisa crescer.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Trevia, Carlos Frederico; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Rotina de Governança Societária: a perspectiva dos conselheiros de administração e diretores sobre a influência dos artefatos**. Rio de Janeiro, 2020. 183p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A tese é que a rotina de Governança Societária na prática é influenciada mais pelos atores humanos do que pelos sistemas formais com seus artefatos. O objetivo final é entender a influência dos artefatos na rotina de Governança Societária e assim poder realizar proposições teóricas acerca da Dinâmica da Rotina Organizacional e acerca da Governança Societária com base na experiência dos administradores. Foi utilizado o método fenomenográfico, um método qualitativo e interpretativo, a partir de um caso aplicado em um grupo de negócios. A pergunta central foi “Qual a percepção dos administradores acerca da influência dos artefatos na rotina de Governança Societária”.

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre de 2019. Foram entrevistados 25 administradores de empresas (Conselheiros de Administração e Diretores) onde a empresa acionista possui participação societária. Conforme preconiza a fenomenografia, ao final encontramos um Espaço de Resultado que aponta três concepções explicadas por cinco dimensões explicativas, a partir das quais três proposições teóricas foram feitas, e uma proposta de evolução do espaço de resultados.

Para a academia, a pesquisa contribui para proposições que vem sendo feitas sob a perspectiva teórica das Dinâmicas das Rotinas Organizacionais, considerando a atuação dos atores, o entrelaçamento entre atores e artefatos, as tréguas e a ecologia de rotinas.

Para as empresas, o estudo contribui para a gestão do processo de Governança Societária na prática, em toda a sua complexidade, a qual reconheça a totalidade relacional significativa que constitui este processo. Com esta

contribuição, acredita-se que será possível desenvolver e aplicar novos mecanismos de gestão que desenvolvam os atores e os processos sociais que são centrais à rotina.

Para a sociedade, ao explicitar a realidade da prática empresarial, a pesquisa provê um caminho de diálogo a ser explorado pelas empresas com os legisladores, contribuindo para a elaboração e implementação de leis, bem como para uma maior conformidade, que é de interesse de toda a sociedade.

## **Palavras-chave**

Conselho de Administração; Dinâmica das Rotinas; Diretoria; Governança; Grupos de Negócios; Prática; Subsidiária

## Abstract

Trevis, Carlos Frederico; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Governance of Subsidiaries Routine: perspective of board members and managing directors on the influence of artifacts**. Rio de Janeiro, 2020. 183p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The thesis is that the Corporate Governance routine in practice is influenced more by human actors than by formal systems with their artifacts. The ultimate goal is to understand the influence of artifacts in the Corporate Governance routine and thus be able to make theoretical propositions about the Dynamics of Organizational Routine and about Corporate Governance based on the experience of the administrators. The phenomenographic method was used, a qualitative and interpretative method, based on a case applied to a business group. The central question was “What is the perception of the administrators about the influence of the artifacts in the Corporate Governance routine”.

The field research was carried out in the first half of 2019. 25 company administrators (Board Members and Managing Directors) were interviewed in which the shareholder company has equity interest. As recommended by the phenomenography, at the end we find an Outcome Space that points out three conceptions explained by five explanatory dimensions, from which three theoretical propositions were made, and a proposal for the evolution of the Outcome Space.

For the academy, the research contributes to proposals that have been made under the theoretical perspective of the Dynamics of Organizational Routines, considering the performance of the actors, the intertwining between actors and artifacts, the traces and the ecology of routines.

For companies, the study contributes to the management of the Corporate Governance process in practice, in all its complexity, which recognizes the significant relational totality that constitutes this process. With this contribution, it is believed that it will be possible to develop and apply new management

mechanisms that develop the actors and social processes that are central to the routine.

For society, by explaining the reality of business practice, the research provides a path of dialogue to be explored by companies with legislators, contributing to the drafting and implementation of laws, as well as to greater compliance, which is of interest to all the society.

## **Keywords**

Board of Directors; Routine Dynamics; Executive Board; Governance; Business Groups; Practice; Subsidiary

## Sumário

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Contextualização do Problema	15
1.2. Objetivos	18
1.3. Delimitação Temática, Temporal e Geográfica.	19
1.4. Relevância para a Academia e para a Prática	20
2. REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1. Revisão Inicial de Literatura e Definições	25
2.1.1. Governança Corporativa – Novas Abordagens	27
2.1.1.1. Discussões Teóricas	28
2.1.1.2. Discussões Metodológicas	30
2.1.2. Governança Corporativa – Confiança e <i>Accountability</i>	32
2.1.3. Governança Societária	39
2.1.4. Rotinas Organizacionais - Artefatos	52
2.1.5. Considerações sobre a Aplicação da Racionalidade Prática nas Rotinas Organizacionais e na Governança Societária	61
3. METODOLOGIA	63
3.1. Tipo de Pesquisa	63
3.2. A Fenomenografia	63
3.3. Escolha do Método	66
3.4. Coleta de Dados	68
3.4.1. População e Sujeitos	68
3.4.2. Roteiro de Entrevista	72
3.4.3. Aplicação de Entrevista no Campo	73
3.5. Tratamento e Análise dos Dados	73
3.6. Protocolo para Replicação e Generalização	75
3.7. Aspectos de Qualidade	75
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	78

4.1. Espaço de Resultado	78
4.1.1. Concepções	80
4.1.2. Dimensões Explicativas e Relações Internas	81
4.1.2.1. Agência dos Artefatos de Governança	81
4.1.2.2. Escopo da Unidade de Relacionamento	83
4.1.2.3. Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios	86
4.1.2.4. Arquitetura da Rede de Governança	90
4.1.2.5. Cumprimento dos Requisitos de Governança	95
4.2. Considerações Adicionais sobre os Resultados	106
4.2.1. O Sistema de Artefatos	106
4.2.2. O Alinhamento Estratégico do Grupo de Negócios	108
5. DISCUSSÃO	113
5.1. Proposições	113
5.1.1. Mecanismos sociais de ajuste podem se sobrepor ao sistema de controle formal na Governança Societária.	114
5.1.1.1. Mecanismos Sociais de Ajuste	114
5.1.1.2. A Evolução de uma Rotina de Controle para uma Rotina Dinâmica	120
5.1.2. A interpretação coletiva sobre a execução da rotina facilita a internalização dos artefatos, podendo resultar em tréguas mais duradouras e em conformidade.	133
5.1.3. A validação na rotina potencializa o embricamento dos atores entre si, e com os artefatos, podendo contribuir tanto para a aproximação do Sistema de Governança Societária com a prática, quanto para o <i>accountability</i> .	141
5.2. Para além do Espaço de Resultado	154
6. Conclusões	158
6.1. Considerações Finais	158
6.2. Contribuições para as Lacunas Teóricas	160
6.3. Limitações da Pesquisa	162
6.4. Conclusão e Atendimento aos Objetivos Propostos	162

6.5. Pesquisas Futuras	166
6.6. Desenvolvimento da Metodologia	167
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
8. ANEXO	181

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Dados das Entrevistas por tipo de Participação Societária	71
Quadro 2 - Área de Atuação na Acionista	71
Quadro 3 - Posição Hierárquica na Acionista	71
Quadro 4 - Espaço de Resultado	79
Quadro 5 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Impositiva	81
Quadro 6 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Relativa	82
Quadro 7 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Alinhada	83
Quadro 8 – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Impositiva	83
Quadro 9 – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Relativa	84
Quadro 10 - – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Alinhada	85
Quadro 11 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Impositiva	86
Quadro 12 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Relativa	88
Quadro 13 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Alinhada	89
Quadro 14 – Arquitetura da Rede de Governança: Influência Impositiva	90
Quadro 15 - Arquitetura da Rede de Governança: Influência Relativa	92
Quadro 16 – Arquitetura da Rede de Governança: Influência Alinhada	94
Quadro 17 – Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Impositiva	96
Quadro 18 – Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Relativa	98
Quadro 19 - Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Alinhada	101

## Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução das Concepções conforme Grau de Interação 155

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização do Problema

A Governança Corporativa é um campo que têm apresentado desafios para os gestores e para a pesquisa. No Brasil e no mundo vemos exemplos de crimes de corrupção, falhas graves de gestão e falência de empresas, como consequência da atuação da alta administração. Especialmente se destacam as empresas de capital aberto como objeto de grandes falhas em sistemas de Governança Corporativa e grande dificuldade de atuação dos Conselheiros indicados.

Esses problemas de agência e de ordem ética se multiplicam quando falamos da extensão da Governança Corporativa para as sociedades em que as empresas têm participação societária, o que vamos chamar de Governança Societária, termo ainda muito pouco encontrado na pesquisa acadêmica.

As empresas que possuem participações societárias atuam no controle de sociedades, indicando seus administradores. No caso de grupos integrados de empresas, que atuam na mesma indústria ou indústrias interligadas, o relacionamento entre empresa acionista e empresa subsidiária busca o alinhamento estratégico das sociedades do grupo de negócios aos interesses da empresa acionista, obtido por meio de desdobramento de estratégias, políticas e diretrizes, de artefatos de governança e de aspectos operacionais pertinentes, tendo como objetivo orientar as relações societárias, provendo Artefatos que proporcionem o alinhamento das sociedades do sistema à estratégia da empresa acionista e ao modelo de gestão definido pela empresa acionista. São diversos os Artefatos que dão suporte à este relacionamento. Além dos previstos em lei, órgãos reguladores, Comissão de Valores Mobiliários e Bolsa de Valores, há os estatutos sociais, os acordos de acionistas e normas e padrões internos da Petrobras.

Com estes exemplos, vemos assim a complexidade do tema e das relações que se dão entre os administradores e as partes interessadas, com destaque para a relação com a empresa acionista, que indica o administrador.

Essa complexidade emerge na prática, na execução da rotina organizacional de Governança Societária, e nas relações que se estabelecem entre os sistemas de governança e os atores envolvidos, e pode ser resumida na definição de Governança Corporativa conforme estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC abaixo:

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum” (IBGC, 2015).

Conforme definição, esse sistema lida com relacionamentos e visa alinhar interesses em prol da organização e desenvolver a gestão. Neste sentido, a Governança Corporativa é um campo que têm apresentado desafios para os gestores e para a pesquisa. No Brasil e no mundo vê-se exemplos de má administração, prevalecendo interesses externos ou pessoais de administradores, levando a pressões de Partes Interessadas, com o conseqüente entendimento pelas empresas de que devem tomar medidas no sentido de tentarem desenvolver o sistema de governança para que seja mais robusto, visando a proteger os interesses dos acionistas. No entanto, o que se vê é que estudos neste campo têm focado nos artefatos de governança, negligenciando em parte a dimensão humana.

Este foco no controle advém de que a governança das empresas deve atender primeiramente a normatização legal. São exemplos de cunho geral no Brasil a Lei das S.A. – Lei 6.404; a Lei da CVM – Lei 6.385. No caso de empresas de capital aberto no Brasil, duas instituições atuam na criação de regras e padrões de Governança. O mercado acionário é regulado pela Comissão de Valores Mobiliários – CVM. A Bolsa de Valores - B3 estabelece padrões de Governança que são adotados pelas empresas definindo a sua categoria de listagem na bolsa de valores.

Além da normatização legal, instituições de cunho nacional buscam criar modelos de sistemas de Governança Corporativa que auxiliem as empresas e deem conforto aos investidores e partes relacionadas. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, realiza següidas ações de normatização ou apoio à melhoria da Governança das empresas no Brasil,

disseminando o que seriam boas práticas, como o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. As empresas brasileiras buscam desenvolver sua Governança Corporativa por meio da adoção destas práticas.

As empresas que possuem o controle de outras empresas por meio de uma participação societária majoritária nas ações com direito a voto precisam estender essas boas práticas às empresas que controla. A legislação visa a regular e orientar essa relação entre empresas, seja buscando o controle institucional, ou, por outro lado, buscando a independência dos administradores. Tem-se como exemplos de maior controle a obrigação de a companhia repassar à acionista controladora diversas informações financeiras. Por outro lado, um exemplo de maior independência é a obrigação de indicação de membros independentes para os Conselhos de Administração. Assim, cabe as empresas traduzir estas exigências legais em um sistema de governança interno às empresas e em um sistema de governança entre as empresas, o que vamos chamar de ‘Governança Societária’. Este termo ainda é muito pouco encontrado na pesquisa acadêmica. Esta Governança Societária é discutida pela literatura de ‘Grupos de Negócios’, que aborda diversos mecanismos visando a ganhos obtidos pela atuação integrada.

Na Governança Societária, os Conselhos de Administração das empresas controladas possuem membros relacionados aos acionistas controladores e seus executivos, e membros independentes. Os membros independentes são conselheiros externos sem qualquer relação com a empresa e que possa influenciar seu julgamento (IBGC, 2015). Conforme ressaltado pelo IBGC (2015), o papel dos conselheiros independentes é importante para contrabalançar o papel da diretoria. Assim, os membros independentes não possuem objetivos opostos e podem contribuir para um alinhamento de interesses em prol da companhia.

Por previsão legal, todos os indicados estão visando os interesses da companhia, não havendo oposição entre eles, e todos tem o direito por lei de acessar as informações necessárias ao desempenho do seu papel, e interagir livremente com demais administradores, e representantes da empresa e da empresa acionista. Assim, o conselheiro independente também se relaciona com a empresa acionista em benefício de todos os acionistas e da empresa.

A relação entre o Administrador e a empresa acionista que o indica é mediada por leis, políticas e diretrizes, padrões, instruções, orientações, sistemas, estruturas organizacionais e hierárquicas, etc. No âmbito dos relacionamentos

entre administradores e acionistas, podem surgir os tradicionais problemas de agência na tomada de decisão, ou seja, problemas de conflito entre interesses de donos e de gestores, bem como problemas relacionados à sociabilização e ao uso e interpretação dos mecanismos de controle. Estes possíveis conflitos precisam ser entendidos mais profundamente. Para isso, vê-se como necessário se discutir como se dá a Governança Societária na prática, no dia-a-dia dos administradores, e no âmbito do relacionamento com a acionista controladora.

A empresa que é objeto desta pesquisa, possui o controle de mais de 100 sociedades, em diversos tipos de negócios, com e sem sócios. A Governança Societária nesta empresa é buscada pela indicação de administradores e adoção de modelos de gestão e regras de controle com o objetivo de estabelecer um alinhamento estratégico aos interesses da acionista. Este sistema é suportado por estatutos sociais, acordos de acionistas, políticas, diretrizes e padrões internos, e pelas instruções e orientações da empresa acionista, além de outros mecanismos de controle. Para gerir estas atividades, a acionista possui áreas de relacionamento com as sociedades e seus administradores.

O objetivo é realizar proposições teóricas que contribuam assim para que a rotina de Governança Societária seja melhor entendida e gerida pelas empresas. A partir da utilização da perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina e do método fenomenográfico, será possível acessar diferentes percepções dos administradores quanto à esta rotina, que demonstram sua complexidade e a influência de contextos variados, e buscar assim não uma solução única, mas um arcabouço para lidar com esta complexidade.

Por este motivo, entende-se ser de interesse o estudo da Governança Societária, acessando a prática que constitui a rotina de Governança Societária, envolvendo atores e artefatos de governança, não focando assim somente em análises de sistemas formais.

## **1.2. Objetivos**

A tese que se defende é que a ‘Rotina Organizacional’ (FELDMAN, 2000) de Governança Societária na prática é influenciada mais pela agência dos atores humanos do que pelos sistemas formais com seus ‘Artefatos’ (FELDMAN, 2003).

O objetivo final é entender a influência dos Artefatos na rotina de Governança Societária e assim poder realizar proposições teóricas acerca da Dinâmica da Rotina Organizacional e acerca da Governança Societária com base na experiência dos administradores.

A pergunta central é “Qual a percepção dos administradores acerca da influência dos Artefatos na rotina de Governança Societária”.

Como objetivos intermediários, tem-se:

1. Identificar quais são as atividades dos administradores na rotina de Governança Societária.
2. Identificar quais são os Artefatos de Governança Societária (leis, políticas e diretrizes, padrões, sistemas, instruções, orientações, estruturas organizacionais e hierárquicas, etc.) vivenciados e usados pelos administradores para realização de suas atividades.
3. Identificar como o administrador percebe essa experiência com os Artefatos e como os Artefatos ajudam/ atrapalham sua atividade.

Após a análise do material empírico serão realizadas proposições teóricas com base nas percepções dos administradores acerca da influência dos Artefatos na Dinâmica da Rotina de Governança Societária na prática, de forma situada, contribuindo para a construção do esquema teórico mais abrangente.

Como expectativa de contribuição, pretende-se realizar também proposições para a prática, para que as empresas lidem com o processo de Governança Societária na prática, reconhecendo os relacionamentos e a agência humana inerentes a esta rotina. Com esta contribuição, acredita-se que será possível desenvolver e aplicar novos mecanismos de gestão a partir do olhar voltado para a prática.

### **1.3. Delimitação Temática, Temporal e Geográfica.**

As áreas substantivas foram definidas pela revisão bibliográfica inicial nos temas Governança Corporativa, Governança Societária e Rotinas Organizacionais. Com a exploração das últimas e mais relevantes pesquisas publicadas nestas áreas, foi possível explorar o campo com mais capacidade de percepção de categorias e

dimensões explicativas que irão formar o ‘Espaço de Resultado’ fenomenográfico (MARTON e BOOTH, 1997).

A pesquisa de campo explorou a experiência vivida pelos atuais administradores indicados em algum órgão de administração das empresas, sem limitação temporal quanto à experiência, de modo a evidenciar percepções variadas, inclusive no tempo e espaço. Desta forma também não se privilegia experiências ocorridas nos sistemas vigentes em detrimento de experiências anteriores, contribuindo para acessar uma maior variedade de experiências e uma maior variação de percepções.

O estudo de campo foi feito em 2019, com idas a campo no primeiro semestre. As entrevistas se deram nas instalações da acionista e das empresas controladas.

#### **1.4. Relevância para a Academia e para a Prática**

O desenvolvimento da Governança Corporativa é um assunto que é foco das empresas perante a crise de confiança gerada nos mercados com os frequentes escândalos de corrupção e de má gestão, onde administradores defendem interesses individuais, causando fraudes contábeis, licitações enviesadas e projetos de investimento superfaturados, entre outras ações, o que têm diminuído a confiança dos mercados nas organizações e em seus processos e levando a perda do grau de investimento de empresas de capital aberto e queda nos preços das ações.

A exigência de controles formais tem aumentado, como se vê nas novas leis, decretos e resoluções, novos requisitos da CVM e B3, bem como em diretrizes das instituições de governança, sendo vistos como solução para os problemas enfrentados. No entanto historicamente, bem como se vê nos fatos recentes, se mostraram insuficientes para redução dos riscos e para gerar os resultados esperados pela sociedade.

Assim, o campo da Governança Corporativa tem sido alvo de estudos diante da evidência das fragilidades dos sistemas de Governança, buscando-se novas visões para gerir este processo com a redução de custos de controle (DURDEN e PECH, 2006).

A teoria da agência tem sido a principal teoria utilizada em estudos na área de governança (SHEN et al, 2016). Seu foco reside no conflito entre acionista e a administração das empresas e busca evitar o oportunismo dos gestores. Nota-se, no entanto, que a teoria da agência não tem sido capaz de endereçar os problemas inerentes ao campo (SHEN et al, 2016).

Teorias como Teoria Institucional, Teoria do Procurador (*Stewardship*), Teoria da Visão Baseada em Recursos, Teoria das Partes Interessadas (*Stakeholder*), Teoria do Custo de Transação, Teorias sobre Poder, Teorias Políticas e Teorias Comportamentais têm sido sugeridas e usadas no campo (SHEN et al, 2016; AFZA e NAZIR, 2014; PUGLIESE et al., 2009).

Nesta linha, pesquisadores do campo da Governança Corporativa têm se interessado por pesquisas com uma perspectiva mais psicológica e social que desvende o que pensam e o que fazem, adicionando questões contextuais à análise (SHEN et al, 2016; BROWN et al, 2011). Aspectos como a confiança, a ética e a transparência nas relações despontaram como objetos de estudo nas pesquisas, reconhecendo que a cada dia convive-se com mais sistemas abstratos, provendo melhorias para o campo (DURDEN e PECH, 2006).

No entanto, ainda é necessária uma evolução das teorias e das pesquisas aplicadas no campo para o entendimento das práticas de Governança Corporativa (SHEN et al, 2016; AL-BAIDHANI, 2014; FILATOTCHEV et al, 2013). Para identificar as percepções dos atores acerca da prática, identificou-se uma abordagem teórico-metodológica mais indicada, a fenomenografia (MARTON e BOOTH, 1997). Na literatura encontramos um artigo que utilizou a abordagem fenomenográfica no campo da Governança Corporativa. Lupson e Partington (2011) utilizam a fenomenografia para acessar os entendimentos existentes acerca do que é o conceito de *accountability*. Segundo o IBGC (2015), o *accountability* é um princípio de boas práticas que prega que “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis”.

Lupson e Partington (2011) realizam dez entrevistas, e encontram três concepções, variando a visão de *accountability* de uma meta de projeto, um aspecto considerado no âmbito de sua área na organização, ou um benefício para o público externo. Esta pesquisa confirmou a coexistência de diferentes percepções

na rotina de governança e a necessidade de acessar a prática de governança nos estudos neste campo.

Para acessar a prática, a perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina é indicada. Encontramos um artigo que utiliza esta perspectiva no campo da Governança Corporativa. Smith et al (2011) discute o processo decisório por meio do processo de elaboração do material que subsidia as discussões nos conselhos de administração (“Board Papers”), demonstrando que na prática o processo decisório não é um momento, mas uma construção social processual com influências múltiplas até o seu desfecho.

Não foi identificado nenhuma pesquisa no campo da Governança Corporativa que utilize as duas abordagens, a fenomenografia e a Dinâmica da Rotina, em um mesmo estudo.

Muitos estudos discutem a Governança Societária, chamada de forma mais ampla de Governança em Grupos de Negócios. No entanto, não há nenhuma publicação identificada que utilize a abordagem teórico-metodológica da fenomenografia ou a perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina neste ramo do campo da Governança Corporativa.

Enfim, reconhece-se já, em estudos realizados que a Governança Corporativa é uma Rotina Organizacional Dinâmica (SMITH et al, 2011), onde a ação acontece mediada por Artefatos, os quais são interpretados de acordo com interesses, premissas, valores, experiências de vida, contextos, etc (HOWARD-GRENVILLE e RERUP, 2017).

Desta forma, para a literatura, pesquisar a rotina de Governança Societária, por estas lentes poderá confirmar proposições que vêm sendo feitas acerca da Dinâmica da Rotina organizacionais, especialmente acerca da influência dos Artefatos, bem como gerar novas proposições teóricas, que complementem ou questionem algumas contribuições práticas das teorias utilizadas neste campo.

Como lacunas teóricas, Howard-Grenville e Rerup (2017) demandam que se busque entender como o contexto influencia e como outras rotinas influenciam na rotina de governança. É preciso capturar como uma ecologia de ações, que surge de forma generativa na execução da rotina, pode permitir que as pessoas nas organizações atinjam objetivos organizacionais conflitantes (SALVATO e RERUP, 2017). A gestão da interface de rotinas também se constitui uma lacuna apontada por Sele e Grand (2016). Já D’Adderio (2014) demanda uma

investigação sobre as influências dos artefatos como mediadores das variações na rotina quando da replicação da rotina para outros contextos. Westphal e Zajac (2013) recomendam que futuros estudos busquem explicar o que leva à variação na percepção dos gestores sobre as características do ambiente e de seus interlocutores e quais as consequências desta variação. Boytsun et al (2011) afirmam que é necessário entender as formas em que regras informais afetam a governança das empresas.

É necessário abrir a caixa preta da Governança Societária (COLLI e COLPAN, 2016; BOYD e HOSKISSON, 2010) e entender a relação entre Governança na sua forma legal e Governança como um sistema interpretativo (EMPSON e CHAPMAN, 2006), bem como para entender qual o papel dos controles e como é o comportamento dos atores na empresa acionista (MEER-KOOISTRA e KAMMINGA, 2015), as formas de interação dos conselheiros, incluindo os independentes, com a empresa acionista, controlador ou não, conforme proposto por Chauhan et al (2016).

Em uma pesquisa fenomenográfica como se propõe neste projeto, a discussão do Espaço de Resultado da pesquisa fenomenográfica - com suas categorias e dimensões explicativas e suas relações - pode gerar proposições teóricas de valor para a prática organizacional (COLLIER-REED et al, 2009), como a Governança Corporativa e Societária. A partir dos resultados obtidos, as organizações podem tomar ações com base nas proposições de modo a desenvolver o sistema de governança e a sua gestão com base nas diferentes concepções coletivas existentes e refletidas no Espaço de Resultado, podendo desenvolver mecanismos que lidem com a transição dos atores da concepção menos complexa para a mais complexa no Espaço de Resultado (MARTON e BOOTH, 1997).

Para as empresas, estudar essa relação irá iluminar a prática, as possibilidades e limitações, relacionada ao cumprimento de questões legais e normativas contidas nas Leis e nas normas de Governança Corporativa e Societária, fornecendo insumos para os gestores tomarem ações e demonstrarem para órgãos técnicos e reguladores a realidade empresarial, provendo assim uma possibilidade de diálogo entre estas instâncias, bem como possibilitando novos e melhores resultados no atendimento de requisitos de conformidade, o que é de interesse de toda a sociedade.

Assim, entende-se que é importante para a teoria e para a prática pesquisar a Rotina Organizacional de Governança Societária, em conjunto com a aplicação da abordagem fenomenográfica, de modo a acessar as percepções que se constituem na prática acerca da influência dos sistemas formais nesta relação entre Artefatos e atores.

A confirmação da tese nos leva a diversas implicações práticas e gerenciais para a elaboração de sistemas de Governança Societária.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Revisão Inicial de Literatura e Definições

Conforme é preconizado pelo método fenomenográfico, o objetivo desta revisão inicial de literatura é explorar e entender as fronteiras da “área substantiva” na qual o trabalho está inserido. A revisão inicial de literatura não visa se aprofundar nas teorias para montar quadros de referência e roteiros estruturados para a realização da pesquisa.

Assim, a partir das publicações do campo de estudo da Governança Corporativa, foi possível identificar teorias e métodos já utilizados em pesquisas neste campo. A revisão inicial também nos fornece proposições de abordagens teórico-metodológicas a serem exploradas na realização de pesquisas de modo a contribuir para que as empresas lidem com problemas vividos no campo da governança. Nesta revisão inicial, buscou-se delimitar ‘o quê é’ e ‘o quê está envolvido’ no tema Governança Corporativa e Societária, objeto da pesquisa, com foco em identificar questões internas às empresas e com as quais os envolvidos tem que lidar.

Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de revisões sistematizadas nos três temas que puderam contribuir para definição da área substantiva do campo e que puderam contribuir de forma inovadora para a discussão do objeto da tese: Governança Corporativa, Governança Societária e Teoria da Dinâmica da Rotina Organizacional com foco nos Artefatos.

Na área de Governança Corporativa, a discussão foi dividida em duas, sendo a primeira voltada para as últimas pesquisas na área, o que permitiu identificar a aplicação de diversas teorias nas pesquisas, bem como sugestões de utilização de teorias ainda não utilizadas; e a segunda, um aprofundamento voltado para desvelar as questões internas à governança nas companhias, como a confiança, o controle e o *accountability*, as quais estão intrinsecamente relacionadas com a agência dos atores na rotina. Na rotina de governança societária, há uma “delegação” de responsabilidade em que a acionista controladora e o

administrador estabelecem uma relação de confiança e de controle, com processos de *accountability*.

Foi possível vislumbrar novas abordagens teórico-metodológicas, de cunho qualitativo, interpretativo e voltadas para a prática, que indicam a adequação da teoria da Dinâmica da Rotina Organizacionais e do método Fenomenográfico, para abordagem do problema objeto da tese.

Com relação ao tema Governança Societária, notou-se uma escassez de discussão com este rótulo na literatura, de modo que foi necessário buscar discussões sobre temas que representem a relação entre companhias controladoras e controladas, identificando tais discussões nas publicações sobre Grupos de Negócios (COLLI e COLPAN, 2016). Essas discussões ressaltam o contexto e as relações sociais como objetos importantes a serem considerados na Governança Societária.

Para a presente pesquisa, foi definido o termo ‘subsidiária’ como qualquer empresa na qual a acionista tenha participação, seja controlada ou não, pois mesmo não sendo controlada, esta pesquisa se interessa pelas relações de controle estabelecidas entre administrador e acionista.

Com relação à teoria da Dinâmica da Rotina Organizacional, esta foi explorada com foco nos Artefatos, devido à governança ser um campo baseado em sistemas formais. Neste campo as discussões giram em torno de sistemas que buscam definir quem deve tomar ações e como se deve registrar ações tomadas, com base em hierarquias e estruturas organizacionais estabelecidas, emergindo daí a relação entre ator e Artefato. Conforme visto na revisão sobre Governança Corporativa, tradicionalmente o campo é fortemente caracterizado do ponto de vista legal, documental, normativo e de controle, fazendo com que o aporte da discussão teórica sobre os Artefatos seja primordial na definição da área substantiva e no desenvolvimento teórico do tema.

A seguir, apresenta-se um resumo das pesquisas neste campo, que indicam as dificuldades encontradas, os problemas a serem resolvidos e as lacunas teóricas apontadas na área que circunda o objeto de pesquisa, bem como proposições de abordagens a serem utilizadas. Novas lacunas surgiram na etapa de discussão desta pesquisa e estão também resumidas no capítulo de Conclusões.

A revisão bibliográfica abaixo ilustra e circunscreve a área substantiva para a pesquisa proposta, e é apresentada conforme os seguintes tópicos: Governança

Corporativa (i) Novas abordagens e (ii) Confiança e *Accountability*; Governança Societária; e Dinâmica da Rotina Organizacionais (i) Artefatos.

Não obstante, teve-se o cuidado necessário para não antecipar um modelo teórico, mas deixar sua construção acontecer a partir dos dados empíricos, no capítulo de Discussão, conforme preconiza o método (MARTON e BOOTH, 1997).

### **2.1.1. Governança Corporativa – Novas Abordagens**

Para acessar as tendências da pesquisa em Governança Corporativa, foi realizada uma revisão sistematizada de literatura na Base Scopus, em suas áreas temáticas Gestão, Negócios e Contabilidade; Ciências Sociais; Ciências Decisórias; e Economia, Econometria e Finanças. Buscou-se artigos com Governança Corporativa no título e indicando em seus resumos a realização de bibliometrias, meta-análises e revisões de literatura, no período de publicação de 2002 a 2017, ou seja, após escândalos de corrupção nos Estados Unidos, os quais tiveram reflexo nas publicações sobre Governança Corporativa. Obtiveram-se, assim, 312 artigos.

Para focar a discussão na execução de processos internos de Governança de empresas em geral, realizou-se a leitura dos títulos e, posteriormente, a leitura dos resumos, retirando-se artigos sobre temas específicos neste campo e que não envolvem processos internos em geral, tais como: especificidades de países; características específicas de empresas familiares; de instituições não-governamentais sem fins lucrativos; relações entre sistemas de governança e os resultados financeiros; e questões de cunho legal. Assim, chegou-se a 15 artigos que consolidam discussões e proposições teóricas e metodológicas em Governança Corporativa no que tange à sua execução.

Em seguida, foi realizada uma revisão complementar na Revista “*Corporate Governance International Review*”, devido ao foco da revista no campo de estudo, onde foi possível complementar a análise com mais 1 artigo. Por fim, a partir de pesquisas do autor na área de Governança Corporativa, foram incluídos mais 3 artigos que não constam da Base Scopus, totalizando 19 artigos revisados.

Procedeu-se então à leitura destes artigos selecionados com o objetivo de vislumbrar tendências e possíveis novas abordagens teórico-metodológicas que

contribuam para a evolução da teoria e da prática organizacional no campo da Governança Corporativa.

A partir da leitura destes artigos, foi possível notar que as pesquisas e as teorias sobre a Governança Corporativa têm sido desenvolvidas por lentes mais qualitativas e voltadas para a ‘Racionalidade Prática’ (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011; SANDBERG e TSOUKAS, 2011), com uma ontologia relacional e uma epistemologia mais interpretativa.

Abaixo são apresentadas as recentes discussões teóricas e metodológicas.

#### **2.1.1.1. Discussões Teóricas**

A Teoria do Agente tem sido a teoria que tem representado mais o campo da Governança Corporativa. Esta teoria foca no conflito entre acionistas e administradores ou entre acionistas majoritários e minoritários (SHEN et al, 2016).

Pesquisadores têm utilizado também outras teorias para encontrar novas soluções para o campo, como a Teoria da Firma, a Teoria da Visão Baseada em Recursos, a Teoria da Racionalidade Limitada (SIMON, 1947), a Teoria do *Stewardship*, a Teoria Institucional (SELZNICK, 1948), a Teoria do Acionista (*Shareholder*), a Teoria das Partes Interessadas (*Stakeholder*), a Teoria do Custo de Transação, a Teoria Política e a Teoria Sociológica (BRENNAN e SOLOMON, 2008; PING e ANDY, 2011; AFZA e NAZIR, 2014; AL-BAIDHANI, 2014; SHEN et al, 2016; AHMAD e OMAR, 2016).

O que se confirma é que os pesquisadores estão explorando novas abordagens teóricas para a pesquisa em Governança Corporativa, considerando a visão comportamental, as questões de poder e as demais questões discutidas nos estudos do campo da sociologia (FILATOTCHEV e WRIGHT, 2017; SHEN et al, 2016; MCNULTY et al, 2013), bem como considerando a importância do contexto social, explorando novas concepções para a Governança Corporativa (AFZA e NAZIR, 2014; SHEN et al, 2016). A maioria destes artigos com estas novas visões estuda aspectos de gestão, exploram o funcionamento dos mecanismos de Governança Corporativa e utilizam teorias sobre processo decisório (MCNULTY et al, 2013).

Os artigos demandam estudos que foquem nos relacionamentos, na forma de pensar e no conhecimento dos atores, bem como no funcionamento dos mecanismos formais de Governança Corporativa e no processo decisório na prática, considerando como agem os atores em contextos específicos (FILATOTCHEV et al, 2013; MCNULTY et al, 2013; SHEN et al, 2016). Neste sentido, a abordagem da sociologia organizacional contribui para um melhor entendimento das relações que ocorrem na prática durante o uso dos mecanismos de Governança Corporativa, imersos no contexto organizacional (FILATOTCHEV et al, 2013).

Conforme Filatotchev et al (2013), o processo de Governança é influenciado por contextos específicos, com incentivos e recursos específicos de uma organização, onde desvelam-se identidades, interesses e coalisões, que selecionam e adaptam práticas organizacionais socialmente legitimadas, com seus fatores culturais, sociais e políticos, definindo o comportamento gerencial por meio de normas e crenças compartilhadas, de forma que as práticas estarão relacionadas à configuração das variáveis organizacionais.

Assim, as pesquisas no campo da Governança Corporativa devem ir além do olhar instrumental e funcional, com foco seja nas estruturas e seus Artefatos, seja no ator e nos conflitos entre atores. Nesta linha, somente as lentes da sociologia não têm sido suficientes para abordar todos os problemas enfrentados pelas empresas e gerar soluções práticas para a área. Verifica-se até a indicação da aplicação de abordagens multidisciplinares (BROWN et al, 2011; FILATOTCHEV e BOYD, 2009; HARRIS, 2009) com o objetivo de serem mais compreensivas ao lidar com as questões que se apresentam na prática.

No entanto, nenhuma teoria ou modelo específico já aplicado seria suficiente para entender, avaliar ou estruturar a Governança Corporativa, devido principalmente ao comportamento único de cada ator (AL-BAIDHANI, 2014). Assim, é necessário aplicar novas lentes teóricas e novos métodos que propiciem um olhar mais abrangente que capture a complexidade e a variedade da prática de Governança Corporativa (AL-BAIDHANI, 2014).

Assim, as pesquisas indicam que falta um olhar que considere a perspectiva da Racionalidade Prática para entender melhor a rotina por dentro, percebendo as relações espaço-temporais mutuamente constitutivas entre estruturas, Artefatos e os atores. As abordagens devem ser capazes de gerar teorias que reflitam as

condições locais, sem a aplicação de modelos teóricos escolhidos pelo pesquisador, para a realização da pesquisa. A teoria utilizada na discussão deve surgir da necessidade do campo, pois desenvolver teoria com base em interações e relações pré-definidas por modelos teóricos não ajudará a entender o que acontece dentro dos processos, no dia-a-dia das atividades, não endereçando os problemas reais, com pessoas e suas particularidades e problemas de informação, em um ambiente extremamente complexo (DUHNFORD et al, 2008).

Em resumo, as teorias mais usadas não são capazes de desvendar o mecanismo interno de funcionamento da Governança Corporativa. Neste sentido, surge a Teoria da Dinâmica da Rotina neste campo de modo a permitir discutir como os atores influem e são influenciados pelo contexto e pelos Artefatos.

Cada organização terá seu modelo de Governança Corporativa, o qual subscreve diferentes entendimentos e práticas, que precisam ser estudadas com uma abordagem mais holística a partir de um quadro de referência contextualizado (FILATOTCHEV et al, 2013; FILATOTCHEV e BOYD, 2009).

Estes diferentes entendimentos e práticas levam a recomendação de aplicar no estudo a abordagem teórico-metodológica da fenomenografia, a qual é capaz de contribuir para desvendar os diferentes entendimentos e práticas de forma contextualizada e suas relações.

Em resumo, as publicações têm incentivado a pesquisa que tenha como objetivo encontrar novas soluções e propor novas teorias para discutir a Governança Corporativa (AHMAD e OMAR, 2016), considerando a prática, os contextos específicos, sem modelos pré-definidos.

### **2.1.1.2. Discussões Metodológicas**

O estudo dos atores e sua relação com mecanismos da Governança Corporativa ainda é pouco explorado (MCNULTY et al, 2013). Segundo a perspectiva positivista, os sistemas de Governança Corporativa deveriam ser padronizados e eficientes. No entanto, as pesquisas desenvolvidas utilizando outras perspectivas levaram a um melhor entendimento do funcionamento e evolução dos sistemas de Governança Corporativa, ainda requerendo aprimoramento dos aspectos epistemológicos e metodológicos (CHARREAUX, 2004; HARRIS, 2009). Harris (2009) também afirma que existe a necessidade de

pesquisas utilizando múltiplas perspectivas em seu design e aplicando metodologias variadas, que tratem a Governança Corporativa tanto como uma variável dependente quanto como uma variável independente.

São recomendadas abordagens mais interpretativas para a pesquisa em Governança Corporativa (BRENNAN e SOLOMON, 2008).

Nesta linha, os métodos qualitativos são mais efetivos na exploração de fenômenos novos ou na geração de novas ideias sobre fenômenos conhecidos, e pode-se ver que a maioria dos artigos publicados que usam métodos qualitativos são exploratórios ou buscam o desenvolvimento teórico (MCNULTY et al, 2013). Nesta linha, os métodos qualitativos são adequados também para o entendimento das práticas de Governança Corporativa que ocorrem em grupos – como é o caso dos Conselhos de Administração - e recomendáveis para a análise entre grupos – Conselhos de Administração versus Acionistas (MCNULTY et al, 2013).

As atividades e processos dos Conselhos de Administração são de natureza multidimensional (MCNULTY et al, 2013). Brennan e Flynn (2013) afirmam que falta clareza nas definições dos termos, ou nos significados, o que ajudaria no entendimento dos papéis. Nesta linha, buscam entender os diferentes níveis e definições existentes no sistema de Governança Corporativa - estruturas, sistemas, padrões de controle - e no sistema de gestão – processos e procedimentos, com o alinhamento de ações e resultados às políticas e aos padrões. Devido a dificuldades de definição e padronização da Governança Corporativa, artigos têm passado a pesquisar os processos ao invés dos resultados (FILATOTCHEV e BOYD, 2009).

Estas abordagens de pesquisa mais voltadas para os processos poderão oferecer um entendimento mais qualitativo dos resultados e do comportamento dos participantes na rotina de governança, utilizando entrevistas semiestruturadas em estudos de caso (FILATOTCHEV et al, 2013). A abordagem qualitativa, por exemplo, ajudou a revelar os padrões e processos de ‘sensemaking’ (WEICK et al, 2005), dando suporte para afirmações sobre os processos sociais que ocorrem nas atividades relacionadas aos Conselhos de Administração. Este foco no comportamento permite uma discussão prática e teórica sobre a prática de grupos, neste caso, no processo decisório dos Conselhos de Administração e sobre o processo de obtenção de informação (MCNULTY et al, 2013), como estudado por Smith et al (2011) utilizando a Teoria da Dinâmica da Rotina.

Assim, as pesquisas indicam que os métodos qualitativos poderão ajudar no desenvolvimento das teorias aplicadas no campo da Governança Corporativa. Principalmente os métodos que permitam acessar a prática, ou seja, os relacionamentos e as influências que se dão no processo decisório relacionado aos Conselhos de Administração (BRENNAN e SOLOMON, 2008; MCNULTY et al, 2013).

Os métodos qualitativos também são adequados no campo da governança para o estudo de contextos específicos, sendo capazes de demonstrar culturas e valores locais e suas diferenças em relação à prática em outros contextos (BRENNAN e SOLOMON, 2008). Além disto, os sistemas de Governança Corporativa das empresas evoluem durante seus ciclos de vida, de modo que é importante que sejam elaborados quadros de referência contextualizados gerados pela pesquisa qualitativa ao invés de aplicar modelos teóricos pré-definidos (FILATOTCHEV et al, 2006).

Por fim, a pesquisa qualitativa pode permitir repensar e desafiar premissas e significados existentes sobre como agem os atores da Governança Corporativa (MCNULTY et al, 2013) por meio da interação direta com atores, voltadas para capturar a prática e investigar interações e relacionamentos, explorando comportamentos, estruturas e processos informais, contextualizados e dinâmicos (MCNULTY et al, 2013).

O que se conclui é que as pesquisas neste campo da Governança Corporativa devem explorar além do que está no domínio público para garantir que a pesquisa estude o conteúdo do fenômeno e não sua aparência (MCNULTY et al, 2013).

### **2.1.2. Governança Corporativa – Confiança e *Accountability***

A discussão teórica acerca do desenvolvimento da Governança Corporativa se concentra na exploração de Artefatos e seus efeitos na melhoria dos sistemas de governança. Com a evolução da discussão teórica, outras questões tais como a relação entre atores, o estabelecimento de confiança e *accountability*, foram introduzidas nas pesquisas.

Considerando as pesquisas identificadas no campo da Governança Corporativa que focam na relação entre atores, no estabelecimento de confiança e *accountability*, foi realizada uma revisão bibliográfica sistematizada por meio de uma pesquisa pelos termos Governança Corporativa (*Corporate Governance*), Confiança (*Trust*) e engajamento e autoresponsabilização (*Accountability*) em inglês, no período de 2000 a 2016, na base *Web of Science*, áreas de negócios e de gestão. O período reflete a produção acadêmica e a evolução da visão sobre Governança Corporativa após escândalos nos Estados Unidos, o qual foi propulsor de diversas alterações nos sistemas de Governança Corporativa e nas leis. As áreas temáticas exploradas nas bases de dados foram ‘Negócios’ e ‘Gestão’, pois se buscam melhorias no processo e na gestão, e não evoluções técnicas, como, por exemplo, mecanismos contábeis e legais. A pesquisa resultou em 13 artigos. Após leitura dos resumos, focou-se em sete artigos com foco em gestão, confiança, controle e ética, temas que despontaram nesta revisão bibliográfica.

Confirmou-se mais uma vez, com estes artigos, que surgiu uma nova abordagem na direção de uma visão mais interpretativa e multidisciplinar para a Governança Corporativa (TREVIA e ROCHA-PINTO, 2018). Em sua maioria, estudos no campo da Governança Corporativa não exploram os efeitos causados nos processos pelo estabelecimento de regras (SOOBAROYEN e SHEIK-ELLAHI, 2008), considerando os processos uma ‘caixa preta’ e avaliando somente resultados, em geral financeiros.

No entanto, pesquisas já relataram que o aumento dos controles estimulou uma mentalidade legalista, preocupada com a forma dos atos e não com a substância do que é realizado, além de gerar uma falta de autoconfiança nos atores pelo medo de desobedecer alguma regra formal (DURDEN e PECH, 2006). Como resultado das medidas tomadas visando à mitigação das falhas dos sistemas de Governança Corporativa, houve o aumento significativo dos custos, sem garantir melhorias na Governança Corporativa (DURDEN e PECH, 2006).

O que ficou evidenciado a partir das pesquisas, é que o aumento dos controles, como defendem Durden e Pech (2006), não garante uma governança isenta de atos prejudiciais às empresas, pois há fragilidades nos sistemas formais, as quais possibilitam a sua manipulação de acordo com interesses. Segundo os

autores, apesar de os controles diminuírem o incentivo às más ações e facilitarem a implementação de uma governança formal transparente e com requisitos de conformidade, eles não podem aumentar incessantemente para evitar as más ações e garantir a conformidade dos atos dos gerentes.

Para Durden e Pech (2006), os custos poderiam ser reduzidos se o foco fosse na gestão e na motivação dos atores, flexibilizando o processo decisório com menos regras e reorganizando a estrutura organizacional. Nesta linha, as medidas que visaram a aumentar o comportamento ético e gerar nos gerentes um comportamento socialmente responsável levaram a melhores resultados (DURDEN e PECH, 2006). Como exemplo é relatada uma mudança de comportamento dos atores estimulada por uma mudança na cultura da empresa, onde gerentes passaram a buscar uma maior credibilidade por meio do desenvolvimento de uma forma sociabilizada de *accountability*, com o aumento da comunicação, do diálogo e da confiança (SOOBAROYEN e SHEIK-ELLAHI, 2008). Já nos casos em que os gerentes buscam objetivos movidos por interesses próprios, eles resistem a adotar esse comportamento, e não há melhorias relevantes nos resultados (SOOBAROYEN e SHEIK-ELLAHI, 2008). Assim, a Governança Corporativa deve ser estudada como uma rotina, com uma dinâmica interna inerente, como no estudo de Soobaroyen e Sheik-Ellahi (2008), e não como um sistema de controle definido pela alta administração.

Conforme Cohan (2002), essa dinâmica interna das empresas contribuiu para que os Conselheiros de Administração e Fiscais, bem como a sociedade, não identificassem as más ações realizadas nas empresas. Segundo o autor, na dinâmica interna deste processo ocorre uma busca por objetivos locais ou próprios em detrimento dos objetivos gerais da organização, levando a um isolamento da alta administração pelo impedimento de que a informação chegue à alta administração, por meio de uma cultura de intimidação e desencorajamento quanto a expressões de dúvida ou ceticismo, criando relutância em desafiar os altos executivos e conduzindo o processo ao limite da ética e da lei. Ocorre um bloqueio da informação em níveis gerenciais intermediários em busca de diminuir o controle. Este bloqueio ocorre com a dissimulação, o relato sempre positivo, e um processo decisório irracional baseado em motivações e emoções não aparentes, segundo Cohan (2002). Assim, responsabilizar os Conselheiros de Administração por não enxergarem falhas nos processos nem sempre é adequado.

No entanto, Cohan (2002) faz recomendações com uma perspectiva positivista, buscando criar leis universais e imutáveis, focando em trabalhar o ferramental interno de gestão das empresas do ponto de vista de quem está de fora do processo.

Cohan (2002) sugere que os Conselhos de Administração monitorem o ambiente interno para descobrir e evitar problemas estimulando a companhia a: implementar programas para os empregados denunciarem mal feitos; desenvolver sistemas de comunicação que garantam a fidedignidade da informação para tomada de decisão; disponibilizar informação de modo que os empregados conheçam a natureza de seus projetos e saibam o que os demais empregados fazem nos projetos; reestruturar o Comitê de Auditoria para que aja estrategicamente e de forma integrada com as áreas; orientar como evitar conflitos de interesse e obedecer à lei.

Segundo Cohan (2002), as companhias deveriam também treinar novos conselheiros e ter conselheiros de administração independentes, para que as empresas tenham representantes de cada parte interessada em seus Conselhos de Administração. No entanto, essa última medida, poderia gerar a politização da empresa ao requerer a presença de representantes dos grupos de interesse nos Conselhos. Segundo o autor, essa politização poderia ser evitada tomando uma medida alternativa que seria a contratação de empregados com inteligência emocional que não causassem o bloqueio da informação, tomassem decisões mais confiáveis fazendo bom uso das emoções, bem como não tivessem receio de denunciar mal feitos.

Para Cohan (2002), as decisões dependem da análise de evidências concretas e da verificação das emoções que ajudam na tomada de decisão. Por outro lado, o autor alerta que o uso abusivo da emoção na tentativa de impedir o questionamento crítico, criaria uma cultura que inibe o discurso legítimo e limitaria a busca pelas informações. Mesmo quando for possível expressar opiniões, os gerentes poderiam agir dissimuladamente e reagir veladamente, tratando as denúncias com descaso e não fazendo com que a informação fluísse até os tomadores de decisão (COHAN, 2002).

Assim, a estrutura hierárquica impede que os Conselheiros de Administração obtenham as informações necessárias para tomar decisões adequadas, podendo até fazer com que suas decisões contribuam para as más

ações (COHAN, 2002). Desta forma, os Conselheiros de Administração não podem ter medo de questionar a alta administração (COHAN, 2002).

Para Cohan (2002), olhando os interesses externos, as partes interessadas esperam uma maior responsabilização dos gestores, e consideram que nem sempre o lucro está em primeiro lugar, mas sim o bem social, pois a empresa deve contribuir para uma sociedade melhor e criar riqueza social, não apenas criar riqueza para o acionista. Desta forma, seria preciso um balanço de um modelo centrado nas partes interessadas e de um modelo centrado nos acionistas, gerando um modelo de organização que considera os interesses de várias partes interessadas.

Assim, são diversas questões propostas que mostram que cumprir a lei e ter conformidade não é suficiente (ROBERTS, 2001). Roberts (2001) introduz uma nova forma de análise sobre a Governança Corporativa. O autor deixa de analisar os problemas de garantia dos interesses de donos distantes e passa a analisar o processo de *accountability* por meio da questão da socialização. Segundo o autor, os processos e práticas de *accountability* podem buscar a ‘individualização’ ou a ‘socialização’. Segundo ele, a ‘individualização’ ocorre quando se busca a responsabilização hierárquica, em que a produção e reprodução do *self* acontecem de maneira singular e solitária, a partir de uma relação instrumental com outros. Já a ‘socialização’ acontece quando a responsabilização ocorre cara-a-cara entre pessoas com poderes equivalentes e possuidoras de certa interdependência instrumental e moral. Para o autor, deve-se buscar o *accountability* por meio da ‘socialização’ em vez de se criar mecanismos para controlar as pessoas, devendo-se expor as pessoas às interações, de modo a testar e desafiar as premissas de todos por meio do diálogo.

Esta forma de *accountability* é fonte de aprendizado e pode produzir relações de confiança, respeito e obrigação recíproca, com melhores resultados do que o controle dos agentes (ROBERTS, 2001), buscando o bem comum. Nesta forma de *accountability* as pessoas podem se expressar e argumentar livremente em interações verdadeiras e honestas, sem pressões hierárquicas, devendo deixar claras suas posições. Essa exposição vai inibir os interesses pessoais e a natureza humana ruim, a qual a Teoria da Agência assume que é fonte dos problemas de Governança pois leva a decisões ruins quando são usados mecanismos visando a interesses pessoais e em detrimento dos interesses dos acionistas e das partes

interessadas. A ‘individualização’ no processo de responsabilização promove uma preocupação com a pessoa ao invés de uma noção de dependência recíproca. Já ao considerar a rotina de governança como se dá na prática, considerando as interdependências existentes, sugere-se que potenciais melhorias podem ser alcançadas pela busca de formas sociabilizadas de *accountability* dentro da empresa, que encorajem o diálogo aberto, e que permita aos tomadores de decisão o balanço entre a busca pelo lucro e o reconhecimento de responsabilidades maiores com os empregados e as comunidades. Apesar da efetividade deste processo de ‘sociabilização’ do *accountability* depender da vontade dos indivíduos de arriscar o exercício da voz, esta responsabilização tem o potencial de reforçar a noção sobre dependência e tornar este processo gerenciável, devendo ser visto como um processo de aprendizagem.

Em resumo, é a necessidade de processos efetivos corporativos de *accountability*, mais do que o controle de agentes com interesses próprios, que define o problema da Governança Corporativa (ROBERTS, 2001), e por esse motivo acredita-se que devem ser buscadas teorias que discutam os processos sociais por dentro, abrindo a ‘caixa preta’ e expondo a dinâmica interna, para se contribuir para o campo da Governança Corporativa e Societária.

Da mesma forma, Potts e Matuszewski (2004) se voltam para o *accountability* ético, onde a ética precisa ser parte integral da cultura da organização e não somente um texto imposto. No entanto, enquanto que para eles os líderes devam promover uma mudança cultural de cima para baixo, na visão de Roberts (2001), este processo deve ocorrer de forma interativa num processo de sociabilização. Ainda que a promoção de uma cultura ética seja feita com o auxílio de alguns mecanismos corporativos, conclui-se que a mudança para uma cultura ética se faria pela prática. A ética como cultura organizacional irá prevenir desvios e resolvê-los quando eles ocorrerem (POTTS e MATUSZEWSKI, 2004). Uma maior transparência e padrões éticos altos irão isolar e expor aqueles que cometem desvios. Além disso, mediante uma cultura ética serão recrutados e retidos profissionais alinhados com estes valores.

Bachmann et al. (2015) confirmam que a confiança tem um papel fundamental na facilitação da sociabilização, no entanto não se pode confiar em nenhum mecanismo isolado para reconstruir a confiança. Segundo os autores, as pesquisas deveriam se focar mais em como estes processos operam no nível

macro e entre níveis. Seu modelo inclui: controles; elementos de sociabilização tais como a cognição (aprendizado coletivo) e o relacionamento (exposição de cada agente); a cultura ética (controles informais); a transparência (divulgação de informação e responsáveis); e a transferência (passagem de credibilidade de uma parte para outra).

Arjoon (2005) ressalta que a ética deve se sobrepor aos controles (individualização) e ao processo de argumentação e aprendizagem coletiva (sociabilização). Arjoon (2005) faz uma distinção entre a conformidade legal e a conformidade ética. Segundo ele, a conformidade legal é inadequada para restaurar a segurança e a confiança e não inspira o comportamento ético. Segundo o autor, a ênfase em mecanismos de conformidade legal pode resultar numa tentativa de substituir accountability por responsabilidade, ou seja, em vez de se buscar quem foi o real motivador do desvio, se busca somente saber quem era o responsável para evitar o desvio.

Segundo Savcuk (2007), a Auditoria Interna deveria privilegiar os processos, contribuindo para o foco nos processos de accountability via sociabilização (ROBERTS, 2001) e em detrimento dos aspectos de controle das pessoas.

Enfim, a conformidade ética contribui para a estabilidade e para o crescimento à medida que gera segurança. A conformidade ética pode ser estimulada por mecanismos que incluem proteção do meio ambiente, canais e cultura de denúncia, programas de treinamento ético, etc. Em adição, a integração da lei com a ética permite que as companhias tomem ações em conformidade com a lei, mesmo quando a lei for ambígua ou caso a empresa não saiba da aplicação da lei (ARJOON, 2005).

Segundo Caldwell e Karri (2005), as abordagens tradicionais de resolução dos desvios de Governança Corporativa, exemplificadas pela Teoria da Agência e Teoria das Partes Interessadas (Stakeholders), têm sido caras para se implementar e não desenvolvem a confiança. Já as relações pactuadas, tanto transacionais como psicológicas, geram confiança. Essas relações são discutidas pela Teoria do Procurador (Stewardship). Eles propõem que as empresas criem sistemas de reforço e integração que honrem os compromissos estabelecidos pelas relações pactuadas. A abordagem pactuada desafia as culturas e os líderes corporativos, segundo Caldwell e Karri (2005), porque requer o controle compartilhado, e foca

em valores e não em técnicas. Caldwell e Karri (2005) defendem que se deve olhar de perto os princípios com os quais as corporações são governadas e ajustar seus modelos de governança. Os autores também sugerem que a Teoria do Procurador pode ser base para a construção de um novo sistema de Governança Corporativa.

Conclui-se que novas pesquisas em Governança deveriam enfatizar a dinâmica interna dos processos, o comportamento das pessoas, suas motivações, como se dão seus relacionamentos e como se dá o processo de tomada de decisão. Para isto, abordagens interpretativas seriam mais indicadas.

### **2.1.3. Governança Societária**

Como um subtema neste campo da Governança Corporativa, tem-se a Governança Societária, que trata da rotina de governança que é voltada para a relação entre empresas, e, no caso de grupos de negócios, também inclui a relação entre atores cruzando as fronteiras organizacionais.

O tema Governança Societária não representa ainda uma área para pesquisa em publicações acadêmicas. Assim, foi estruturada uma revisão bibliográfica sistematizada a partir de um processo de teste e amadurecimento das palavras-chave a serem utilizadas, confrontando com os resultados e com as referências bibliográficas citadas em artigos sobre temas relacionados, até se chegar a uma busca abrangente para o tema, que resultou em uma lista de 413 artigos acadêmicos publicados em revistas na Base Scopus nas áreas ‘Negócios, Gestão e Contabilidade’ e ‘Ciências Sociais’. A busca se baseou nos seguintes termos relacionados ao tema e que têm sido usados nas publicações acadêmicas: conglomerado, subsidiária, joint-venture, “parent-company”, grupo de negócios, grupo econômico, e corporação. Estes termos foram relacionados cumulativamente com os termos: “tomada de decisão” (“decision taking” e “decision making”), controle, governança ou Conselho de Administração (Board). A pesquisa se limitou ao período de 2001 a 2018, ou seja, quando se intensificaram as mudanças nos sistemas de Governança Corporativa nos Estados Unidos, se espalhando pelo mundo. A partir desta lista, foi realizada a leitura dos títulos para retirada de artigos que focavam em questões que não contribuíam para a discussão dos processos internos relacionados à rotina de Governança

Societária, tais como artigos com foco em multinacionais e diferenças de culturas nacionais, contabilidade, tributação, finanças e recursos humanos. Após leitura dos resumos, foram selecionados 14 artigos. Adicionou-se 1 artigo em português que atende aos mesmos critérios de busca.

Assim, identificou-se que o termo que mais se aproxima do objeto da Governança Societária é o termo ‘Grupos de Negócios’. Colli e Colpan (2016) trazem uma definição da literatura para os grupos de negócios, os quais são definidos genericamente como o conjunto de empresas legalmente independentes unidas por laços formais e informais. Strikwerda (2003) chamava de “Governança Interna” a Governança Societária em que há uma delegação de poder decisório da holding para os Conselhos de Administração das subsidiárias.

Colli e Colpan (2016) fazem uma revisão sistemática sobre grupos de negócios e fornecem um quadro de referência para o tema. Segundo a revisão dos autores, a pesquisa sobre a gestão de grupos de negócios enfatizou o motivo de sua existência e não a forma como eles funcionam, de modo que os pesquisadores não se preocuparam em prover uma teoria de grupos de negócios voltada para a governança dos processos internos, sendo necessárias pesquisas que explorem os aspectos internos das empresas que poderão esclarecer a natureza operacional dos grupos de negócios.

Colli e Colpan (2016) afirmam que há uma visão negativa desta relação e que o foco se dá sobre os mecanismos de controle, ao invés de focar nos ganhos proporcionados por esta organização em grupo com o objetivo de suprir imperfeições do mercado. Há a necessidade de pesquisas sobre as relações entre empresas e a coordenação entre elas, as quais possibilitem entender como se dão as interações e como se consegue alcançar melhores resultados. Segundo os autores, a forma societária como se organizam as empresas em grupos de negócios por si só já se constitui como um Artefato na relação entre as empresas.

Com este objetivo de entender as relações na rotina de governança, foi elaborada a teoria comportamental da Governança Corporativa (WESTPHAL e ZAJAC, 2013; EES et al, 2009; HUSE, 2005). No que se refere à Governança Societária, é praticamente inexistente o conhecimento acadêmico sobre essa relação entre Conselhos de Administração de empresas de um mesmo grupo (COLLI e COLPAN, 2016).

Neste sentido, Colli e Colpan (2016) definem a Governança Societária. Segundo sua definição, a Governança Societária é a maneira como se dá a propriedade das empresas, como elas são controladas, como é feita a coordenação entre elas e como definem seus objetivos. A discussão se concentra nos laços de propriedade, na interligação dos Conselhos de Administração (“Director Interlock”), na relação entre os aspectos de governança com o seu contexto, e nos impactos na estratégia e na estrutura da empresa.

Neste sentido, para o desenvolvimento de uma teoria de Governança Societária, deve-se pesquisar o papel dos Conselhos de Administração em grupos de negócios, e qual papel os conselheiros de administração estão tendo individualmente e como eles estão tomando decisões (COLLI e COLPAN, 2016). Segundo Colli e Colpan (2016), deve-se pesquisar o que acontece na prática na Gestão Societária, investigar as relações complexas entre processos de governança e demais processos organizacionais, como, por exemplo, o estabelecimento de metas pela holding. Deve-se entender se os Conselhos de Administração são uma extensão dos Conselhos de Administração da holding, se eles simplesmente registram decisões tomadas na holding, ou se são independentes, e quais relações entre Conselhos de Administração de diferentes empresas do grupo, abrindo a caixa preta da Governança Societária (BOYD e HOSKISSON, 2010). Para isso, devem ser empregadas metodologias que envolvam a realização de entrevistas em profundidade (COLLI e COLPAN, 2016; BOYD e HOSKISSON, 2010).

Nesta linha, Empson e Chapman (2006) afirmam que é preciso entender em profundidade a relação entre Governança na sua forma legal e Governança como um sistema interpretativo. O sistema interpretativo está refletido no sistema de Governança da empresa, assim como a legislação. A Governança como uma prática organizacional reflete a forma como as pessoas interpretam coletivamente as regras e executam o processo, permitindo que cada ator defina seu papel (EMPSON e CHAPMAN, 2006), ressaltando a agência do ator. Com este olhar para a Governança Societária, considera-se o processo decisório, a partir da holding, como um processo dinâmico, onde a comunicação formal não é auto-suficiente, sendo necessário entender qual o papel dos controles e como é o comportamento dos tomadores de decisão na holding (MEER-KOOISTRA e KAMMINGA, 2015).

A partir deste ponto, tem-se a questão de como garantir no grupo de negócios uma Governança Corporativa saudável (DU et al, 2015). Para Du et al (2015), este sistema de Governança Societária tem as funções de controle, de estratégia, de coordenação de processos e de prestação de serviços para a outra companhia. O autor reconhece um problema de agência entre a holding e suas empresas e coloca o Conselho de Administração da subsidiária no papel central desta relação, e não o conselheiro individualmente, mas ao mesmo tempo reconhece que as características individuais dos conselheiros influenciam na capacidade do Conselho de Administração de exercer seu papel.

É necessário explorar quais as decisões que são realmente tomadas nos Conselhos de Administração e que papéis os Conselhos de Administração exercem (HUSE e RINDOVA, 2001). São necessárias pesquisas que explorem o papel dos mecanismos de controle no alinhamento estratégico entre holding e subsidiária (DU et al, 2015) e que discutam sobre a separação entre controle e direção na prática (DI CARLO e RANALLI, 2013). As pesquisas ainda não consideraram adequadamente o fato de que o processo de tomada de decisão nos Conselhos de Administração das subsidiárias pode ser altamente influenciado pela holding (DI CARLO e RANALLI, 2013).

Di Carlo e Ranalli (2013) discutem este fenômeno do controle de uma companhia por outra companhia, incluindo companhias listadas em mercados de capitais, apresentando termos como ‘transações dirigidas’, ‘conselho sub-controladora’, ‘grupos de negócios pervasivos’ e ‘grupos de negócios piramidais’. O próprio Conselho de Administração pode ser um mecanismo de controle (DU et al, 2015) se configurando como um “carimbador” de decisões da holding (BOYD e HOSKISSON, 2010). Não obstante, a estrutura de distribuição de poderes, quando reconhecida pelos atores do processo, cria um padrão que pode gerar decisões e ações de melhor qualidade (CUTTING e KOUZMIN, 2000). Para Cutting e Kouzmin (2000) a dinâmica do processo decisório é um processo hermenêutico e político, sendo necessário um processo de tomada de decisão mais balanceado nos Conselhos de Administração, o qual permite uma melhor avaliação corporativa.

Para Strikwerda (2003), a existência de subsidiárias se daria devido à uma estratégia estabelecida considerando as peculiaridades do mercado e operacionais, e a holding delegaria poder para as subsidiárias para responder rapidamente a

oportunidades e ameaças do mercado, por confiar no indivíduo que está no papel de tomador de decisão nas subsidiárias ou para desenvolver líderes. Neste sentido, seria importante que os gestores entendessem a diferença entre a Governança Legal e a Governança dos Negócios (STRIKWERDA, 2003). Strikwerda (2003) afirma que as atribuições dos Conselhos de Administração não devem ser somente as de caráter legal, mas que eles também sejam vistos pela perspectiva da gestão organizacional corporativa considerando o comportamento organizacional e o controle e a responsabilização gerencial.

Strikwerda (2003) em sua revisão de literatura sobre Governança Corporativa afirma que existem três escolas de pensamento sobre o comportamento organizacional: ‘Escola de Gestão’, que foca em gerar modelos baseados na prática, em modelos psicológicos e econômicos e em filosofia; ‘Escola Legal’, que foca em direitos de propriedade, atribuição de poderes, e controle por parte do acionista; e ‘Escola de Contabilidade Gerencial e Controle’. Esta pesquisa em Governança Societária discute aspectos de controle com foco na gestão, integrando a Escola Legal com a Escola de Gestão.

Os processos de Governança Corporativa nos Conselhos de Administração seriam quatro para Strikwerda (2003): ‘Direção’ (formulação de estratégia); ‘Ação Executiva’ (decisões estratégicas); ‘Supervisão’ (monitoramento dos executivos e do desempenho gerencial); e ‘Accountability’ (reconhecer as responsabilidades da empresa perante terceiros).

No caso da Governança Societária, os Conselhos de Administração das holdings teriam novos papéis, que seriam o papel de ‘Dono’ (responsabilização, relatórios, manutenção da integridade), o papel de ‘Empreendedor’ (definir a direção estratégica, estabelecer objetivos, investir ou desinvestir em negócios) e o papel de ‘Viabilizador’ (criar o contexto com recursos, infraestrutura, padrões de comunicação, troca de conhecimento, desenvolvimento de gerentes), de modo que as subsidiárias tenham uma vantagem proveniente do sócio para operarem. Enquanto isso, os papéis do Conselho de Administração das subsidiárias seriam o papel ‘Formativo’ (definição de missão), o ‘Performativo’ (definir como ela será executada), e o de ‘Conformidade’ (relatórios íntegros).

Aceitar os papéis do acionista de dono, empreendedor e viabilizador demonstra a realidade prática da Governança Societária, em sobreposição à visão de independência legal, e onde o interesse do todo prevalece em relação as

relações pessoais (STRIKWERDA, 2003). Por vezes há uma relação emocional ou pessoal entre Conselheiros da holding e Conselheiros da Subsidiária, de modo que a concessão ou cassação de poderes é influenciada pelas relações pessoais (STRIKWERDA, 2003).

Alguns poderes que as holdings costumam manter, segundo Strikwerda (2003), são referentes a: escopo de negócios, padrões contábeis, financiamentos, propriedade intelectual, imóveis, relações com mercado e relatórios anuais, sistema legal, garantias para terceiros e penhor de ativos, gestão do caixa, fusões e aquisições, desenvolvimento gerencial, indicação de administradores das subsidiárias, reestruturações e demissões em massa. O autor reconhece que estes poderes podem variar conforme o tamanho das empresas, a natureza do negócio, o sistema legal, a história da corporação, o perfil de risco, e também de acordo com a experiência e a personalidade dos Conselheiros.

Os laços entre a holding e a subsidiária, como, por exemplo, a indicação de conselheiros provenientes de seus quadros, permitem um melhor fluxo de informação, mas também dificultam a separação de execução e de estratégia e pode gerar na subsidiária uma tentativa de autoproteção contra a holding, gerando uma camada de decisão e avaliação “em casa” antes dos assuntos importantes chegarem ao Conselho de Administração, podendo também gerar uma cultura onde os conselheiros não fazem “perguntas difíceis” por se conhecerem, e onde haja um conflito de lealdade para com a subsidiária versus para com a holding (STRIKWERDA, 2003). Quando a holding define as alçadas de competência para as decisões, as áreas de relacionamento e os comitês na holding podem se tornar decisórios fazendo com que no processo decisório a preocupação seja muito maior com o controle do que com o empreendedorismo (STRIKWERDA, 2003).

Por outro lado, a Governança Societária passa a ser dificultada pelo aumento da eficiência do mercado, pela natureza em constante mudança das empresas e da informação (STRIKWERDA, 2003). Se por um lado o mercado exige que a holding passe a ter uma contribuição maior para o negócio da subsidiária e aceita que sejam vistas como parte de um mesmo negócio, por outro exige uma abordagem estatutária com separação legal entre as empresas (STRIKWERDA, 2003). Uma proposta para a Governança Societária é deixar a busca pela integração das empresas e passar para uma visão da Governança Societária como

uma rede de contratos que permite o acesso à informação, o que respeitaria a independência legal das empresas (STRIKWERDA, 2003).

Com relação à informação, ela é cada dia mais específica, contextualizada, requerendo o envolvimento de mais pessoas, de modo que os gestores entendem cada vez menos como seus funcionários alcançam seus resultados, passando a ter que prover o ambiente adequado e não instruções para o alcance de resultados, pois o conhecimento está no fazer (STRIKWERDA, 2003), e desse modo, reconhece-se a necessidade de olhar a dinâmica da rotina pela lente da racionalidade prática.

Nesta linha, Strikwerda (2003) reconhece a importância do ‘Capital Social’ tendo em vista as mudanças na economia e nos modelos de negócios, o que insere uma maior dinâmica neste processo. Conforme a definição do autor, “capital social significa o estoque de conexões ativas entre pessoas: a confiança, o entendimento mútuo, os valores compartilhados, e os comportamentos que unem os atores em uma rede e tornam possíveis ações coordenadas” (STRIKWERDA, 2003, p. 51).

Nesta linha, as subsidiárias não são mais unidades independentes, mas possuem inter-relações, de modo que os processos de planejamento e controle da corporação devem ser feitos de forma integrada (STRIKWERDA, 2003). O Conselho de Administração da subsidiária será influenciado pelos controles da holding e pelos poderes que a holding delegar para o Conselho de Administração da Subsidiária (KIEL et al, 2006).

Para agregar valor às subsidiárias, a teoria e a prática de Governança Corporativa indicaram quatro sistemas de governança, o ‘Controle Direto’, o ‘Reporte Duplo’, o ‘Conselho Consultivo’ e o ‘Conselho Local’ (KIEL et al, 2006). Esses modelos variam no grau de delegação estratégica, delegação decisória, monitoramento e controle, e acesso a recursos.

Assim, a literatura de Governança Corporativa já reconhece essa relação entre acionista e subsidiária, através de seus Conselhos e seus gestores, definindo uma linha de reporte formal e uma linha de aconselhamento e de comunicação (KIEL et al, 2006).

Nesta linha, os controles foram classificados por Alharbi et al (2016) como ‘Pessoal Centralizado’, ‘Formal Burocrático’, ‘De Resultados’ e ‘Informal’. O autor defende que as corporações de sucesso devem combinar controles rígidos

com a troca de informação e comunicação abertas. É possível dizer, com base nos modelos, que seriam trocas baseadas no relacionamento desenvolvido entre os gestores e administradores da subsidiária e os gestores e administradores da holding, aumentando o Capital Social do sistema. Ferreira et al (2013, p. 28) ressaltam que:

“A criação de uma sede regional independente é uma forma organizacional para a criação de relações fortes entre os executivos locais e regionais, que têm um veículo para comunicar diretamente, quer em questões estratégicas, quer rotineiras. Ao gestor regional fica reservado o papel de mediação em caso de conflitos entre executivos e gestores das subsidiárias e de mandante”.

Um exemplo sobre essas relações informais é dado por Alharbi et al. (2016) com a transferência de gerentes da holding para as subsidiárias como forma de socializá-los e criar redes de informação verbal informal, criando redes de contatos e incorporando as práticas e os valores e crenças da subsidiária. Outro exemplo dado pelos autores é a criação de unidades para integrar a empresa com sua subsidiária facilitando a disseminação de valores e objetivos (“departamento integrador”) (ALHARBI et al., 2016, p. 495).

Neste sentido, as pesquisas apontam para mecanismos informais de coordenação que giram em torno dos processos de socialização a práticas culturais (ALHARBI et al., 2016). Essa estratégia de integração e controle foi cunhada por Edström e Galbraith (1977, p. 251) como uma estratégia de ‘controle pela socialização’. No entanto, como os autores afirmam, esta é uma estratégia de controle complementar que representaria um estágio de desenvolvimento cumulativo na Governança Societária. Conforme Edström e Galbraith (1977, p. 251), “mesmo que os indivíduos [administradores] desejem escolher e executar comportamentos que sejam funcionais para a organização como um todo eles não são capazes de fazê-lo, pois suas posições estão inseridas em uma rede interdependente”. Os autores concluem propondo que “talvez devamos nos focar nas pessoas e nas movimentações das pessoas como principais determinantes da estrutura organizacional e dos processos ao invés ou em adição ao tamanho, tecnologia ou incerteza das atividades” (EDSTRÖM e GALBRAITH, 1977, p. 261).

Uma das vantagens dos controles mais informais baseados na sociabilização, seria a redução de custos de controle. Segundo Alharbi et al. (2016, p. 510), “o caminho para alcançar esta redução se dá pela definição de

regras e procedimentos (Artefatos) explicitamente para que as subsidiárias sigam como agentes da holding ou, alternativamente, pela concessão de uma considerável autonomia, ou pelo estabelecimento de um balanço entre os dois”.

Alharbi et al. (2016, p. 511) relata como achado de sua pesquisa que empresas onde a holding possui maior controle acionário tendem a ser menos pressionadas por controles e sugere como explicação que “a operação toda está tão bem enraizada e integrada com a forma como a holding faz as coisas que tudo que a subsidiária faz contém um elemento implícito do estilo de trabalho da holding”.

Benton (2016) defende que uma rede coesa baseada nas relações entre Conselhos de Administração (“Director Interlock”) gera um controle ainda maior do que as relações entre os altos executivos. Segundo Benton (2016), estudos tentaram explicar os motivos da persistência da resistência dos altos executivos e dos conflitos de agência por diversas perspectivas, incluindo por meio das interações entre altos executivos. Essas relações emergem de mecanismos generativos locais reforçados nas interações entre empresas e executivos. Este entrelaçamento é comumente encontrado na Governança Societária. Ele é estruturado por meio da indicação de administradores ou executivos de uma empresa para compor a administração de outra empresa do grupo. Segundo o autor, essas relações entre Conselhos de Administração são reforçadas por meio de mecanismos locais direcionados para o ator - como a disseminação de orientações de Governança Corporativa pela holding -, mas também pela solidariedade.

Para reduzir a atuação de redes locais contra os interesses dos acionistas, a teoria da agência prescreve práticas de governança tais como os Conselhos de Administração independentes (BENTON, 2016). Alternativamente, esta coesão em rede pode ser resolvida inibindo os mecanismos internos utilizados pelos administradores e executivos com medidas tais como a indicação pela acionista de conhecidos para os cargos de administração das subsidiárias (BENTON, 2016).

Se por um lado o mecanismo usado por redes locais para monitoramento e para reforço de condutas - que se dão por meio de relações pessoais entre administradores e sanções sociais informais -, podem inibir a iniciativa isolada de um administrador no sentido de privilegiar o acionista, causando conflitos de agência (BENTON, 2016), por outro lado, essas pressões podem ser usadas

beneficamente para este fim com a indicação de representantes da empresa acionista, reduzindo a necessidade de vigilância.

A questão é que estes sistemas sociais podem gerar os efeitos esperados pela Teoria do Procurador e pelas correntes que ressaltam a ética e responsabilização (BACHMANN et al., 2015; ARJOON, 2005; CALDWELL e KARRI, 2005; POTTS e MATUSZEWSKI, 2004; ROBERTS, 2001). Em redes densas, com diversos pontos de contato, os desvios em relação às condutas esperadas pelo grupo, tão quanto os desvios das normas, são difíceis de esconder e mais propensos a serem punidos (BENTON, 2016). Desta forma, um grupo possui relações baseadas em normas sociais que se configuram como recursos para a ação (COLEMAN, 1988).

Segundo Benton (2016), atores integrados em rede obtém acesso a recursos sociais que viabilizam a ação coletiva, de modo que as práticas internas de governança moldam e são moldadas por laços de redes externas. O autor afirma que redes locais reinterpretam as normas. Os problemas de agência persistem porque as práticas de governança anunciadas são em geral cerimoniais e desconectadas das práticas reais (BENTON, 2016). Para Benton (2016), com maiores pressões externas de acionistas e da sociedade, as redes formadas por “Director Interlock” talvez sejam o mais importante indicador do desenvolvimento de um sistema de governança. Desta forma, surge um paradoxo, no qual as redes podem ser benéficas, mas também podem ser prejudiciais à Governança Societária. Fica a questão então do que determina o resultado das redes e o que pode ser feito para que as redes contribuam para a Governança Societária. Benton (2016) recomenda que pesquisas futuras examinem como as redes influenciam as dinâmicas de poder internas.

Ao contrário do que vem sendo afirmado nas pesquisas em Governança Corporativa, onde uma rede densa significa maior poder nas mãos dos administradores e um maior conflito de agência, para a Governança Societária pode-se imaginar que uma rede densa pode demonstrar um maior grau de controle pela empresa acionista e um menor conflito de agência. Desta forma, na Governança Societária os conflitos de agência aconteceriam de forma diferente. O desenvolvimento de um sistema de controle social pode ser uma forma de resolver este paradoxo.

Assim, cabe avaliar como se dá o dualismo do conflito de agência no caso da Governança Societária, onde a empresa acionista desenvolve uma rede interorganizacional por meio de “Director Interlocks”. Uma questão importante nesta separação de propriedade e controle é a separação entre a tomada de decisão e a assunção de riscos (ROWLINSON et al, 2006), que a Governança Societária busca eliminar. A holding se preocupa com o risco que decisões ruins nas subsidiárias podem trazer, incluindo necessidade de aportes, contaminação dos riscos da holding, perda de grau de investimento, impactos na imagem, etc.

Rowlinson et al (2006) discute essa questão de em que grau as empresas devem servir aos interesses de seus donos. A introdução do Conselheiro Independente reduziria este poder de controle, mas também poderia causar um desalinhamento com o grupo, com a rede externa, com as condutas esperadas, e por fim, um desalinhamento estratégico, o que não é desejado na Governança Societária.

A discussão de Rowlinson et al (2006) se dá com relação ao conflito entre a administração e os acionistas como pessoas físicas. Portanto, devem ser reavaliadas quando o acionista é uma empresa, configurando-se um sistema de Governança Societária. Esse sistema de Governança Societária pode ser estruturado com o objetivo somente de uma administração de investimento, ou formação de uma corporação, ou ainda uma integração com uma acionista controladora que atua na mesma indústria. Este último caso é o foco da Governança Societária aqui discutida.

Segundo Rowlinson et al (2006), a linha geral de argumento na sociologia organizacional defende que a autonomia dos administradores é devida à sua expertise e não à concentração de capital, enquanto outra linha de pesquisa defende que a autonomia dos administradores se dá pelo controle que possuem das informações. Considerando cumulativamente estes dois argumentos, poder-se-ia deduzir que mesmo com um sistema de Governança Societária montado por um acionista controlador, os administradores não perderiam sua capacidade decisória, pois sua expertise e seu acesso a informações irão influenciar sua decisão. Mesmo que haja uma interação entre administrador e a empresa acionista, com uma orientação técnica ao administrador por parte da empresa acionista, ainda assim o administrador preservaria sua expertise e seu acesso a informações confidenciais ou mais detalhadas e mais operacionais da companhia, as quais a empresa

acionista não tem acesso. Desta forma, a discricionariedade de suas decisões seria preservada. É interessante verificar essa relação entre acionista e administradores na prática e verificar como se dá a influência da empresa acionista e suas vantagens e desvantagens. A forma de relacionamento entre holding e subsidiária, como visto por Ferreira et al (2013), pode mudar a qualquer momento, de modo que uma pesquisa de estudo de caso aplicada espaço-temporalmente seria mais indicada.

Com relação aos controles formais na Governança Societária, Giacobbe et al (2016) defende que o sistema de controle depende das incertezas, da especificidade dos ativos e dos impactos potenciais das informações. No caso das empresas de capital aberto e que atuam na mesma indústria de suas subsidiárias, há um potencial de impacto na acionista controladora causado por eventos nas companhias, o que levaria a uma necessidade de controle pela acionista controladora. Ferreira et al (2013) relacionam o controle na Governança Societária com a história da empresa, a estrutura organizacional, a personalidade dos gestores e executivos e os resultados financeiros. Os autores também sujeitam os resultados do controle ao ambiente local e às práticas locais. Giacobbe et al (2016) define tipos de controle com base na incerteza, na especificidade dos ativos e no impacto das informações. A padronização do comportamento, a definição de indicadores e de alçadas decisórias pela holding são formas utilizadas de controle. Segundo os autores, os modelos usados separadamente, são questionáveis, no entanto, o uso de múltiplas formas de controle seria uma medida eficiente e efetiva. Neste sentido, poder-se-ia defender que um controle baseado em uma maior aproximação, com um relacionamento mais frequente e maior troca de informação, seja formal ou informal, se constituiria como um mecanismo mais compreensivo e, portanto, contribuiriam para um melhor controle com um maior alinhamento entre subsidiária e holding, em linha com os processos de sociabilização discutidos por Roberts (2001).

Chauhan et al (2016) confirmam que os Conselhos de Administração das empresas ligadas a grupos de negócios possuem menor independência devido à inadequada proteção legal. Os autores argumentam que “a propriedade concentrada dá incentivo e capacidade para o controlador disciplinar os diretores e mitigar o conflito de agência” (CHAUHAN et al, 2016, p. 64), de modo que estas subsidiárias possuem Conselhos de Administração menores e um sistema de

controle mais robusto. Os autores mostram que uma intervenção regulatória no sentido de definir a estrutura do Conselho de Administração, criando maior independência, induz a uma menor eficiência e a maiores custos de controle. Mesmo que legalmente independentes, as empresas são interligadas por meios formais e informais (CHAUHAN et al, 2016). Alguns dos fatores que aumentam os custos de monitoramento são os problemas relacionados com a atuação isolada do conselheiro independente, a assimetria de informação e as dificuldades de coordenação com os conselheiros independentes (CHAUHAN et al, 2016). Assim, poder-se-ia defender que a aproximação da empresa acionista com o conselheiro independente seria benéfica para a companhia, não pelo controle, mas pela possibilidade de alinhamento pelo acesso à informação e troca de experiências.

Chauhan et al (2016) relatam diversos estudos onde investidores institucionais agem indiretamente para induzir os diretores a agir de acordo com seus interesses e sugerem a realização de pesquisas que discutam o grau de independência dos conselheiros independentes em empresas com um acionista controlador.

Por sua vez, Ferreira et al (2013) identificam como as principais razões para o controle de subsidiárias a necessidade de centralização da autoridade, da formalização dos processos decisórios e da integração normativa, de valores e objetivos, que servem a coordenação e cooperação entre holding e subsidiária. Ferreira et al (2013) encontram uma distinção entre ‘Controle Hierárquico’ – burocrático e imposto pela holding - e ‘Controle Heterárquico’, onde além da burocracia existe um sistema de controle normativo e cultural. Este controle heterárquico se aproxima do controle social que se dá, por exemplo, nos processos de sociabilização de Roberts (2001).

A tomada de decisão centralizada, conforme Ferreira et al (2013), na verdade se trata de um processo definido pela holding para discutir decisões estratégicas, e não a tomada de decisão em si pela holding. Nestes processos, conforme Ferreira et al (2013), são identificados problemas, tais como relações de autoridade pouco claras, comunicação ruim e demora na tomada de decisão, que podem ser tratados por mecanismos organizacionais, tais como a alteração da estrutura organizacional. Os autores ainda ressaltam que um controle exacerbado pode prejudicar a aprendizagem. Controle, no âmbito da Governança Societária, é definido por Ferreira et al (2013, p. 21) como “o processo, ou forma, pelo qual

uma entidade influencia o comportamento e o desempenho de outra entidade, mediante o uso do poder, autoridade e um grande número de mecanismos culturais e informais”.

Assim, pode-se afirmar assim que Governança Societária é um processo dinâmico que se dá conforme a racionalidade prática, de forma contextualizada e sujeita a influência dos atores e Artefatos locais, em determinado momento.

#### **2.1.4. Rotinas Organizacionais - Artefatos**

Os controles formais compõem tipicamente um sistema de governança, de forma que estes Artefatos precisam ser explorados em pesquisas na área.

Foi realizada uma revisão bibliográfica sistematizada sobre Rotinas Organizacionais na área de ‘Negócios e Gestão’ da Base Web of Science com foco nas pesquisas que discutem os Artefatos. Este foco foi dado tendo em vista que o campo da Governança Societária ser um campo com forte influência dos Artefatos. Pode-se ver esta influência pelo conjunto de leis, normas, padrões e documentos que regulam e regram os processos envolvidos nas Rotinas de Governança e compõem os sistemas de governança. Assim, buscou-se artigos publicados em revistas com os termos ‘Rotinas’, ‘Artefatos’ e ‘Actante’ (LATOUR, 1987) em inglês. Foram encontrados 64 artigos que após leitura dos resumos, resultaram na seleção de 48 artigos, de onde foi possível retirar contribuições para o tema Rotinas Organizacionais e, especificamente, sobre os Artefatos nas Rotinas Organizacionais. Foram excluídos artigos que utilizavam os termos artefatos ou rotinas de forma genérica e, portanto, não trariam contribuições para a discussão sobre Rotinas Organizacionais.

Tendo em vista o aumento no número de publicações sobre o assunto, como é possível ver pelos artigos selecionados nesta revisão, a literatura vem aumentando a sua busca pelo entendimento de como os Artefatos influenciam e como são influenciados pelos processos organizacionais. A partir de 2016, houve um aumento significativo das pesquisas que analisam o uso de Artefatos nas Rotinas Organizacionais. O número de publicações nos últimos três anos da revisão (2016 a 2018) foi de vinte e quatro artigos, mesmo número de publicações entre 2003 e 2015.

Miettinen e Virkkunen (2005) trazem diversas abordagens teóricas que indicam que os Artefatos influenciam o desempenho, tais como o pragmatismo de Dewey (1929) e a teoria ator-rede de Latour (1987). Orlikowski (2000) então sugere que se busque o entendimento das influências dos artefatos pela lente da racionalidade prática. Feldman (2003) insere os Artefatos na discussão realizada pela perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina.

Diversos tipos de classificação de Artefatos são listados na literatura, variando o seu grau de materialidade (NELSON e WINTER, 1982; COHEN et al., 1996; MACPHERSON et al, 2010; D'ADDERIO, 2011; CACCIATORI, 2012). Assim, os Artefatos podem ser objetos físicos ou totalmente abstratos.

Os tipos mais comumente discutidos são os procedimentos padronizados em documentos, o espaço físico e os softwares. Cacciatori (2012) discute o papel de móveis, leiaute, ferramentas e procedimentos corporativos e técnicos, enfatizando a agência pelo Artefato como um “actante” (LATOURE, 1987) nas rotinas e capaz de influenciar os atores. A autora cria uma classificação de Artefatos materiais relacionando o potencial de conflito (genérico x específico) com o potencial de resolução de problemas (Artefato que ‘fala’ x Artefato ‘silencioso’).

Já a tipologia de Macpherson et al (2010, p. 311), apresenta e discute uma lista extensa de Artefatos classificados em seis categorias: De Identidade; Discursivos; Sistêmicos; Reflexivos e Simbólicos; Espaciais e Temporais; e Políticos e de Conflito. Nesta tipologia, nota-se o reconhecimento da influência dos atores nos Artefatos a partir da inscrição de discursos e das influências dos contextos (espaço e tempo) e interesses (política) e de questões pré-existentes. Por outro lado, como influências dos Artefatos no ator, Macpherson et al (2010) também destacam a geração de reflexão, o surgimento de interpretações coletivas e a geração de conflitos.

Com relação aos Artefatos mais abstratos, D'Adderio (2011) apresenta os Artefatos cognitivos, tais como a linguagem, os modelos gráficos e os textos, e até regras de bolso, provérbios e memórias.

Como se pode ver, as pesquisas reconhecem diferentes tipos de Artefatos com diferentes graus de materialidade, chegando até aos Artefatos imateriais ou cognitivos. Também reconhece a inscrição das experiências na formação dos Artefatos e as interpretações coletivas dos Artefatos feitas pelos atores e assim,

reconhece as influências bidirecionais que ocorrem nas rotinas, do Artefato sobre o ator e vice-versa.

No campo da Governança Corporativa, a Teoria da Agência já considera não só a agência dos atores, mas também que os atores utilizam os Artefatos para controlar e explicar as práticas, reconhecendo assim a influência dos Artefatos nos atores humanos, limitando ou viabilizando ações.

No entanto, o desenvolvimento de teoria sobre essas variadas influências no desempenho das rotinas é dificultado pela diferente natureza que cada tipo de Artefato pode ter em cada diferente contexto (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011). Assim, acredita-se que essa dinâmica pode ser mais bem entendida por meio da perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina, pela lente da racionalidade prática.

Historicamente, Feldman (2003) deu início à pesquisa do uso de Artefatos pela perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina. A autora descreve os Artefatos como “um componente tácito do aspecto Ostensivo das Rotinas Organizacionais [que] incorpora os entendimentos subjetivos de participantes diversos” (FELDMAN, 2003, p. 101). Pentland e Feldman (2005) defendem que diferentes definições dadas pelos atores aos Artefatos demonstram diferentes visões da relação entre Artefatos e o aspecto Ostensivo da rotina. Assim, pode-se dizer que atores humanos conferem significados aos Artefatos (D’ADDERIO, 2008). Neste sentido, D’Adderio (2008) resgata o conceito de “inscrição” de Latour (1992), no qual os interesses dos atores são refletidos no formato e no funcionamento dos Artefatos, para propor uma “visão performativa”, onde as regras são seguidas de forma tipicamente emergente, distribuída e mediada pelo Artefato.

Na Teoria da Dinâmica da Rotina, a exploração das influências dos Artefatos contribui para o entendimento das rotinas e pode permitir a comparação dos múltiplos entendimentos que constituem os aspectos Ostensivo e Performativo, com o objetivo de entender as causas de estabilidade, inovação, flexibilidade e mudança nas rotinas (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Por meio dos Artefatos se pode coletar dados sobre as rotinas e rastrear o aspecto Performativo (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Pentland e Feldman (2005, p. 807) afirmam que “enquanto a relação entre Artefato e desempenho trata de controle do comportamento, a relação entre o Artefato e o aspecto Ostensivo trata

do alinhamento dos documentos e objetos com o que entendemos sobre o que estamos fazendo”.

Nesta linha, para entender o papel dos Artefatos no desempenho e compreender, por fim, a Dinâmica da Rotina, é preciso considerar a natureza coletiva do trabalho e como se dão as práticas organizacionais, onde as formas socialmente negociadas de uso dos Artefatos são inscritas neles (MIETTINEN e VIRKKUNEN, 2005). Os Artefatos carregam em si as experiências, as premissas, os interesses, os hábitos, as intenções e o racional dos atores, e, portanto, eles têm uma agência viesada na rotina (D’ADDERIO, 2011). Enfim, os entendimentos, as ações e os Artefatos estão inter-relacionados (PENTLAND e FELDMAN, 2005).

Assim, os Artefatos não determinam as práticas, mas podem formatar novas performances (HOWARD-GRENVILLE, 2005). Os Artefatos são gerados na prática de forma flexível, se adaptando a novas interpretações e contextos (HOWARD-GRENVILLE, 2005; PENTLAND e FELDMAN, 2005). A consciência não existiria na mente das pessoas, mas na constante interação entre indivíduos e os Artefatos como mediadores (MIETTINEN e VIRKKUNEN, 2005). Assim, as fronteiras dos Artefatos deixam de ser evidentes quando os atores criam diferentes interpretações (PENTLAND e FELDMAN, 2007) e suas propriedades são relacionais e emergentes (D’ADDERIO, 2011).

Neste sentido, Pentland e Feldman (2007) ressaltam o conceito de ‘translação’ da Teoria Ator-Rede de Latour (1987), onde “translação é uma maneira de entender como o uso, das ideias e dos objetos, muda quando eles mudam de um contexto para outro” (PENTLAND e FELDMAN, 2007, p. 786) e afirmam que a “translação é fundamental para nossa habilidade de recombinar Artefatos de formas diferentes” (PENTLAND e FELDMAN, 2007, p. 786). Para isso, Azad e Faraj (2008) ressaltam a importância da estrutura de enquadramento de regras e procedimentos em Artefatos. Essa estrutura mantém as suas propriedades quando transladada para outros contextos. O novo contexto sóciomaterial irá alterar o conteúdo dos Artefatos, de modo que o Artefato não seja questionado e se torne ‘invisível’ (AZAD e FARAJ, 2008).

Neste sentido, as alterações se dão nos Artefatos moldadas pela ‘cultura’ (BERTELS et al, 2016). No entanto, Leonardi (2011) mostra que questões culturais não determinam diretamente a construção do Artefato. Devido às

limitações tecnológicas ou físicas do Artefato, este acaba influenciando o processo quando é necessário enquadrar e selecionar aquelas questões culturais que serão consideradas no desenvolvimento do Artefato.

Neste sentido, Anderson e Robey (2017) desenvolvem o conceito de ‘affordance’ para explicar a relação entre Artefatos e atores. Este conceito, o qual iremos chamar de ‘internalização’, demonstra a facilidade com que o Artefato é entendido e depende da capacidade do ator de influir no Artefato. Segundo D’Adderio (2008), as interações entre atores e Artefatos se dão como “ciclos iterativos de enquadramento, sobreposição e novo reenquadramento de entradas de conhecimento e de ações” (D’ADDERIO, 2008, p. 770). D’Adderio (2008) ressalta “a complexidade intrínseca, variedade e adaptabilidade das práticas humanas, tanto quanto o poder discricionário dos atores humanos de interpretar, modificar e até completamente rejeitar uma regra ou procedimento [de modo que] A prática determina a regra” (D’ADDERIO, 2008, p. 772).

Considerando a dinâmica da prática, os atores usam os Artefatos para processos de estabilização de comportamentos e para processos de geração de respostas, com dois padrões Ostensivos: um de consistência na rotina e outro de flexibilidade na rotina (TURNER e RINDOVA, 2012). D’Adderio (2014) também identifica que os atores buscam dois caminhos para equilibrar a rotina entre replicação (estabilização) e inovação (mudança). Considerando as mudanças na rotina, Carayannis et al. (2017) apresentam um modelo conceitual para estudo das rotinas e Artefatos a partir da aprendizagem. Neste modelo, a aprendizagem e a melhoria na habilidade para usar os Artefatos (mais internalizados) geram mudança ou padronização (estabilização). Já Cohendet e Simon (2016) estudam a reconfiguração das rotinas e dos Artefatos, restaurando o equilíbrio entre eficiência (estabilização) e flexibilidade ao modificar a relação generativa entre os aspectos Ostensivos, Performativos e os Artefatos, com a recombinação de aspectos de diferentes rotinas. Considerando as diferentes rotinas adjacentes, para Sonenshein (2016) os Artefatos, as rotinas auxiliares e as comparações externas geram um desempenho familiar (estabilização) ou inovador (flexível), neste último caso a partir da criatividade gerada na personalização e despersonalização.

A criatividade surge nessa interação dos atores com os Artefatos mediada pela influência da emoção e afetividade, o que é chamado de “envolvimento estético” (SICILIANO, 2016). Segundo Siciliano (2016), o envolvimento estético

gera oportunidades e estimula o exercício da criatividade. Lamprou (2017) afirma que a prática acontece com base em “encontros afetivos entre agentes humanos com o seu ambiente e os Artefatos” (LAMPROU, 2017, p. 1748). Assim, atores, Artefatos e práticas estão fortemente entrelaçados, conforme a Teoria da ‘Espacialidade Existencial’ de Heidegger (1962) (LAMPROU, 2017).

Nesta linha, quando a internalização dos Artefatos é baixa e diferente das expectativas, surgem novas rotinas (STANCZYK-HUGIET et al, 2017) e novos Artefatos são desenhados. Segundo Glaser (2017), o desenho dos Artefatos pode influenciar a Dinâmica da Rotina pela explicitação das ações e das premissas, pela distribuição das agências, pela avaliação de resultados e pela criação de composições temporárias de atores, Artefatos, teorias e práticas. Nesta dinâmica, para que os Artefatos tenham maior ‘flexibilidade interpretativa’, os atores precisam ser envolvidos no desenho dos Artefatos (GLASER, 2017). Segundo o autor, isso facilitaria a mudança da rotina e geraria melhores resultados do que processos automatizados de tomada de decisão.

Enfim, as agências humanas e não humanas se embricam em um fenômeno conjunto chamado de um ‘resultado sociomecânico’, gerando um resultado prático (MOLOTCH e MCCLAIN, 2008). Nesta linha, Pentland e Feldman (2008 a) trazem o conceito de ‘Evento Funcional’ (ator-ação-Artefato) de Hendricks como unidade de análise. No entanto, Molotch e McClain (2008) ressaltam a agência humana ao afirmar que os Artefatos são feitos por humanos para fazer algo e para impedir que algo seja feito, e além disso que os Artefatos são reinterpretados e manipulados, de modo que os Artefatos possuem uma autonomia limitada. Mesmo com essa autonomia reconhecida como limitada, Pentland e Feldman (2007) resgatam da Teoria Ator-Rede de Latour (1987) o conceito de actante para explicar a agência do Artefato e a influência do Artefato nos atores humanos. Holzer (2012) mostra como os Artefatos assumem um protagonismo em ambientes de incerteza ao facilitar a comunicação entre equipes e permitir a criação de um significado coletivo. Já Iannacci e Hatzaras (2012) colocam os Artefatos com o mesmo nível de ação dos atores humanos. Enfim, não se pode negar que os Artefatos influenciam nos processos (BENGTSSON e AGERFALK, 2011), mas o que está em questão nesta pesquisa é o grau de influência vis-a-vis a agência humana, bem como o embricamento entre ator e Artefato e suas consequências.

No que tange à agência do ator sobre o Artefato, Ribes et al (2013) defendem que a delegação da agência para os Artefatos representa uma reconfiguração do trabalho unindo homem e máquina. Os autores ressaltam que a delegação tem consequências morais, pois os Artefatos tornam as regras visíveis e difíceis de alterar ou ignorar, facilitando a cobrança de sua aplicação (D'ADDERIO, 2008). Nesta linha, Dankl (2012) estuda como valores e crenças são incorporados nos Artefatos, de maneira que a construção dos Artefatos é influenciada pela prática e também influencia a prática. Para Dittrich e Seidl (2018) a ação situada é fonte de intenções. Para os autores, para entender as intenções na geração de mudança nas rotinas, deve-se focar nas ações dos atores e nos meios que usam para agir, como a inscrição de interesses e experiências em Artefatos, e não no aspecto cognitivo. Os autores destacam que o fato do ator estar municiado com outras experiências cria uma dificuldade de atuação conjunta com demais atores na rotina (KOUMAKHOV e DAOUD, 2016). Essa dificuldade não seria criada pelo desconhecimento das 'normas comportamentais' do contexto sócio-material da rotina, mas pela falta de participação, ou embricamento, deste ator na rotina. Segundo os autores:

“A coordenação do comportamento com o comportamento de outros membros é dificultada pela multiplicidade de interpretações compartilhadas [e] o termo da teoria da prática ‘multiplicidade de estruturas’ recorre à multiplicidade de pertencimentos sociais e à interação – incluindo confrontação – entre construções mentais normativas” (KOUMAKHOV e DAOUD, 2016, pp. 734-735).

Esta multiplicidade de interpretações contribui para a mudança na rotina de forma emergente, ou seja, uma mudança endógena como um sistema generativo. O aspecto Ostensivo é tido como 'rotinas reais' e o aspecto Performativo como 'rotinas empíricas' (IANNACCI e HATZARAS, 2012). Bapuji et al (2012) defendem que as rotinas emergem a partir da interação entre atores mediada por Artefatos. Na execução das atividades, as intenções dos atores são comunicadas pelos Artefatos. Nesta linha, Labatut et al (2012) mostram a integração dos Artefatos com as práticas. Para o autor, os efeitos da tecnologia são generativos e disciplinadores e permitem o surgimento de novas práticas e novas atuações. O ator age combinando Artefatos, reforçando e estendendo para outras comunidades o padrão de ação viabilizado pelos Artefatos, alcançando tréguas na rotina (CACCIATORI, 2012). Gaskin et al (2014) verificam as maneiras como atores e

Artefatos se misturam em padrões de ação e como as rotinas, os atores e os Artefatos variam. Nesta linha, Spee et al (2016) destacam como os Artefatos contribuem para a coordenação e a flexibilidade de tarefas interdependentes, exercendo um papel de ligação entre rotinas. Akoumianakis e Ktistakis (2017) demonstram que os Artefatos são actantes em conjunto com os atores, sujeitos a modificações, ligando contextos e capaz de realinhar rotinas por meio da agência social coletiva.

Essa agência social coletiva se dá a partir do fluxo de informação que é facilitado pelo uso de Artefatos, pois “o uso de Artefatos permite a troca de informação assíncrona entre rotinas, sem requerer desempenho simultâneo” (DÖNMEZ et al., 2016, p. 75). Essa dinâmica é tratada por Mariano (2018), que sugere três estágios onde o conhecimento organizacional influencia os Artefatos em cada contexto: ‘Iniciação’, ‘Desafio’ e ‘Melhoria’. Na ‘Iniciação’, os atores fazem autorreflexões. No ‘Desafio’, se dão as reclamações, os erros de execução, a falta de participação, os atrasos e a modificação nos Artefatos. Na fase de ‘Melhoria’, evita-se perda de conhecimento e as melhorias visam à geração de benefícios para as rotinas. Essa dinâmica também é discutida por Danner-Schroder e Geiger (2016), que desenvolvem um modelo que considera uma mistura sociomaterial de Artefatos, treinamento e conhecimento, a qual possibilita a internalização e a padronização ou flexibilização da execução. Já Aroles e McLean (2016) afirmam que, nessa dinâmica, o Artefato ‘contém a força para a mudança, alinhando-se a propósitos e preocupações, fatos, roteiros competidores e práticas de simplificação e amplificação de ações, que podem representar resistência ou conformidade, ou ainda, boas e más práticas, interpretadas conforme o contexto’ (AROLES e MCLEAN, 2016, p. 548).

Com relação a resistência e a não-conformidade, ao contrário do que se pode imaginar, Essén (2008) ressalta que o desalinhamento entre atores e Artefatos, identificado mediante variações na execução das atividades em relação às regras e aos procedimentos inscritos nos Artefatos, podem ocorrer devido aos esforços para realizar a rotina, sendo inerente à execução da rotina, de forma que estas variações geram estabilidade na rotina. Assim, essas variações não deveriam à priori serem consideradas não-conformidades. Os próprios Artefatos podem se constituir como fonte de variação nas rotinas ao exercer um papel intrusivo (ESSÉN, 2008).

Assim, Hales e Tidd (2009) propõem uma relação dialética e mediadora nas rotinas. Nas interações sociais, discursos, conflitos, política, formação de identidade e reflexão se dão entre atores sociais, com a mediação dos Artefatos (MACPHERSON et al, 2010). Conforme Spee et al (2016), os Artefatos são interpretações de padrões de ação e indicam o padrão a ser seguido sem limitar a ação dos atores (D'ADDERIO, 2008). Para Sonenshein (2016), não se pode dizer que as pessoas não tomem ações de maneira particular, mesmo quando os Artefatos são detalhados e ocorre a despersonalização das rotinas em relação aos atores. Assim, é necessário entender não só a rotina prescrita pelos Artefatos, mas a personalização e despersonalização das rotinas pelos atores pois a execução da rotina pode ser muito diferente em outras organizações, ainda que a rotina seja a mesma (SONENSHEIN, 2016).

Em cada organização, os gestores podem moldar o desempenho das atividades dos atores pela produção e seleção de Artefatos (SONENSHEIN, 2016), pois os Artefatos codificam e direcionam (D'ADDERIO, 2003), de forma que os atores ao usarem os Artefatos reconhecem as limitações de agência e de possibilidades de ação, ainda que os Artefatos não consigam determinar as performances (HALES e TIDD, 2009).

Enfim, existe uma influência bidirecional tanto do ator sobre o Artefato, como do Artefato sobre o ator, que ocorre segundo cada contexto sócio-material (D'ADDERIO, 2008). Na prática da rotina, os significados e entendimentos estão distribuídos em uma densa rede organizacional que inclui atores e Artefatos (D'ADDERIO, 2008). Até mesmo os gestos humanos podem ser vistos como Artefatos que possuem uma definição técnica e uma harmonia de movimentos durante a execução das atividades. Gestos que o ator internaliza por meio da constante alternância entre técnica – como representação do Ostensivo - e harmonia – execução das atividades, fazendo com que os gestos e os Artefatos materiais – ferramentas – passam a se constituir como um único agente (BAZIN, 2013).

Assim, é possível defender que a teoria da Dinâmica da Rotina, pela lente da racionalidade prática, é adequada ao estudo do processo de Governança Corporativa e Societária pois contribui para desvendar como a governança é executada e como se executa uma ação a partir da relação entre administradores e Artefatos de Governança. O sistema de governança pode ser acessado por meio

dos Artefatos de governança, no entanto, a rotina é mais do que o seu sistema de Artefatos. As ações e as interpretações dos atores sobre os Artefatos também devem ser acessadas para se ter um melhor entendimento da rotina. Além disso, o processo de Governança Societária envolve diversas rotinas auxiliares que contribuem para a rotina de Governança Societária. Essas rotinas auxiliares são realizadas por outros atores nas empresas, em outras áreas, ou seja, em contextos sócio materiais diferentes, com diferentes interpretações dos Artefatos e das rotinas. Assim, além dessas rotinas auxiliares, a ampliação do foco de análise para contextos externos, além das fronteiras das empresas, é necessária. Devem ser consideradas também nas análises as experiências dos atores. Como os Artefatos são influenciados por estruturas pré-existentes, quando se amplia a discussão para considerar as experiências, é possível ver a influência no Artefato por meio de uma fonte de inovação que traz experiências anteriores para compor ou alterar o contexto sócio material.

### **2.1.5. Considerações sobre a Aplicação da Racionalidade Prática nas Rotinas Organizacionais e na Governança Societária**

A teoria da racionalidade prática permite reconsiderar o que é tido como dado por outras pesquisas. A consideração do sistema de governança como um sistema composto também pelos atores, seus Ostensivos e suas ações, permitirá uma contribuição mais representativa da prática, a qual permitirá o desenvolvimento dos sistemas de governança e a proposição gerencial de estruturas à rotina que irão viabilizar uma nova forma de se ver e de se realizar a Governança Societária. É preciso buscar o entendimento das práticas reais que ocorrem na rotina de governança para poder propor soluções inovadoras. Deve-se reconhecer que os Artefatos restringem ou viabilizam a ação, mas não determinam o comportamento dos atores.

A racionalidade prática permite endereçar questões relativas a contextos específicos e fornecer insumos que permitam aos gestores desenvolver propostas para gerir rotinas dinâmicas. As metodologias que têm como base a teoria da prática focam no “desdobramento dinâmico de constelações de atividades ou práticas cotidianas em relação a outras práticas no mesmo tempo e espaço e através do tempo e espaço” (FELDMAN e WORLINE, 2016, p. 304). Os

significados se formam na ação e não como pertencentes aos Artefatos, sendo relacionais, mutuamente constituídos (FELDMAN e WORLINE, 2016). A racionalidade prática permite aos executores um melhor entendimento e um melhor engajamento em busca de desenvolver sua prática (SANDBERG e TSOUKAS, 2011). A visão é de que os administradores e os sistemas de governança não representam um dualismo, um confronto, mas são mutuamente constituídos, representando uma dualidade (FELDMAN e WORLINE, 2016).

É preciso entender que a estabilidade não deve ser considerada o estado normal das coisas, pois é necessária ação para manter a estabilidade. A variação é o estado mais natural nas rotinas. Os sistemas são produzidos e reproduzidos continuamente pela ação do ator de maneira recursiva e reflexiva. Esta visão da prática cria oportunidades para a gestão da estabilidade e da mudança na rotina de Governança Societária pela implantação de estruturas que contribuem para a evolução da prática, e não com uma expectativa determinística, pois resultados não previstos podem ocorrer pela prática, mas com uma visão mutuamente constitutiva e adaptada à prática. Como em Salvato e Rerup (2017), os conflitos na rotina de governança devem ser trabalhados ao invés de reprimidos.

“Longe de ter medo de tomar medidas que violem os termos da trégua estática, os participantes da rotina em toda a hierarquia podem executar um repertório flexível de ações que não apenas realizam a tarefa da rotina, mas também regulam o atingimento de objetivos organizacionais conflitantes através da rotina” (SALVATO e RERUP, 2017, p.175).

Na rotina de Governança Societária é importante atentar para os contextos onde os administradores das empresas subsidiárias estão imersos. Teorias com base na racionalidade prática irão focar na especificidade de contextos e não nas similaridades (FELDMAN e WORLINE, 2016).

## **3. METODOLOGIA**

### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Será realizada uma pesquisa qualitativa e interpretativa. A abordagem qualitativa será utilizada, pois permite a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com os atores que experienciaram o objeto do estudo, permitindo entender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes e com isso situar sua interpretação (NEVES, 1996).

A abordagem abductiva, com a discussão entre os dados e a teoria, possibilita elaborar proposições teóricas que geram a oportunidade de diminuir a distância que se observa entre as teorias que são criadas e a prática nas organizações (SANDBERG e TSOUKAS, 2011).

### **3.2. A Fenomenografia**

A fenomenografia é uma abordagem teórico-metodológica, de perfil interpretativista e qualitativo

A fenomenografia vem sendo utilizada em pesquisas nas organizações como uma maneira de compreender fenômenos não a partir da observação direta, mas com base nos relatos da experiência, considerando fundamentalmente a relação dos atores com seus contextos e práticas. O fenômeno organizacional surge da relação entre as pessoas e os aspectos materiais da organização (SANDBERG e TSOUKAS, 2011).

Pela lente da racionalidade prática, a fenomenografia possibilita identificar, descrever e relacionar as diferentes maneiras pelas quais uma rotina, em cada dimensão estruturante, é experienciada. Assim, a fenomenografia tem como base a variação nas maneiras pelas quais as pessoas vivenciam e percebem um mesmo fenômeno.

O objetivo de um estudo fenomenográfico é identificar e descrever essas concepções, para, em seguida, analisar e gerar teoria a partir dos aspectos que distinguem e relacionam cada percepção. Assim, a fenomenografia não estará

preocupada com nenhum fator isolado, mas com a mistura deles, com o resultado sócio-material, que constitui o interior da rotina, a execução do processo, e é isto que os gestores têm que lidar na prática.

A fenomenografia se constitui como uma abordagem teórico-metodológica adequada para os estudos de rotinas organizacionais pois permite acessar a experiência como um todo, incluindo todas as relações existentes. Ao permitir a análise dos fenômenos a partir da percepção dos praticantes, explora as variadas concepções que os atores possuem, apresentando mais de uma perspectiva para a rotina. A fenomenografia busca a anatomia da consciência coletiva (MARTON e BOOTH, 1997, p. 109), onde residem as formas de se significar o fenômeno. Assim, a fenomenografia explora as interpretações dos atores, as experiências, as percepções sobre o que é feito e como é feito, e as relações entre as concepções coletivas encontradas.

Com a fenomenografia se compreenderá a prática a partir de um conjunto de percepções que os atores têm sobre dos fenômenos que vivenciam, e não a partir da observação e interpretação do pesquisador (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013; MARTON, 1986). Estas percepções devem ser acessadas por uma maior proximidade e envolvimento do pesquisador com o fenômeno, um requisito da fenomenografia. O pesquisador faz afirmações sobre as experiências ou ideias dos atores sobre o mundo (MARTON, 1981), o que caracteriza uma perspectiva de segunda ordem, na qual o fenômeno é identificado, descrito e justificado a partir do ponto de vista dos atores da rotina.

É capaz de superar a dificuldade de observação pelo pesquisador de eventos que ocorrem ao mesmo tempo, devido à perspectiva de segunda ordem, que se baseia no relato do entrevistado a despeito do momento em que as ações acontecem e sua simultaneidade. A fenomenografia é capaz de apresentar um quadro mais completo que inclui a dinâmica de evolução da rotina no tempo, não como um processo, mas como uma rotina em constante variação, múltipla, paralela, em diversas direções, expandindo e contraindo, acionando atores e Artefatos ou ignorando-os, de modo que uma sequência de eventos é algo impossível de se prever e de representar a rotina. A observação da ação ignora o fato de que cada ação difere da próxima pela variação na rotina.

A entrevista fenomenográfica tem como objetivo “trazer à luz as maneiras pelas quais as pessoas estudadas experienciam o fenômeno de interesse”

(MARTON e BOOTH, 1997, p. 129), o que inclui a descrição manifesta mais os conteúdos latentes (“metanível”). Na pesquisa fenomenográfica, a entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, permite aos entrevistados falarem sobre suas experiências com exemplos, não havendo um julgamento de valor, permitindo uma visão holística do fenômeno (MARTON e BOOTH, 1997). Nesta linha, a entrevista fenomenográfica tem como foco a experiência do entrevistado com o fenômeno em toda a sua complexidade. Para isso, a entrevista é semiestruturada, com um roteiro aberto e perguntas abertas, o que irá permitir capturar percepções variadas sobre a rotina. Ao contar a experiência com a prática do fenômeno compreendido pela rotina, o entrevistado expõe relações sócio materiais, padrões e sentidos que contribuirão para o entendimento da lógica para a ação do ator na rotina organizacional. Desta forma, as entrevistas em profundidade são a abordagem mais adequada para acessar a prática social, cujas rotinas são compostas por diferentes grupos que possuem diferentes percepções do fenômeno, incluindo a forma como ela é verbalizada.

Quanto aos resultados, a fenomenografia é capaz de superar a dificuldade da existência de diferentes pontos de vista, já que busca construir um ‘Espaço de Resultado’ que demonstre a variedade de concepções existentes. Assim, as visões coletivas existentes seriam refletidas no Espaço de Resultado da fenomenografia, a partir de uma perspectiva de segunda ordem, baseada nos significados dados e na variação nas experiências dos atores. As visões obtidas por uma pesquisa fenomenográfica consolidam um grupo de entendimentos individuais do fenômeno, formando um entendimento coletivo.

Quanto aos referenciais teóricos, a fenomenografia não pré-define modelos teóricos para aplicação em campo, mas observa o que surge como relevante no processo, sem se limitar a modelos teóricos existentes. Assim, o Espaço de Resultado na fenomenografia é uma contribuição teórica que se dará pela discussão dos achados vis-à-vis as teorias que se mostrem apropriadas a cada caso. A fenomenografia não só permite mostrar a ecologia de ações ao acessar o fenômeno por uma perspectiva de segunda ordem, que descreve as ações importantes envolvidas, visíveis ou não e de forma sequencial ou assíncrona, mas também permite acessar pontos de vista diferentes, refletido nas concepções geradas no Espaço de Resultado. O ‘Espaço de Resultado’ irá mostrar como o

significado de cada forma de execução da rotina distingue ou integra aspectos centrais da prática das atividades.

Como contribuição para a prática, a pesquisa fenomenográfica, desde o momento da sua execução, contribui para a transformação da prática estudada. Ao refletirem sobre sua prática, os entrevistados chegam a conclusões sobre questões com que lidam ou têm ideias novas. Com a fenomenografia, as práticas organizacionais podem ser estruturadas segundo a percepção dos praticantes sobre o processo real, onde as relações de causalidade e as compreensões gerais do fenômeno não serão iguais para cada grupo de participantes.

### **3.3. Escolha do Método**

A partir da revisão bibliográfica, enxerga-se, nesta pesquisa, a Governança Societária como uma rotina organizacional que é realizada dentro de um contexto social, em ações situadas espaço-temporalmente, por atores reflexivos, e que lidam com regras previstas em um sistema de governança e para isso adaptam a execução aos contextos locais de suas empresas.

Para acessar como eles executam a rotina, se buscam relatos da experiência prática para entender a dinâmica que é composta por ações, atores reflexivos, Artefatos e as relações entre todos estes elementos, que compõem a rotina, além das influências entre rotinas.

Assim, é preciso reconhecer todas estas relações quando se pesquisa a rotina de Governança Societária, de modo que a rotina é mais do que um sistema de Artefatos, mas é um fenômeno social complexo localizado espaço-temporalmente, relacional, mutuamente constituído e múltiplo em seus elementos.

Assim, foi utilizada a abordagem teórico-metodológica da fenomenografia (MARTON e BOOTH, 1997) em conjunto com a perspectiva teórica da Dinâmica da Rotina (PENTLAND e FELDMAN, 2005) pela lente da Racionalidade Prática, onde as relações são de constituição mútua entre agência e estrutura (FELDMAN e ORLIKOWSKI, 2011). Procurou-se captar os mecanismos que circundam a relação entre os atores e os Artefatos em práticas sóciomateriais, que estão em constante transformação (LANGLEY e TSOUKAS, 2010). A fenomenografia permite visualizar o entrelaçamento entre a ação e a dimensão material.

Assim, o fenômeno foi acessado pelo pesquisador por meio de uma perspectiva de segunda ordem. A unidade de análise foi composta pelas maneiras de se experienciar a rotina, que se dá por meio de padrões de ação que podem ser identificados nas percepções coletivas que serão demonstradas nas concepções presentes no Espaço de Resultado, representando a rotina em si.

Com o objetivo de entender a influência dos Artefatos na rotina, se acessou a experiência do ator na rotina como um todo, que é composta pelos aspectos Ostensivos, Performativos e os Artefatos, segundo a teoria da Dinâmica da Rotina.

A entrevista fenomenográfica possibilitou a análise das influências destes aspectos na rotina por meio dos relatos da experiência na ação, onde se dá o entrelaçamento destes aspectos, e não em atores ou Artefatos isolados, acessando o resultado sócio-material, que constitui o interior da rotina, a execução do processo, e é isto que os gestores têm que lidar na realidade complexa da Governança Societária.

A identificação do entrelaçamento destes aspectos é importante na rotina de Governança Societária pois as decisões complexas são tomadas com base em aspectos que vão além das informações limitadas disponibilizadas para os administradores (SMITH et al, 2011). Os Administradores, como atores sociais, estão imersos no espaço e no tempo, lidando com situações específicas, contexto-dependentes (EMIRBAYER, 1997). O fato é que as relações que se dão na rotina de Governança Societária são relações sociais, as quais não são estáticas, nem inertes, mas dinâmicas, processuais e contínuas (FELDMAN et al, 2016; LANGLEY e TSOUKAS, 2010).

Assim, é necessário buscar os aspectos sociais e relacionais para o entendimento da rotina de Governança Societária, que não são visíveis. Para pesquisar esses aspectos, o método deve ser capaz de buscar a percepção dos envolvidos no processo.

Nesta linha, a entrevista fenomenográfica tem como foco a experiência do entrevistado com o fenômeno em toda a sua complexidade. Para isso, a entrevista é semiestruturada, com um roteiro aberto e perguntas abertas, o que irá permitir capturar percepções variadas sobre a rotina. Ao contar a experiência com a prática do fenômeno compreendido pela rotina, o entrevistado expõe relações

sociomateriais, padrões e sentidos que contribuirão para o entendimento da lógica para a ação do ator na rotina organizacional.

Assim, foi possível analisar os fenômenos a partir da percepção dos praticantes e visualizar o entrelaçamento entre a ação e a dimensão material, o que constitui a prática de Governança Societária. Adicionalmente, foi possível apresentar mais de uma perspectiva para a rotina, explorando as variadas concepções dos atores.

O método está em linha com os requisitos de Filatotchev e Wright (2017), que consideram a existência de fatores contingenciais que influenciam as relações na Governança e que devem ser acessados por uma maior proximidade e envolvimento do pesquisador com o fenômeno.

A Governança Societária acontece pela ação de atores em ambientes complexos e que estão sujeitos a influências de outros contextos, de modo que a rotina ganha um caráter próprio e distinto das organizações per se, e que deve ser explorada em seu contexto único, interorganizacional, com atores que aportam suas próprias experiências. No estudo proposto, a fenomenografia vai mostrar em que consiste a Governança Societária da empresa estudada na prática.

### **3.4. Coleta de Dados**

#### **3.4.1. População e Sujeitos**

A coleta de dados se baseou no sistema da acionista de registro de administradores em subsidiárias e nas entrevistas.

A população é composta por todos os Conselheiros de Administração e Diretores, indicados pela acionista ou por suas controladas.

Para garantir a variedade, a seleção dos atores participantes da rotina foi realizada de forma intencional (AKERLIND, 2005; GREEN, 2005), por indicação, facilidade de acesso e conhecidos pelo pesquisador, incluindo atores de diferentes contextos organizacionais que praticam a rotina de Governança Societária. Foi acessado o sistema da acionista de registro de administradores nas subsidiárias, onde é possível verificar dados da atuação de cada administrador, tais como o período de exercício do cargo, o título do cargo, a empresa em que atuou, a participação societária da acionista, objeto e setor da subsidiária. Assim, os dados primários confirmam a obtenção de variedade de percepções, tendo sido

possível a investigação de diversas experiências em diversas empresas subsidiárias. A seleção resultou em 25 entrevistas com Conselheiros de Administração ou Diretores indicados pela acionista ou por uma de suas controladas, com a composição abaixo:

- Variedade na área de atuação:
  - Unidades de Relacionamento sujeitas ao Diretor responsável pelas indicações: Lotados nas áreas de relacionamento, pois são Administradores que vivem o dualismo entre ser empregado e ser administrador ao mesmo tempo, se relacionando com a empresa.
  - Áreas técnicas: Lotados em outras áreas da acionista, pois apesar do dualismo não estão no papel de se relacionar com a empresa, tendo um papel potencialmente mais técnico.
  - Temporariamente sem vínculo: Cedidos às subsidiárias, com contrato de trabalho suspenso, pois possuem maior independência e não estão sujeitos a nenhum processo de RH com a acionista enquanto estiverem nesta situação.
  - Sem vínculo empregatício com a acionista: com vínculo empregatício com alguma controlada, pois possuem independência ainda maior, ainda que possam ter alguma relação pessoal com a acionista.
- Tempo de vínculo empregatício com o grupo de negócios: dois conjuntos de gerações, que representam dois momentos no ciclo de vida da empresa, com potenciais diferenças nas relações sociais estabelecidas:
  - Entre 10 anos e 20 anos.
  - Acima de 20 anos.
- Variedade no Nível Hierárquico:
  - Foram selecionados representantes de 8 diferentes níveis hierárquicos.
- Setores de atuação das subsidiárias:

- Foram selecionados entrevistados com experiências em empresas de 13 diferentes setores da indústria com diferentes graus de integração com o negócio da acionista.
- Percentual de Participação Societária detida pela Acionista e Grau de Controle, estando previstas obrigações, direitos e deveres das empresas e dos administradores com a acionista.
  - Controlada com Acordo de Acionistas;
  - Controlada sem Acordo de Acionistas;
  - Controlada em Conjunto;
  - Participação Minoritária com Acordo de Acionistas;
  - Participação Minoritária sem Acordo de Acionistas.
- Com atuação em empresas com participação direta ou indireta da acionista, com a existência de Administradores e Órgãos de Administração entre a empresa e a acionista.
- De diferentes portes econômicos podendo se relacionar com diferentes níveis hierárquicos na acionista e terem diferente níveis de abertura de informações.

Os 25 entrevistados representam 51 empresas pertencentes à treze setores da indústria, conforme classificação da Acionista, e estas empresas refletem 5 tipos de participações societárias de acordo com o nível de controle da acionista, o que resultou no acesso à 102 experiências de atuação na prática na rotina de Governança Societária explicitando a relação entre administrador e a acionista (Quadro 1).

**Quadro 1 - Dados das Entrevistas por tipo de Participação Societária**

Dados	Controlada sem Acordo de Acionistas	Controlada com Acordo de Acionistas	Controlada em Conjunto	Participação Minoritária com Acordo de Acionistas	Participação Minoritária sem Acordo de Acionistas	Total
Empresas	20	3	16	10	2	51
Entrevistados	16	5	15	12	2	N/A
Setores da Indústria	13	3	8	4	2	N/A
Experiências como Conselheiros de Administração	24	4	22	27	1	78
Experiências como Diretor	15	1	5	2	1	24

As três primeiras entrevistas foram consideradas ‘piloto’ e foram utilizadas para definição do roteiro e não foram consideradas nas análises. Outro dado que contribui para a variedade é o ‘tempo de casa’. Nas 22 entrevistas utilizadas para análise, dez entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência como funcionário no Grupo de Negócios e 12 entrevistados possuem entre 10 anos e 20 anos de experiência como funcionário no Grupo de Negócios. Os entrevistados também representam 4 tipos de áreas organizacionais na acionista (Quadro 2) e 8 níveis hierárquicos na acionista (Quadro 3), ambos no momento da realização da entrevista.

**Quadro 2 - Área de Atuação na Acionista**

Área Organizacional	Quantidade
Diretoria	2
Áreas Técnicas	10
Unidades de Relacionamento	7
Cedido - Diretor	3

**Quadro 3 - Posição Hierárquica na Acionista**

Posição Hierárquica	Quantidade
Cargo Gerencial Nível 0	2
Cargo Gerencial Nível 1	2
Cargo Gerencial Nível 2	3
Cargo Gerencial Nível 3	2
Cargo Gerencial Nível 4	2
Cargo Gerencial Nível 5	3
Sem cargo	5
Cedidos	3

As entrevistas foram realizadas em salas de reunião fechadas de modo a ter mais privacidade para acessar melhor a experiência real por trás dos discursos, da hierarquia, e outros aspectos sociais que influenciem o relato.

Com esta seleção entende-se que a pesquisa obteve uma variedade de percepções quanto à influência dos Artefatos na rotina de Governança Societária.

### **3.4.2. Roteiro de Entrevista**

Para reunir subsídios para responder à pergunta central da pesquisa, ‘Qual a percepção dos administradores acerca da influência dos Artefatos na rotina de Governança Societária?’, foi elaborado o roteiro de entrevista com perguntas não direcionadoras (SIN, 2010; COLLIER-REED e INGERMAN, 2013).

Os dados coletados através de pesquisa bibliográfica serviram também para orientar a construção do roteiro para as entrevistas. Neste sentido, a racionalidade prática busca entender a lógica subjacente às práticas estudadas. Para pesquisar a prática e entender essa lógica, Sandberg e Tsoukas (2011) sugerem que o pesquisador olhe: (1) o entrelaçamento entre atores e Artefatos; (2) o que os atores estão fazendo, seus padrões de sociabilidade, o uso de ferramentas e o empoderamento; (3) como a atividade é realizada por meio do corpo e das ferramentas, mostrando o sentido da prática ser realizada; (4) os padrões de excelência subjacentes à prática, o que é considerado sucesso e fracasso, por meio do que interessa ao ator e do que distingue a prática; e (5) a relação entre várias práticas, o que torna a prática possível, os recursos requeridos para a prática e como eles são adquiridos de outras práticas.

Assim, foram listadas algumas perguntas para desvendar aspectos da rotina de Governança Societária que incentivaram o entrevistado a identificar o fenômeno e refletir sobre os significados (COLLIER-REED e INGERMAN, 2013).

Foram também listadas perguntas acessórias que contribuiriam para o pesquisador seguir a fala do entrevistado e explorar os temas conforme o entrevistado narra as experiências (COPE, 2004; COLLIER-REED et al, 2009).

Assim, o roteiro de entrevista foi esboçado e submetido à análise de um grupo de especialistas no método. O roteiro foi então revisado e utilizado nas

entrevistas piloto. Então foi novamente ajustado para um melhor entendimento das perguntas pelos entrevistados (ANEXO I).

### **3.4.3. Aplicação de Entrevista no Campo**

Primeiro, buscou-se verificar o entendimento do fenômeno pelo entrevistado perguntando o que ele entende por Governança Societária. Seguido de perguntas sobre o que ele faz, e solicitando exemplos de experiências na rotina, de modo que o entrevistado levasse sua consciência focal para a realização da rotina e destacasse os aspectos mais relevantes que constituem e revelam sua percepção da rotina, bem como mitiga a possibilidade de discursos diferentes da prática.

Posteriormente perguntou-se o que mais contribui e o que mais atrapalha a realização da rotina e qual o papel de outros atores na rotina, de modo a explicitar as questões que mais afetam a rotina e as relações.

Por fim, buscou-se entender melhor a influência dos Artefatos. Sandberg e Pinnington (2009), em sua pesquisa, perguntam, de forma aberta, quais Artefatos influenciam na rotina. Salvato e Rerup (2017) capturam nas entrevistas as ações e os Artefatos específicos por meio dos quais a rotina acontece e objetivos conflitantes são balanceados. Nesta linha, adotou-se o procedimento de registrar os Artefatos citados durante os relatos iniciais da entrevista, e posteriormente retomar esta lista pedindo que o entrevistado explicasse e exemplificasse a influência de cada um na rotina. Este procedimento foi definido a partir das entrevistas piloto e mostrou-se mais efetivo de modo a não enviesar as respostas ao obrigar o entrevistado a responder algo que não havia surgido como relevante no relato de sua experiência, quando sua consciência focal estava voltada para a rotina na prática. O que se pôde identificar é que durante os relatos a consciência focal do entrevistado se volta para a experiência e o que a afetou, e assim os Artefatos relevantes e suas influências emergem no relato.

### **3.5. Tratamento e Análise dos Dados**

Após entrevistas, o pesquisador realizou as transcrições, obtendo uma ideia geral sobre os resultados. Então retirou-se a identificação dos entrevistados e foi elaborado um primeiro esboço do Espaço de Resultado. Daí se passou a releitura

de cada entrevista por inteiro, separando trechos, formando unidades de análise e determinando significados, refinando o esboço do Espaço de Resultado durante essa separação e classificação de trechos das transcrições, delineando melhor as dimensões explicativas.

O esboço então foi sendo submetido à análise de especialistas da academia com o intuito de verificar a clareza das categorias e dimensões explicativas. Foram ao total 5 sessões de análise que levaram aproximadamente 2 horas cada e contaram com a participação de um grupo de 5 especialistas, resultando em revisão das categorias e dimensões explicativas. Os especialistas atuaram com estímulos à reflexão e questionamento quanto aos resultados refletirem os dados da pesquisa e sua descrição de forma que permitisse entender melhor a representação. Com estas contribuições, o pesquisador verificava o conteúdo e refletia durante e após a sessão, revisando o Espaço de Resultado. Assim, o Espaço de Resultado foi passando por um processo de amadurecimento.

Para isso, trabalhou-se na busca de uma identificação clara das concepções e das dimensões explicativas, incluindo a revisão de seus títulos para melhor refletirem os resultados. As dimensões foram primeiramente reduzidas para cinco e depois refinadas em suas descrições, buscando também eliminar sobreposições a partir da definição de seus aspectos críticos.

Adicionalmente, com relação à hierarquia de complexidade, houve uma inversão da ordem das concepções para refletir adequadamente uma ordem de evolução na hierarquia de complexidade. O entendimento foi que não deveria se buscar o aumento da influência dos Artefatos, o que não é possível medir e não representa necessariamente um aumento da complexidade, mas sim buscou-se estabelecer nas concepções as formas de influência dos artefatos. Com isso, percebeu-se que o aumento da complexidade da rotina se dava com o aumento do protagonismo da agência humana sobre os Artefatos e na rotina como um todo.

Ao final, a partir das relações estabelecidas no Espaço de Resultado, foram elaboradas proposições teóricas que foram apresentadas em 2 sessões aos mesmos especialistas, quando buscou-se verificar a consistência com as relações presentes no Espaço de Resultado. Posteriormente, relacionou-se trechos transcritos que representassem as proposições teóricas.

Por fim, considerações adicionais com base nos resultados foram listadas em separado e levadas para as considerações finais. Estas considerações surgiram

como resultado da pesquisa e foram discutidas com o grupo de especialistas, mas não representavam diretamente relações presentes no Espaço de Resultado, não obstante, refletem as questões encontradas no campo e avaliou-se que contribuem para o entendimento do campo.

### **3.6. Protocolo para Replicação e Generalização**

A utilização dos resultados pela acionista será adequada, pois os resultados foram obtidos em seu grupo de negócios. O uso por outras empresas dependerá de análise do contexto e suas similaridades, com base no relato do pesquisador.

No que tange à replicação e à generalização dos resultados no campo da Governança, os pesquisadores deverão verificar as semelhanças entre os contextos das empresas e os ambientes externos em que elas se situam, com o contexto e o ambiente da empresa estudada, pois o ambiente externo é relevante tendo em vista que seus atores e artefatos (leis, agências reguladoras, instituições normativas, investidores e partes relacionadas) influem na rotina de governança.

A possibilidade de generalização dos resultados desta pesquisa para a rotina de Governança Corporativa também deverá ser ajustada eliminando os efeitos interorganizacionais. A principal diferença demonstrada por essa pesquisa entre as relações que se dão na rotina de governança corporativa em relação à rotina de governança societária é que as influências formais entre atores e artefatos na rotina de governança societária podem ser limitadas pelo administrador da subsidiária com base nas leis, estatutos e acordos de acionistas, o que permite novas formas de entender e agir na rotina. No caso da rotina de Governança Corporativa, as influências formais de relações hierárquicas e artefatos se dão dentro da empresa e todos estão sujeitos formalmente a elas.

### **3.7. Aspectos de Qualidade**

A qualidade na fenomenografia em organizações tem sido discutida a partir dos seguintes aspectos de qualidade específicos: o conhecimento prévio do pesquisador sobre o contexto, a definição consistente do fenômeno e dos entrevistados, a realização das entrevistas, a leitura das transcrições, a busca de significados, a definição das categorias do Espaço de Resultado e a contribuição prática e geração de teoria (TREVIA et al, 2018; ROCHA-PINTO et al, 2019).

A pesquisa foi realizada por um pesquisador que conhece o campo de estudo, facilitando a apreensão dos significados e sua interpretação e posterior definição das categorias e dimensões explicativas. O pesquisador trabalha com o campo de estudo, o que permitiu maior tempo dedicado ao estudo e maior integração do pesquisador com os dados, bem como ajudou na condução das entrevistas, na interpretação dos dados e na exploração do tema de forma mais longitudinal, reduzindo vieses.

Durante a entrevista, o pesquisador deixou espaço para reflexão e conduziu as perguntas de diferentes formas para a confirmação dos significados e entendimentos.

Nesta pesquisa, o pesquisador conhece previamente o campo e teve condições de esclarecer o contexto no qual ocorre a análise e verificar o entendimento do fenômeno pelo entrevistado. A partir dos ajustes no roteiro de entrevistas realizados durante três entrevistas piloto, foram estabelecidas perguntas iniciais que permitiram ao entrevistado explicitar o entendimento do fenômeno. Essa delimitação também foi facilitada pela existência de um processo corporativo de Governança Societária e de áreas organizacionais específicas que fazem a gestão do processo, servindo de eixo de referência para os entrevistados, de modo que o fenômeno era evidente aos entrevistados.

O pesquisador avaliou que a experiência dos empregados do grupo de negócios no qual foi realizado o estudo de campo, permitiram respostas suficientes e adequadas, que representam a rotina.

Visando a mitigar a diferença entre o que é relatado e o que foi experienciado, se buscou omitir perguntas diretas que os atores possam não saber ou não querer responder.

Assim, as entrevistas foram conduzidas com perguntas e comportamento do entrevistador com o objetivo de evitar a indução das respostas, e no formato de diálogos e não de questionário, que foi a forma que se mostrou mais interessante, nas entrevistas piloto, para acesso às experiências, de modo que o pesquisador segue o entrevistado conforme o seu relato.

Durante a entrevista frequentemente se perguntou o que o entrevistado quis dizer com algo, de modo a mitigar a influência das interpretações do pesquisador e se verificar o entendimento obtido, repetindo o que o entrevistado disse.

O entrevistador verificou a saturação da pesquisa durante as análises quando as percepções de diversos entrevistados se mantiveram dentro de uma variação, não surgindo novas visões da rotina.

O pesquisador entende que a análise dos dados teve um prazo e um processo adequado para interpretação e sistematização, considerando também as sessões com especialistas.

A discussão dos dados também teve um prazo e um processo adequado para a realização do processo de abdução teórica, de confronto da teoria da Dinâmica da Rotina, pela lente da racionalidade prática, tendo em vista também terem sido feitas sessões com especialistas acadêmicos nesta teoria para amadurecimento das proposições teóricas a partir dos resultados obtidos.

Considera-se que a pesquisa logrou êxito em gerar ideias úteis que tem o potencial de ser capaz de gerar mudanças na empresa e na sociedade pela atuação das empresas junto às instituições legais e normativas, expondo um melhor entendimento da prática no intuito da elaboração de leis, normas e sistemas de governança mais adaptados à prática.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Espaço de Resultado

O Espaço de Resultado é composto por concepções e suas relações, que representam as percepções coletivas dos atores sobre a rotina, organizadas em dimensões explicativas de acordo com o grau de complexidade. Através do seu Espaço de Resultado, a fenomenografia constrói, interpreta e ilustra as concepções e significados dos atores de maneira contextualizada.

O Espaço de Resultado desta pesquisa reflete as percepções coletivas predominantes quanto a influência de Artefatos na rotina de governança, formando concepções que variam de uma visão de imposição, onde não se questiona o artefato, passam por uma visão de relativização, onde se interpretam os Artefatos, e alcançam uma visão de alinhamento, onde ocorre a validação de Artefatos. Apresenta assim um aumento na complexidade à medida que os atores se engajam na rotina e se relacionam, buscando o desenvolvimento da rotina, por meio de interpretação e validação da rotina, culminando na legitimação ou na alteração de Artefatos.

Assim, as concepções ‘Relativa’ e ‘Alinhada’ são percepções mais complexas no sentido de permitirem a existência de ‘espaços interpretativos’ para discussão de conflitos, onde “a complexidade das práticas em diferentes contextos é aberta para discussão como parte do processo de gestão, e a diversidade de práticas se torna um recurso para alimentar a criatividade no nível local, enquanto mantém-se o controle” (FELDMAN e WORLINE, 2016, p. 306). Surge assim os acordos, bem como as sub-rotinas da validação, como mecanismos de resolução de conflitos, que são executados dentro de uma estrutura existente.

As três concepções coexistem na rotina de governança societária da empresa estudada, variando até para o mesmo entrevistado de acordo com a experiência vivida.

De modo a entender melhor as concepções, deve-se notar que a rotina de Governança Societária tem como característica cinco grupos de atores. Temos os

administradores da empresa acionista e suas áreas corporativas normatizadoras da governança, temos os administradores das subsidiárias, temos as unidades de relacionamento, e temos as áreas técnicas. Apesar de alguns administradores de subsidiária se colocarem hierarquicamente abaixo dos administradores da acionista, e, portanto, sujeitos às suas decisões, estes mesmos administradores das subsidiárias nem sempre seguem orientações das áreas corporativas, alegando sua independência.

Neste contexto, o sistema de governança quando visto como comando e controle, pode ser seguido, interpretado ou negociado. Neste último caso, o administrador da subsidiária interage com a empresa acionista, e desta forma buscam inscrever nos artefatos um acordo entre acionista e administrador da subsidiária.

Por fim, conforme Pentland e Feldman (2005, p. 808), “diferentes definições dos Artefatos revelarão diferentes visões da relação entre Artefatos e o aspecto Ostensivo da rotina”. Assim, o Espaço de Resultado demonstra diferentes concepções que se tem acerca da influência dos Artefatos, revelando os Ostensivos existentes, conforme Quadro 4.

**Quadro 4 - Espaço de Resultado**

Espaço de Resultado	Concepções: Influência dos Artefatos de Governança		
Dimensões Explicativas	Impositiva	Relativa	Alinhada
<b>Agência dos Instrumentos de Governança</b>	Artefatos prevêem processo formal de contato com o acionista.	Atores realizam contatos informais com o objetivo de atender ao previsto nos artefatos.	Atores contestam os artefatos e modificam a rotina.
<b>Escopo da Unidade de Relacionamento</b>	UR realiza o apoio operacional para cumprir o previsto nos artefatos.	UR dá orientação sobre o previsto nos artefatos.	UR negocia novas formas de executar a rotina de forma a viabilizar o cumprimento.
<b>Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios</b>	Artefatos de outras rotinas regulam os artefatos de governança e a atuação dos administradores.	Artefatos e atores de outras rotinas são confrontados com a experiência prévia do administrador.	Administrador busca novas informações em artefatos e com atores de outras rotinas, as quais vão suportar o processo de validação.
<b>Arquitetura da Rede Governança</b>	A governança é executada localmente sem envolvimento de demais entidades da rotina.	A governança é executada intercompanhias com influência dos contextos locais.	A governança é executada de forma abrangente envolvendo rotinas adjacentes e a influência de contextos diversos.
<b>Cumprimento de Requisitos de Governança</b>	Não questionamento do prescrito com interpretações individuais localizadas.	Acordo sobre a interpretação dos artefatos e a forma de atuar, sem alterá-los.	Negociação e validação ou alteração do artefato e da forma de atuar.

### 4.1.1. Concepções

As concepções foram organizadas conforme aumento da complexidade da rotina a partir das percepções quanto a influência dos Artefatos. Na primeira categoria, os Artefatos têm uma influência 'Impositiva', determinando a execução da rotina localmente, mediante ações e eventos formais, sujeitos à interpretação individual. Na segunda categoria, os Artefatos têm influência 'Relativa', sujeitos à discussão e interpretação caso-a-caso com a empresa acionista quanto ao seu significado e à forma de execução. Na terceira categoria, a influência dos Artefatos é 'Alinhada', de maneira que os Artefatos são validados e podem ser alterados pelos atores.

Quando a influência dos Artefatos é percebida como 'Impositiva', a rotina é menos complexa devido à falta de discussão durante a execução da rotina. Quando os atores e seus relacionamentos entram em cena, fazendo acordos quanto à interpretação e até negociando a alteração dos Artefatos de acordo com seus interesses, em um processo de validação dos Artefatos, a complexidade da rotina aumenta.

Enfim, enquanto alguns administradores entendem que devem somente executar o prescrito nos artefatos, outros se engajam em busca de soluções para a execução da rotina, promovendo interações com a empresa acionista, o que permite o confronto de interpretações localizadas e acordos para execução, e por fim, outros entendem que, quando necessário, podem negociar e validar a rotina, podendo gerar ajustes nos Artefatos e nas ações na rotina.

Assim, no Espaço de Resultado temos três concepções que refletem a percepção dos administradores quanto à forma de lidarem com o conflito entre seguir o sistema de governança ou fazer acontecer a rotina: não questionar; fazer acordos; ou negociar alterações. Estas formas de lidar com o sistema de governança demonstram as formas de lidar com conflitos. Não questionar, fazer acordos ou negociar são padrões de ação com os quais a rotina é executada.

Em resumo, tem-se as seguintes concepções:

I – Impositiva: Artefatos são vistos com agência determinante para a execução do processo.

II - Relativa: Artefatos são sujeitos a acordos quanto à sua interpretação sobre o que executar e de que forma executar.

III – Alinhada: Artefatos são negociados, sujeitos à validação e podem ser alterados pelos atores de acordo com seus interesses.

#### 4.1.2. Dimensões Explicativas e Relações Internas

Emergiram das análises das entrevistas as seguintes dimensões explicativas: 'Agência dos Artefatos de Governança'; 'Escopo da Unidade de Relacionamento'; 'Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios'; 'Arquitetura da Rede de Governança'; e 'Cumprimento dos Requisitos de Governança'.

##### 4.1.2.1. Agência dos Artefatos de Governança

Diz respeito ao poder de agência dos Artefatos. Surgiu a partir da variação das percepções sobre a natureza da agência dos Artefatos de governança.

Na percepção mais simples, os Artefatos de governança são vistos como definidores dos eventos onde o ator executa a rotina. Os atores se sentem restringidos em sua atuação aos eventos formais previstos para a rotina de governança, como reuniões estatutárias, reuniões previstas nos acordos de acionistas, reuniões com as unidades de relacionamento. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção 'Impositiva'.

**Quadro 5 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Impositiva**

Impositiva	
Citação	Observações
“São uma série de leis, decretos, regulamentos, padrões, esse tipo de coisa que na hora “H” para decidir vira um inferno, porque você tem que se preservar em relação a todos esses instrumentos aí, de não estar descumprindo nada e tal.” E5	Artefatos preveem processo formal de contato com a empresa acionista. O Artefato restringe a ação do ator, podendo ajudar ou dificultar a execução da rotina.
“falando do processo que seria o respaldo formal de se ter uma recomendação para se posicionar, eu acho que isso ajuda em matérias, tipo um plano estratégico, ... eu ter um posicionamento de que a acionista olhou aquilo e está concordando, isso é legal”. E24.	Assim, não há uma discussão do tema entre os atores. Os contatos se resumem a cumprir as normas e orientações. Cada ator exerce o seu papel de forma independente e minimizando as interdependências. Não há troca de experiências.
“Recebo por email e recebo via física uma análise de cada pauta com uma recomendação, orientação de voto, que é, enfim, e a gente recebe ali pra cada pauta o	Administradores fazem contatos formais em busca de executar o prescrito nos Artefatos. Esses contatos se dão predominantemente com a sua secretaria

Impositiva	
Citação	Observações
posicionamento / recomendação da controladora, que...por trás daquilo ali a burocracia da acionista está resolvida”E22	geral ou com a UR.
“Existem algumas limitações, é claro, algumas regras que tem que ser seguidas que com o tempo acaba entrando no sangue, da Lei [], ... ainda está pegando forma, talvez mais para frente entre no sangue de todo mundo, mas ainda está pegando forma ainda.” E11.	A interpretação individual e local faz com que a execução do prescrito varie à medida que vai sendo repetida na rotina.

Não obstante, alguns atores relatam que realizam contatos informais para conseguir executar as ações previstas. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Relativa’.

#### Quadro 6 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Relativa

Relativa	
Citação	Observações
“É importante que tenha essa visão de colaboração, de entender, de saber ouvir, não só de ficar acompanhando e cobrando os resultados, não pode ser assim, eu acho que isso é uma coisa que não vai valer só para uma empresa [], eu acho que é geral isso, é uma forma moderna de se gerenciar a governança de uma empresa.” E25.	Atores realizam contatos informais com o objetivo de atender ao previsto nos Artefatos. O contato se dá primordialmente entre Administradores da empresa e executivos da acionista, em busca de entender o artefato. Os executivos da acionista não só cobram resultados, mas conversam, interagem com os administradores das empresas e orientam.
“formalmente através da recomendação e acho que informalmente, como a gente atua na acionista também, a gente sabe mais ou menos o humor das coisas que estão acontecendo, qual que é o contexto.” E22.	O entendimento do artefato pode ser facilitado pela participação do administrador em rotinas da empresa acionista. O contexto e os atores da empresa acionista influenciam as atuações na rotina de governança. As atuações se dão formalmente e informalmente em interações frequentes, onde já se estabelece algum relacionamento.

Quando não é possível executar as ações ou não concordam, contestam e atuam promovendo discussões em grupo sobre os Artefatos de governança, sua validação e alteração. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Alinhada’.

**Quadro 7 - Agência dos Artefatos de Governança: Influência Alinhada**

Alinhada	
Citação	Observações
“Ah não, eu analiso as pautas independente de orientação e, é, enfim, se tiver alguma coisa que eu não concordo aí eu vou interagir com o pessoal aqui, mas eu sempre vou votar com a minha consciência, não é, a orientação de voto é uma orientação não é uma obrigação de que você tem que votar daquela forma. Se tiver alguma coisa que eu achar estranho eu vou interagir aqui e vou tentar entender melhor para ver qual é o objetivo daquela orientação.” E22.	Atores contestam os Artefatos e modificam a rotina. O contato se dá com envolvimento da alta administração. As definições são dadas em última instância por administradores da empresa e por administradores da empresa acionista.
“se chegar o momento que a acionista colocar uma posição, e eu entender que aquilo tem que ser diferente, é, antes de eu chegar lá e me posicionar diferente, ou antes de eu pegar e tomar uma decisão de renunciar, eu tenho que sentar lá com a turma da UR e interagir para tentar entender, eu acho que isso é importante.”. E24.	São realizados contatos não-previstos. Os Artefatos podem não ser seguidos.

**4.1.2.2. Escopo da Unidade de Relacionamento**

Diz respeito ao escopo de atuação de Unidade de Relacionamento (UR). Surge a partir da percepção sobre sua agência de intermediação na fronteira intercompanhias.

Na percepção mais simples, a UR realiza somente um apoio operacional no repasse de normas, padrões, orientações e na cobrança de informações. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Impositiva’.

**Quadro 8 – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Impositiva**

Impositiva	
Citação	Observações
“quando você é indicado, você... é passado pra vocês quais são os regramentos internos em relação à isso, é o papel da própria UR, a UR passa “olha os regramentos são isso, isso, isso”. E ai muitas vezes é papel do conselheiro verificar no regramento interno se aquele determinado tema precisa de orientação ou não, ou precisa de uma validação.” E11.	A UR realiza o apoio operacional para cumprir o previsto nos Artefatos. UR é vista como distante e burocrática, participando do processo predominantemente para cobrar documentos e repassar documentos. As interações são voltadas para a execução, para o processo, e não para o entendimento conjunto. Após receber os Artefatos os administradores executam as ações sem interação.

Quando necessário, passa a exercer as funções de orientador, consultor, explicando e interpretando os Artefatos, e de procurador junto a empresa acionista, falando em nome do administrador. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Relativa’.

**Quadro 9 – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Relativa**

Relativa	
Citação	Observações
<p>“A questão que eu falei da UR com a empresa, por exemplo, que é um elogio, a turma da UR interage direto com a secretaria da empresa, ele já sabe se vai precisar emitir uma recomendação ou não, ele já pede mais informações. E isso acontece num nível mais baixo também, um Presidente, um Diretor, quando tem um problema, de repente pode ser uma matéria de Conselho, mas ele liga lá para o gestor, o pessoal da UR troca pra tentar achar uma solução... já é mais natural.” E24</p>	<p>A UR dá orientação sobre o previsto nos Artefatos, chegando a agir como procurador do administrador para solicitar documentos, definir calendário, fazer reuniões, redigir decisões e atas.</p>
<p>“a gente sempre tem uma pessoa que acompanha a empresa, dentro da estrutura da UR []. Essa pessoa ela recebe, ela tem contato com as empresa, não é, onde nós temos participação, as matérias são passadas para ela e para nós também, aí essa estrutura ou essa pessoa ela se encarrega de distribuir essa matéria para as diversas áreas da acionista, não é, se for a área financeira para finanças, se for alguma coisa de SMS, talvez até pro SMS corporativo, ela consegue agregar...as vezes algum parecer jurídico, quando necessário, e ela coleta, faz um relatório, a gente faz uma reunião preparatória, quando dá tempo, normalmente dá, e no final a gente recebe uma matéria, estuda, as vezes a gente tem dúvidas, então as vezes a gente faz fonoconferências internas com as áreas mais especializadas, vamos chamar assim, e depois tem um relatório da matéria e da própria instrução de voto. Nesse aspecto é muito bem organizado, a questão é o timing, mas a estrutura, a formatação para mim que sou conselheiro é excelente, eu consigo ter mais informações a respeito da matéria, eu consigo ter opiniões de áreas</p>	<p>A UR é percebida como parceira, coparticipante nas interpretações e preenchimento dos Artefatos. Esses relatos demonstram os ganhos dos processos interativos, que dão mais informação e conforto aos administradores.</p>

Relativa	
Citação	Observações
especializadas, então eu consigo encima dessas informações tomar melhor decisão.” E17.	
“Essa área de relação de participações na acionista é o meu grande ponto de contato para me assessorar em todos os assuntos referentes a governança daquela sociedade. Então ele me assessora na convocação das reuniões, me assessora nas pautas, na análise das pautas que vão ser deliberadas naquela sociedade, ele me assessora para fazer a análise de quais áreas da companhia eu preciso consultar sobre aquela decisão que vai ser deliberada naquela sociedade. Ele me ajuda a entender se eu preciso de algum instrumento, seja de uma recomendação ou de alguma instrução de voto para eu me fazer presente naquela deliberação. Então esta área ela é o meu ponto de contato. E para assuntos que a gente careça maior debate sobre estratégias e caminhos a percorrer naquela investida, ela também me assessora para organizar o fórum adequado, a determinada área de negócio dentro da companhia para gente debater mais sobre que caminhos nós devemos seguir naquela investida.“ E21.	

Em um papel de maior complexidade, realiza uma ação ativa em busca do desenvolvimento da rotina, negociando e realizando acordos com os administradores e demais atores envolvidos na empresa acionista. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Alinhada’.

**Quadro 10 - – Escopo da Unidade de Relacionamento: Influência Alinhada**

Alinhada	
Citação	Observações
"eu passo para a área pertinente daqui, ... o que acontece, eu passo ... daí tem uma reunião, eu e o outro conselheiro, ele mostra, nosso ponto de vista aqui está tranquilo, é melhor ir fazer por esse lado, e gente chega lá, a gente tem nossa visão, vai ter uma orientação? Não, orientação não vai ter tempo de ter uma orientação formal, o que teve foi um relatório de uma área lá, mas não vai ter um relatório da UR.” E23.	A UR viabiliza um alinhamento estratégico informal.

Alinhada	
Citação	Observações
“Como funciona a UR, você troca com esses caras, monitora, tem alguma coisa relevante que vai mexer com a estratégia dessa empresa, vai vender um negócio, vamos alterar aqui, vamos mudar uma política de preço, isso eu acho que a acionista tem que se posicionar.” E24	A UR atua alterando o processo a ponto de definir novos requisitos (políticas), de forma validada.
“eles fazem uma recomendação, que além de claramente não ser vinculante, como não poderia ser, muitas vezes ela é...ela supera aquele padrão [] que diz o que que tem que ter ou não, eles superam isso, porque eles analisam 100% dos itens da pauta e dão suporte pra gente. Muitas vezes esse suporte o que que é, é lembrar como é que a acionista está olhando isso, ou até realmente entrar naquele detalhe da análise, dá uma tranquilidade a mais para a gente, isso é legal. E quando o processo demanda alguma recomendação formal que tem que vir no Diretor, passar no comitê, eles tocam isso, e a gente, até a véspera da reunião sempre fica sabendo se a recomendação saiu ou não, mas como tem uma interação, ele já diz qual foi o tipo de recomendação que ele pediu, geralmente já está alinhado, funciona bem.” E24.	A UR além do previsto no sistema de governança. UR tem uma atuação estratégica na estruturação e implementação do sistema de Governança e em sua alteração ou extrapolação.

#### 4.1.2.3. Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios

Diz respeito às relações entre rotinas. Surge quando a rotina de governança sofre a agência de Artefatos provenientes de outras rotinas técnicas e de negócios.

Na concepção mais simples, há uma influência direta, onde pareceres e determinações externas regulam os Artefatos e a atuação dos atores de governança. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Impositiva’.

#### Quadro 11 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Impositiva

Impositiva	
Citação	Observações
“Um exemplo é quando a empresa faz uma captação de um título, se tiver alguma garantia da acionista nesse título você tem que subir para ser aprovado na diretoria da	Artefatos de outras rotinas regulam os Artefatos de governança e a atuação dos administradores. Destaque para as rotinas comerciais, de recursos humanos, técnicas,

<p>acionista. Um título de dívida. E se você tiver que subir com isso você vai ter que procurar a área financeira para dar uma visão dos riscos daquele título de dívida à luz...a área de riscos para poder avaliar o risco de default da empresa, essas questões todas têm que estar embasada na decisão que vai subir para a diretoria, então você tem um fluxo pra tomar essa decisão que seria demandar todas essas informações, isso daí é um fluxo assim, a tabela tende ...a matriz de decisões tende a te falar o mínimo de pareceres que você precisa para subir a informação.”E6.</p>	<p>estratégicas e legais. São exemplos de Artefatos externos: Pareceres técnicos, Resoluções Legais, Interesses Comerciais, Planos Estratégicos.</p>
<p>“no caso da empresa, o que acontece, a atividade comercial, ela está no estatuto, a atividade comercial dessa empresa ela está muito em função da estratégia comercial da acionista, do grupo de negócios, então isso é uma coisa que me chamou a atenção, e está escrito, está lá no estatuto, cita a acionista, então já entendi, então você começa...lógico, de novo, você tenta direcionar a empresa para o melhor da empresa mas você sabe que está lá no estatuto, a atividade comercial ela está direcionada para um bem maior, uma estratégia maior do grupo de negócios no mundo.” E17.</p>	<p>Exigências de negócio são inscritas em artefatos (Previsão Estatutária) e limitam a rotina.</p>
<p>“A gente deixa registrado em ata, eu faço questão de deixar registrado que eu estou sendo diligente, estou buscando o melhor para a companhia. O melhor pra companhia eu acho que é eu atender esses mercados daqui, eu atender é... eu pegar um financiamento, em vez de pegar um financiamento, pegar um empréstimo bancário, uma fiança, eu simplesmente chegar lá pro juiz e dizer, juiz, ah, quanto que é, eu tenho três números sei lá, três mil metros cúbicos de estoque, meu estoque médio ele nunca baixa de tanto, então eu posso dar isso aqui de garantia, a acionista faz muito isso aqui, e os próprios técnicos da empresa fizeram análise falando assim, “ó, é viável, sem problema nenhum”, mas daí a outra acionista no último momento falou não, não vamos por esse caminho. Então deixo registrado lá.” E23</p>	<p>Os próprios direitos de controle se configuram como artefatos impositivos, influenciando nas decisões dos administradores. Da mesma forma, os artefatos de governança previstos (ata) são utilizados para registrar desacordos entre rotinas.</p>

Esta percepção se torna mais complexa quando os atores de governança aportam sua experiência prévia e confrontam estudos técnicos e opiniões de atores

de outras rotinas. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Relativa’.

**Quadro 12 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Relativa**

Relativa	
Citação	Observações
<p>“Eu acho que o grande ganho na historia do conselheiro independente, é a questão de bagagem. Os conselheiros indicados pelas empresas trazem as bagagens, os modos operandis da empresa de que ele está sendo indicado, na qual ele trabalhava antes, etc. Quando você traz um conselheiro independente de fora, ele trás outras experiências, e até com o sentido de pensar fora da caixa, de trazer coisas que os conselheiros de repente da empresa não pensaram ainda.” E11.</p>	<p>Artefatos e atores de outras rotinas são confrontados com a experiência prévia do administrador ou a experiência prévia é confrontada com os Artefatos da rotina. Nessa concepção, a influência dos Artefatos de outras rotinas deve passar pelo crivo do administrador que aporta sua experiência. Da mesma forma, a experiência quando aportada, obtida a partir de rotinas exógenas nas quais o administrador participa, se constitui como uma influência exógena e influi nos Artefatos e ações na rotina.</p>
<p>“O administrador trás consigo todo um vivencial, então veja, quando eu vejo elementos como as regras [] do grupo de negócios, isso é uma excelente prática, isso está no nosso DNA, e porque não tentar levar um pouco desses elementos que são altamente positivos para aquela realidade da sociedade investida.” E15.</p>	
<p>“É você conversar antes de tomar a decisão, entendeu, porque pra mim o principal processo é essa interação entre as pessoas. Tem que ter essa... Não dá pra ser estanque, finjo que não conheço... aí recebi um papel, com base no papel vou tomar essa decisão, não, tem que ter essa conversa. Porque muitas vezes passa em tantas instâncias, são tantos pareceres, que as vezes quem está se posicionando [quem está dando o parecer] não tem...não conhece o detalhe daquele assunto. Então pra mim sempre que tem alguma coisa diferente do normal tem que conversar.” E24.</p>	<p>Demonstra o processo de discussão e formação de novos entendimentos a partir da busca pelo ator de novas informações e da troca de experiências. A partir destas informações ocorrem interações e as ações dos administradores são alteradas.</p>

Quando precisam de um melhor alinhamento, estes atores buscam novas informações em outras rotinas e as discutem com uma variedade de atores externos para execução da rotina de governança. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Alinhada’.

**Quadro 13 - Interdependência entre Rotinas de Governança, Técnicas e de Negócios: Influência Alinhada**

Alinhada	
Citação	Observações
<p>“como é que um conselheiro vai ter essa gama de informações, então nesse caso, a acionista em função do porte dela, ela consegue prover isso. Que um conselheiro solitário não conseguiria, poderia até ser um excelente conselheiro, mas não vai ter esse suporte todo. Ele vai ficar certamente baseado nas informações única e exclusivamente lá da companhia. E aí você corre algum risco, não é. Isso é uma vantagem que a acionista, o porte dela facilitava tudo isso.” E5</p>	<p>Administrador busca novas informações em Artefatos e com atores de outras rotinas, as quais vão suportar o processo de validação. São exemplos de Artefatos: Estudos, Opiniões em Consultas Informais.</p> <p>Nessa concepção, os administradores procuram Artefatos e atores em busca de novas informações que possam contribuir para a execução da rotina, agregando ao conhecimento / experiência do administrador e aos Artefatos.</p>
<p>“Você como pessoa física não tem acesso a toda essa informação.... Você como conselheiro pessoa física não tem acesso a todo o material, a todos os elementos que vão te ajudar a elaborar isso, então a orientação ela parte num pressuposto de que a empresa acessando cenários e visões que ela tenha ela te elabore um suporte para poder você tomar sua decisão.” E6</p>	
<p>“Conceitualmente o cara pode pedir uma informação, uma análise da UR que dependendo do caso se for uma informação financeira também pode pedir parecer das áreas especialistas, mas aí seria uma questão no sentido contrário, é o conselheiro que tá pedindo uma ajuda do acionista pra ficar mais embasado sobre o assunto.” E7</p>	<p>Estes relatos demonstram a busca voluntária por informações que contribuam para a ação do administrador, para os acordos e validações de temas. O administrador reconhece que a rotina de governança pode obter ganhos ao cruzar as fronteiras para buscar outros atores e Artefatos que podem influir no processo.</p>
<p>“O indivíduo enquanto administrador, se ele entender que aquela estrutura de governança existente, estatuto, diretrizes, políticas, naquele momento não é o suficiente para um determinado posicionamento, ele ainda tem a faculdade de poder fazer pesquisas junto as diversas fontes que existem, disponíveis para constituir, fazer um juízo de valor do que seria o melhor interesse para a companhia.” E15</p>	
<p>“Muitas vezes a gente ia para a estratégia da acionista, para a área de desempenho, tentava pegar uma avaliação mais consistente, mas com essa ideia que é um suporte para minha tomada de decisão, mas não uma influência na minha tomada de decisão.” E18</p>	
<p>“Sempre tem essa preocupação quando a gente vai tomar decisões, principalmente</p>	

Alinhada	
Citação	Observações
quando são processos em que você toma decisão pela primeira vez. Você tem que entender como é que aquilo se enquadra na lei, conversar com o jurídico, sempre que possível pedir o parecer do jurídico da empresa, quando envolve de alguma maneira uma questão mais complicada, tento até interagir com o jurídico da acionista, ai não é um processo formal, mas ai são... a gente pega os advogados que a gente confia para entender, “olha, é isso mesmo?”, o posicionamento dessa empresa faz sentido, para poder ajudar a construir o meu juízo e sempre respaldado por uma questão, olha, que eu não sou advogado não é, então, muitas vezes o entendimento que eu possa ter de uma lei, ele tem que ser corroborado por um setor jurídico.” E24	

#### 4.1.2.4. Arquitetura da Rede de Governança

Diz respeito à diversidade de entidades envolvidas na rotina e da abrangência do contexto da rotina, refletindo o alcance dos espaços interpretativos. Essa dimensão surgiu a partir da percepção de que a rotina de governança em sua execução pode ser restrita aos atores e Artefatos localizados, ou envolver contextos diversos. Por ‘localizados’ nos referimos aos Artefatos em uso, após interpretações locais, podendo ser provenientes da empresa acionista e de outras rotinas.

Uma vez recebidos pelo administrador, a execução, interpretação e discussão se dá intra-companhia, sendo vista como burocrática, com foco no registro e controle de informações. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Impositiva’.

**Quadro 14 – Arquitetura da Rede de Governança: Influência Impositiva**

Impositiva	
Citação	Observações
“Você tem que ter certeza que as pessoas que tem competência, no sentido até pelo estatuto social da empresa que competem fazer aquilo, que elas ajam no limite de sua competência, que a pessoa jurídica quando foi formada, que é o desejo da pessoa jurídica, está lá no acordo de acionistas, está lá no estatuto social, que isso funcione	A governança é executada localmente na empresa investida com Artefatos impositivos, que delimitam a atuação e os eventos, que ocorrem sem envolvimento de demais atores e Artefatos da rotina, sem interação com acionista. O processo é predominantemente documental. Documentos prevalecem sobre os

<p>de maneira que foi idealizada quando essa empresa surgiu, e que seus acionistas botaram ali naquele papel, no acordo e no estatuto.” E7</p>	<p>processos pessoais. Processo é visto como técnico e burocrático, padronizado e periódico.</p>
<p>“O uso sempre foi no sentido de ver até onde a gente tinha direito de ir. Então assim, toda vez que eu tomei posse, sempre busquei entender o acordo de acionistas, quando tinha, e o estatuto social, para poder entender exatamente os papéis de cada um dentro da sociedade.” E8</p>	
<p>“Basicamente ele restringe o modo como funciona a empresa, ele basicamente delimita quais são as flexibilidades que tem, qual é a dinâmica de votação, por exemplo, de aprovação de qualquer pauta no conselho, qual é o poder de cada conselheiro, de cada empresa dentro dessa sociedade, para mim ele é fundamental, um acordo de acionistas mal escrito gera problemas eternos para empresa.” E19</p>	
<p>“É o nosso manual de uso do carro, para quem está lá no conselho ou para quem está numa diretoria, o manual de uso dele para implementar os atos de gestão ou para correr com o processo decisório dentro daquela companhia, ele vai ter que seguir não é, o que rege o estatuto dela, formato de convocação, de reuniões não é, níveis de deliberação dos fóruns colegiados, periodicidade de reunião e demais temas correlatos, vão estar ali no seu manual de uso que é o seu estatuto”. E21.</p>	
<p>“eu e o outro conselheiro, a gente não consegue dar o retorno para acionista do resto dos ganhos que é a gente estar lá, entendeu? A gente acaba tocando essa participação como se ela fosse apenas uma... podia ser uma empresa de rosquinha, podia ser uma empresa de qualquer coisa.” E24</p>	<p>Estes relatos mostram a falta de interação e discussão entre atores limitando os contatos e a rede de governança. Busca-se sempre basear a atuação nas regras.</p>
<p>“Com relação a, digamos assim, ao acompanhamento do negócio da investida e das discussões sobre o que efetivamente a holding quer em relação aqueles negócios e, debater com seus conselheiros indicados, essas análises e direções possíveis de estratégias para aquelas investidas, nós temos um espaço, uma oportunidade grande de aperfeiçoar essa dimensão uma vez que a dimensão da formalização ela predominou muito nestes tempos recentes que eu mencionei, e aí faltou...deixou de ter espaço para analisar</p>	<p>Demonstra a falta de interação e entendimento. A Governança Societária é vista como restrita à Artefatos inflexíveis.</p>

<p>as estratégias de fato e quais são os posicionamentos que eu quero em cada sociedade, e aí, é...e essa discussão, sobre, poxa, quais são as estratégias que eu quero em relação àquela investida, como o ambiente externo está cada vez mais dinâmico, ela tem que ter com bastante intensidade, com bastante frequência, e se eu estou muito dominado pelos processos societários, e recomendações, termina faltando um pouco de espaço pra aprimorar essas reflexões.” E21.</p>	
--	--

No entanto, evolui para a realização da rotina de governança com atuação de Artefatos e atores inter-companhias, mediante um processo de comunicação, troca de experiências e desenvolvimento de interpretações conjuntas. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Relativa’.

#### Quadro 15 - Arquitetura da Rede de Governança: Influência Relativa

Relativa	
Citação	Observações
<p>“O acionista como pessoa jurídica, tinha uma equipe que recebia o material e analisava esse material dentro das visões que ela tinha, dentro do entendimento jurídico que ela conseguia levantar e tudo, e te encaminha e te chamava para uma reunião onde você debatia sobre esse tema. E aonde os conselheiros apresentavam as dúvidas para o acionista.” E6</p>	<p>A governança é executada intercompanhias com influência dos contextos locais, com interações dos administradores restritas à rotina de governança. Os processos são executados em níveis hierárquicos intermediários onde os processos pessoais interajam com processo documental e se auto-ajustam.</p>
<p>“ter alguém da unidade de relacionamento que analise essas matérias e com quem a gente possa trocar, ajuda muito.” E24</p>	
<p>“E caso tenha alguma dúvida, ou não concorde, que tenha tempo também de apontar quais são os pontos para gente tentar convencê-los, ou não, ou até mudar, se for o caso, a proposta e não andar. Certo? Deixar em pauta, tirar mais dúvidas, melhorar a exposição do documento que vai para o conselho de administração, ou coisa assim, então eu acredito muito nessa abertura na comunicação, quanto mais tiver próxima, maior a confiança, e esse proximidade que gera confiança só tem um ganhador, a empresa.” E25</p>	
<p>“ela também me assessora para organizar o fórum adequado, a determinada área de negócio dentro da companhia para gente debater mais sobre que caminhos nós</p>	

Relativa	
Citação	Observações
<p>devemos seguir naquela investida. Então, mensalmente, eu me reúno com essa área de relações com participações, aonde na rotina mensalmente a gente está analisando todas essas pautas que são colocadas nas reuniões de conselho, e ai daí, pautas que são mais...menos complexas a gente gira mais rápido, pautas mais complexas ai daí carecem ou de recomendar tirar aquele item, porque não estaria maduro para deliberar, e ai a gente precisa interagir com outras áreas da acionista para deixar isso mais maduro, ou então a gente já coletar todas essas opiniões” E21</p>	
<p>“mesmo tendo o regimento interno dizendo manda na agenda em 10 dias antes, as apresentações e a pauta 1 semana antes com o documento da pauta, porque não vai ser fácil fazer. Então o que a gente faz,..., temas dessa ordem avisa que nós vamos fazer uma apresentação sobre esse tema, 1 mês antes, ..., para todo mundo conhecer. Não é uma sessão decisória, deliberativa, é para conhecimento, tirar dúvidas tá, e aí funciona, ai todo mundo viu e foi, foi, foi, entenderam, quando entrar na pauta, todo mundo já viu, não vai perder muito tempo, a gente diz “ó, é isso”, tira mais uma...o documento ainda faltou isso...ajusta-se, mas não vai se gastar mais do que meia hora.”E25</p>	
<p>“Você tem um ser humano no meio, que é justamente conselheiros e diretores indicados, que fazem representar um alinhamento dessa outra, da investida, que tem o seu papel de rodar a governança intrínseca daquela sociedade, mas se comunicando com a investida.” E21</p>	
<p>“A gente tem uma sintonia muito boa entre o sócio, a gente está conversando muito, não fica restrito, o principal que a gente verifica é o seguinte, não é algo que se restringe somente aquelas horas que você está ali numa reunião de conselho de administração, não, a gente interage muito, por contato telefônico, por e-mails, justamente para amadurecer, troca percepções, se for o caso faz alguma reunião de alinhamento entendeu, então essa sintonia fina ela existe de forma bem interessante... Geralmente esses alinhamentos não é algo que é, vamos dizer</p>	<p>Nestas passagens é possível ver a interação com as URs, a troca de informações e entendimentos sobre os Artefatos e comunicações informais e não-previstas, com base em relacionamentos estabelecidos.</p> <p>Vemos que os Artefatos são sujeitos à interpretação pelos atores e a busca de formas de executar a rotina, por intermédio de relacionamentos. As interações permitem um alinhamento estratégico.</p>

Relativa	
Citação	Observações
assim regulamentar.”E15	
“via de regra quando você tem um relacionamento, não é, porque graças a Deus eu sempre peguei pessoas razoáveis, quando você senta e conversa e o pessoal entende, você encontra a solução...tem que ser um processo de mão-dupla porque muitas vezes, é, as pessoas que estão na direção, no conselho destas empresas, elas também não só poderiam como deveriam trazer informações destas empresas para retroalimentar a acionista não é, ... não é só o retorno financeiro, não é só tentar exercer o poder, mas também ter informação, então o processo tem que permitir que a informação vá e volte, quer dizer, esse conselheiro, se eu tiver um diretor por lá, tinha que ter um processo de reuniões, de conversas, com o que a gente chamou hoje a UR para ter uma ida e volta.” E24.	

A rotina fica ainda mais complexa quando envolve áreas que atuam em outras rotinas diversas na empresa acionista. Ocorre um processo de avaliação de Artefatos variados e uma discussão entre atores diversos, da rotina de governança e de outras rotinas, onde interesses e o contexto mais abrangente do sistema influenciam a rotina, em um processo de validação. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Alinhada’.

#### **Quadro 16 – Arquitetura da Rede de Governança: Influência Alinhada**

Alinhada	
Citação	Observações
“Como é que é essa relação aqui dentro, muitas discussões sobre essa questão de alguns custos que, vamos dizer assim, alguns custos já não tem muita discussão que tem que ser tomado e tal, existem alguns outros custos que tem espaço pra discussão, muitas vezes a gente pede apoio da área correlata aqui dentro da acionista então, por exemplo, se é uma questão de RH a gente pede apoio do RH da acionista.” E11.	A governança é executada de forma abrangente envolvendo interações com rotinas adjacentes e a influência de contextos e interesses diversos.
“assuntos que as vezes eu não conheço, parte financeira por exemplo né, alguns temas que são colocados financeiros vem lá um parecer financeiro que eu acho que me ajuda bastante já que não é uma área que eu conheço não é.” E16.	

Alinhada	
Citação	Observações
<p>“essa estrutura ou essa pessoa ela se encarrega de distribuir essa matéria para as diversas áreas da acionista não é, se for a área financeira para finanças, se for alguma coisa de SMS, talvez até para o SMS corporativo, ela consegue agregar...as vezes algum parecer jurídico, quando necessário, e ela coleta, faz um relatório, a gente faz uma reunião preparatória, quando dá tempo, normalmente dá, e no final a gente recebe um matéria, estuda, as vezes a gente tem dúvidas, então as vezes a gente faz fonoconferências internas com as áreas mais especializadas, vamos chamar assim, e depois tem um relatório da matéria e da própria instrução de voto. ...eu consigo ter mais informações a respeito da matéria, eu consigo ter opiniões de áreas especializadas, então eu consigo encima dessas informações tomar melhor decisão.” E17.</p>	<p>Nestes relatos vemos a diversidade de rotinas que influem na rotina de governança, e a busca por informações para subsidiar o processo.</p>
<p>“eu tinha contato com a acionista, na parte toda que ela me assessorava, parte financeira, parte administrativa, com a área industrial na parte técnica, e com a UR na parte de ó, precisa submeter...tem uma multa para pagar, tem que submeter à DE ou ao Diretor, então fazia isso através da acionista e da UR. Na verdade era um relacionamento muito mais direto com as pessoas que iam resolver do que societário.” E16</p>	<p>As definições ocorrem em níveis hierárquicos altos com foco na validação por meio predominantemente de relações pessoais.</p>
<p>“Mas o relacionamento meu com a... tanto com o representante da UR, que eu contatava com frequência, antes e depois da reunião, e durante, e com... quando tinha algum tema...vou te dar um exemplo, olha, a empresa foi vendida...[]]. Isso é um fato único, diferente, que ensejaria uma conversa com o presidente do conselho com o diretor da área, do acionista. E gente conversou muito, e fez uma reunião especial, com a presença dele.” E25</p>	

#### 4.1.2.5. Cumprimento dos Requisitos de Governança

Diz respeito à postura adotada frente a obrigatoriedade de se cumprir o previsto nos Artefatos de governança e para buscar uma trégua após um conflito na rotina. A forma como os Artefatos são percebidos influi na postura que o ator adota.

O não-questionamento, podendo ou não gerar resistência a cumprir o previsto nos Artefatos, considerados como apenas burocracia, demonstra o primeiro nível de conflito, onde os atores tomam ações conforme suas interpretações individuais para execução da rotina, gerando distorção entre empresas. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Impositiva’.

**Quadro 17 – Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Impositiva**

Impositiva	
Citação	Observações
“O acordo de acionistas e o estatuto social da empresa, são os dois documentos digamos assim, majoritários, a gente não pode não cumpri-los. Isso é uma coisa importante até, porque a gente fica ... não vou dizer limitado, mas são os dois documentos que guiam a empresa”. E11	A atuação fica subordinada a um sistema de artefatos definidos anteriormente.
“Você tem que ter certeza que as pessoas que tem competência no sentido até pelo estatuto social da empresa que competem fazer aquilo que elas ajam no limite de sua competência, que a pessoa jurídica quando foi formada, que é o desejo da pessoa jurídica, está lá no acordo de acionistas, está lá no estatuto social, que isso funcione de maneira que foi idealizada quando essa empresa surgiu, e que seus acionistas botaram ali naquele papel, no acordo e no estatuto.” E7	
“A acionista ela tem muitas amarras, burocráticas e processuais internas, de modo que a dinâmica de decisão e de orientações para um conselheiro da acionista nessas empresas é muito travada, mesmo ele sendo minoritário. Então frequentemente a acionista ela coloca o conselheiro numa posição de restrição a agilidade do negócio dessa empresa.” E19	A orientação é um Artefato que chega sem discussão, sem um processo de interação e contribuição mútua. O Artefato, local ou não, é fonte de conflitos e base para tréguas tendo em vista que, devido à sua agência, as ações são realizadas com baixa interação e discussão, restando aos atores interpretações individualizadas e localizadas.
“você sendo diretor de uma controlada você segue os padrões da acionista, você tem acesso a eles, você é regido por eles, todos os padrões das acionista são estendidos as subsidiarias e controladas, da coligada não, você tem que seguir a princípio os padrões da coligada, como membro e como diretor dela, você, tá, diretor você tem que ver o máximo de benefício para empresa como diretor não é, você...a gente sempre fala, isso é discurso de todo diretor, todo conselheiro, o seu CPF que está lá, não é o	

Impositiva	
Citação	Observações
<p>da empresa, então quem responde pelas decisões tomadas pela empresa é você, não a acionista, por isso que a acionista não manda você fazer, ela orienta. Ela recomenda você fazer, porque ela não pode te obrigar a votar como ela quer, ela dá uma orientação para você. Uma recomendação de voto. A única hora que ela decide, que ela toma uma posição, é na instrução de voto na assembleia. Ai é o sócio que está votando, é ela que está votando, então ai virou uma instrução de voto, a empresa está deliberando, não através de conselho, não através de diretoria.” E10</p>	
<p>“Eu vejo assim, nos moldes atuais, na forma como funciona, que a gente tem a tabela societária que define o que que tem que ter instrução previa ou não, a gente, enquanto conselheiro, fica meio amarrado” E8</p>	
<p>“A gente [acionista] acaba ultrapassando o conceito do razoável quando eu tento impor alguns processos via...quer dizer, eu escolho um conselheiro independente, dando um exemplo aqui, não é, a gente coloca um conselheiro independente, que não é do quadro, então eu vou colocar um cara independente mas que é da minha cota, eu vou indicar ele, aí eu chamo ele pela independência, e eu não só quero alinhar com ele o planejamento e o que eu quero que seja razoável, mas eu quero impor a ele documentalmente uma recomendação de voto ou coisa do tipo. Isso talvez seja um pouco de conflito.” E24</p>	<p>A imposição gera conflitos. A visão de que se deve executar o prescrito nos Artefatos não necessariamente resulta em obediência.</p>
<p>“Nós evoluímos muito, nós saímos de um mundo aonde essa instrumentação de formalização da holding acionista para as suas investidas era muito fluido, não tinha muito claro como é que se fazia essas recomendações, essas instruções, para um mundo onde a gente implantou, e aí talvez num nível um pouco a mais do que é necessário, esses instrumentos. Quando você está nesse extremo aqui aonde você não tem muito claro como é... você de fato corre um risco de você não ter as formalizações devidas para as orientações de assuntos importantes para aquela holding. E você também não usa os meios corretos para dar os comandos adequados para aquela sociedade respeitando esses</p>	<p>Ao mesmo tempo, há a possibilidade de ocorrência de não-conformidades pela falta de alinhamento dos Artefatos com a prática, sem um processo de discussão e entendimento. Por exemplo, das orientações da acionista com a dinâmica da empresa, de modo que prazos não são compatíveis.</p>

Impositiva	
Citação	Observações
tramites societários. Então se você não instrumentaliza desse jeito, de fato você pode estar incorrendo em alguma falha de controle ou em alguma não conformidade societária, se você não respeita isso. Ao mesmo tempo, se você erra a mão nisso, você corre o risco de descaracterizar a personalidade jurídica daquela sociedade. Então, a dosagem disso é uma boa evolução da própria disciplina de governança.” E21	

Esta concepção evolui quando os atores lidam com esse conflito buscando um entendimento comum de como cumprir o previsto e buscando uma padronização de entendimento. Por fim, essa concepção relativa reconhece o Artefato, mas demonstra uma visão onde prevalece o relacionamento, as interações, a discussão, o entendimento. Ressalta a necessidade de discussão prevalecendo sobre os Artefatos. Mostra uma concepção onde ocorrem interações e acordos de modo a executar a governança. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Relativa’.

#### Quadro 18 – Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Relativa

Relativa	
Citação	Observações
“Enquanto área de participações a gente sentiu que as discussões eram melhores quanto mais próximos estivessem esses conselheiros da UR, mesmo que não fossem da própria UR, fossem indicados de fora e tudo mais.” E8.	Acordo sobre a interpretação dos Artefatos e a forma de atuar, sem alterá-los. Artefato tem agência, mas é interpretado de modo a viabilizar a execução. Tréguas tem como base acordos entre atores e reinterpretações dos Artefatos.
“Via de regra quando você tem um relacionamento, não é, porque graças a Deus eu sempre peguei pessoas razoáveis, quando você senta e conversa e o pessoal entende, você encontra a solução.” E24	
“Nos relatórios que vem, nós conversamos entre a gente, tem essa discussão, nós botamos, questionamos as coisas que a gente quer questionar, as coisas que a gente não está confortável, por vezes a gente manteve itens na pauta para decisão na próxima reunião, porque a gente não está ainda muito a par do assunto, isso acontece.” E10	
“Existia uma governança no papel que não existia na prática... Na verdade era um relacionamento muito mais direto com as	

Relativa	
Citação	Observações
<p>“Na empresa a gente passou por um período muito sofrido porque o pessoal da UR não estava conseguindo dar as recomendações. A gente pedia e eles diziam que “é necessário mas eu não vou conseguir emitir”. ... mas a gente sempre conversava, “a gente vai fazer assim, assado” mas muitas vezes eles não conseguiam rodar o processo formal.” E24</p>	
<p>“Eu acho que a recomendação formal, o instituto da recomendação de voto, criado pela acionista para garantir o alinhamento com os seus administradores indicados, ele não é efetivo, porque o que acontece é o seguinte: a pessoa recebe uma pauta de reunião, aí manda para cá essa pauta dessa reunião com a documentação, aí a gente leva 15 a 20 dias para analisar é, aí sobe um documento para o diretor, que assina lá se está de acordo ou se não está de acordo, aí eu pego e te envio 1 dia antes da reunião um documento do diretor dizendo se está de acordo ou se não está de acordo, isso não é alinhamento, o que que isso te ajudou? Nada. Você já não tem mais tempo de refletir sobre o assunto para chegar na hora da reunião e... isso quando chega, porque na maioria das vezes não dá nem tempo. Então você ficou sem a pratica informal, do contato telefônico, email, uma coisa mais rápida, e também fica sem a formal, porque a formal não é efetiva, e muitas vezes não dá tempo de atender, então para mim essa é uma prática ruim de Governança Societária.” E12</p>	Os relatos reforçam a visão da necessidade de interação e uma maior dinâmica na rotina.
<p>“Mesmo tendo o regimento interno dizendo manda na agenda em 10 dias antes, as apresentações e a pauta 1 semana antes com o documento da pauta, porque não vai ser fácil fazer. Então o que a gente faz, que é a minha recomendação sempre, temas dessa ordem avisa que nós vamos fazer uma apresentação sobre esse tema, 1 mês antes, 20 dias antes, para todo mundo conhecer. Não é uma sessão decisória, deliberativa, é para conhecimento, tirar dúvidas, tá, e aí funciona, aí todo mundo viu e foi, foi, foi, entenderam, quando entrar na pauta, todo mundo já viu, não vai perder muito tempo.” E25</p>	

Relativa	
Citação	Observações
<p>“Eu entendo que essa recomendação não é vinculante. Eu entendo que aquilo ali é para me ajudar a fazer o meu juízo, mas eu não posso alegar para a empresa que eu estou me posicionando assim porque a acionista solicitou. Eu acho assim, que a posição é individual do administrador. Então aquilo ali ajuda a fazer o meu juízo e é claro, nunca aconteceu isso, mas se chegar o momento que a acionista colocar uma posição, e eu entender que aquilo tem que ser diferente, é, antes de eu chegar lá e me posicionar diferente, ou antes de eu pegar e tomar uma decisão de renunciar, eu tenho que sentar lá com a turma da UR e interagir para tentar entender, eu acho que isso é importante.” E24</p>	<p>Demonstra a busca pelo entendimento e a possibilidade de não se cumprir o artefato.</p>
<p>“Eu acho que o extremo ele pode acontecer, mas ele não pode acontecer sem uma conversa, porque muitas vezes você recebe um papel, você não concorda com aquele papel, ai eu sozinho olhei para o papel, não gostei, vou me posicionar diferente, ai eu vou tomar uma decisão radical de “eu renuncio” ou “eu me posiciono diferente”, não, meu papel é o seguinte, gestores, a recomendação veio diferente de como eu vou me posicionar, ..”ah tem um padrão, você vai ter que se justificar” “mais está confortável, a acionista está se posicionando assim porque ela sempre se posiciona assim, mas você se posicionar diferente não vai ter problema” ou “vai ter problema, porque não é isso que a acionista quer”, é você conversar antes de tomar a decisão, entendeu, porque pra mim o principal processo é essa interação entre as pessoas. Tem que ter essa... Não dá para ser estanque, finjo que não conheço... aí recebi um papel, com base no papel vou tomar essa decisão, não, tem que ter essa conversa. Porque muitas vezes passa em tantas instâncias, são tantos pareceres, que as vezes quem está se posicionando (quem está dando o parecer) não tem...não conhece o detalhe daquele assunto. Então para mim sempre que tem alguma coisa diferente do normal tem que conversar.” E24</p>	
<p>“A acionista é uma empresa de relacionamento, eles chamam assim, então</p>	

Relativa	
Citação	Observações
<p>eles não batem muito de frente em algumas coisas, não vale a pena, e eu sou indicado da empresa que de alguma forma tem uma gestão das acionistas que me orientam lá mais ou menos a como lidar com cada um dos assuntos não é, então esse assunto específico do projeto, ..., fica registrado, mas a forma como...a redação lá, a gente tem que chegar num acordo, porque senão depois você não consegue mais ter reuniões. Para você ter uma ideia eu comecei lá ... não tinha reuniões da diretoria porque o diretor presidente, com os diretores indicados pelas acionistas não se falavam mais”. E23</p>	
<p>“Você poderia até achar assim, poderia pensar assim, esse outro cenário aqui é melhor para empresa, só que por exemplo, eu como conselheiro pessoa física de repente eu não tenho todos os elementos para poder pegar e ter certeza de que aquele cenário 2 é melhor, aqui a acionista ela tem não só o interesse dela...ai você vê, entra o interesse como acionista, mas eu posso dizer que esse interesse do acionista é melhor ou pior pra empresa? Não posso, entendeu, é como se fosse assim, uma posição mais conservadora, entendeu, olha, não é momento de você sair arrojando, ... e se isso é o interesse do acionista pelo longo prazo do que ela vai querer fazer com a empresa ou se era uma visão conservadora de cautela em relação a essa mudança do ambiente..., não existiu nenhuma dúvida de que tinha que votar nessa linha.” E20</p>	<p>O acordo sobre a forma de atuar pode se constituir como um processo de alinhamento entre acionista e empresa, o qual permite o acesso à informação. Estes relatos demonstram uma necessidade de entendimentos conjuntos.</p>

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 1612409/CA

Quando não é suficiente ou possível um entendimento comum, torna-se necessária uma negociação, redefinido e validando os Artefatos de governança e de que forma a rotina será executada. O Quadro abaixo exemplifica essa dimensão explicativa na concepção ‘Alinhada’.

#### Quadro 19 - Cumprimento dos Requisitos de Governança: Influência Alinhada

Alinhada	
Citação	Observações
<p>“A cada reunião de diretoria você recebe esse documento que é uma orientação de voto, de novo, você não é obrigado a seguir aquilo, mas... e você tem o poder de</p>	<p>Negociação e validação ou alteração do Artefato e da forma de atuar com obtenção de tréguas mais abrangentes. As tréguas se dão a partir da validação com possibilidade</p>

Alinhada	
Citação	Observações
argumentar, eventualmente, e desconstruir alguma coisa.” E9	de ajustes nos Artefatos. Agência do Artefato fica subordinada à validação pelos atores.
“Códigos, eles em algum momento eles foram estudados, debatidos, consensuados, e conforme a competência para se deliberar aquilo ali, chegou-se a um entendimento de que aquilo ali seria um melhor sistema de orientação para que você tivesse uma governança adequada... Quando você diz assim, a governança da companhia é essa. Ela foi construída por indivíduos que estavam ali enquanto administradores e entenderam que aquele código é o melhor possível para aquele momento pra você atingir aquele propósito.” E15	O relato demonstra a percepção de que os sistemas de governança estão subordinados aos atores, pois são estes que definem os artefatos. Aqui nestes relatos destaca-se a discussão, interação, os entendimentos, a negociação e a necessidade de uma rotina de validação com a alta administração. Percebe-se uma precedência do ator sobre o Artefato.
“Se você pensar assim todo o arcabouço ele é perfeito, é suficiente, é imutável? Eu já vejo da seguinte forma, quando você constrói esse plano de voo, sistema de regramento, você constrói ele previamente e ao construir você está ali naquele momento e naquele espaço tentando fazer o melhor possível para construir um plano de voo para que quando você estiver no voo tudo dê certo, tudo acabe da melhor maneira possível, tudo performe, porque você é o piloto, você é o administrador, você quer chegar no seu destino, no seu propósito, e você vai fazer isso com seu plano de voo. Com seu sistema de códigos de regramento ... ele sempre é construído num momento do tempo e num espaço, numa determinada cultura legal, de costumes, de regramentos, de entendimentos de como se dá essa dinâmica. Você acredita que aquilo ali foi construído com essa lógica. Sempre vejo assim, tem toda uma circunstância positivista que foi utilizada para construir isso. Por isso que eu vejo como uma orientação, como um norte, como um código de ações a serem perseguidas. E ela tem uma razão de ser para ser construída. Esse é o grande gatilho mental que tem que ser disparado, se aquilo ali foi previsto, se aquilo ali foi construído, teve um hh forte envolvido pra construção daquilo e sempre buscando atingir o propósito da companhia.” E15	Essa metáfora representa o momento de discussão, validação e alinhamento. Como qualquer plano de voo, ele estará sujeito às circunstâncias durante a execução e será ajustado. Demonstra a necessidade de interações contínuas. Também demonstra a inscrição de interesses no sistema de governança.
“Esse é a bíblia para nós, é fundamental ter. Quando se encontra alguma coisa, por	Vê-se que os atores, mesmo dando importância aos artefatos, não se furtam de

Alinhada	
Citação	Observações
<p>exemplo, que não está fair, vou te dar um exemplo, a gente modifica. Portanto, é importante que ela seja estudada, quando aprovada todo mundo leu e concordou. Mas se aparecer alguma coisa que está dificultando uma melhor gestão, não é por que está no estatuto aprovado de acordo com uma orientação que não pode ser mudado. Exemplo que eu vou te dar, a negociação do acordo coletivo de trabalho, ... era delegação da diretoria, como tem que ser, aí o novo estatuto sugerido botou no conselho. Foi aprovado, entendemos que não era bom, ..., mas o CA pode delegar.” E25</p>	<p>alterá-lo. A delegação é uma forma de alterar a rotina de governança utilizada pelos administradores. Nestes relatos, a partir do Artefato, quando a execução não está de acordo ou há o interesse de alterar, os atores interagem para discussão, validação e ajuste.</p>
<p>“Eles entenderam que não é operacional que isso fique no conselho de administração, não pode...então é essa visão que se tem, o estatuto ele pode atrapalhar se tiver coisas operacionais na delegação dele, tem que passar para baixo, porque ai não funciona, a governança não resiste, porque imagina quantas reuniões iam ter até fechar o acordo, de conselho, não vai dar, eles entenderam e delegaram para gente durante o mandato deles, ..., então esse é o exemplo, ele é importante, ele é a nossa bíblia, mas ela não é por isso que ele não pode ser ajustado quando tenha alguma coisa que vai interferir negativamente na operação da empresa. Sempre no modo confiança certo, total.” E25</p>	
<p>“Você precisa criar um ambiente onde você claramente você coloca os teus motivos e porque que você entende que o melhor para aquela empresa é aquela alternativa e as vezes tem uma posição divergente do próprio acionista, então eu acho que ...é dessa forma que a gente coloca... de uma forma negocial.” E17</p>	<p>Esses relatos demonstram o processo intenso interacional e informal que suporta a rotina de governança.</p>
<p>“Hoje existem até órgãos, tem o instituto brasileiro de Governança Corporativa, que faz uma reunião de boas práticas, mas cada empresa também, a acionista tem o seu entendimento do que sejam boas práticas, muitas vezes o sócio tem um entendimento do que sejam boas práticas, nesse caso a gente já teve até uma discussão com o sócio no sentido que a gente entendia que uma coisa era uma boa pratica, e eles entendiam que a outra coisa que era boa</p>	<p>Nota-se o que o processo de validação pode ou não resultar em ajustes nos Artefatos. Mas de qualquer forma, o conflito é discutido e ocorre uma validação.</p>

Alinhada	
Citação	Observações
<p>pratica, acabou prevalecendo o que já estava no acordo de acionistas, a gente não conseguiu fazer com que alterasse, então assim, até essa questão de boas práticas, embora tenha o instituto brasileiro de boas práticas, cada empresa tem o seu entendimento do que seja boas práticas, e pode gerar algum conflito nessa questão.” E11.</p>	
<p>“Assim, quando é um assunto que dá muito atrito com o sócio, por exemplo, aí eu busco um respaldo na acionista. E aí construo junto com a acionista a minha decisão. Se eu tiver que tomar uma decisão que vai causar um atrito com o sócio, essa decisão foi tomada já com um respaldo do acionista, porque o acionista sabe que a partir do momento que eu tomar aquela decisão, é, o assunto vai subir de nível e que ele vai ser chamado. Então a minha decisão é construída junto com a acionista nesses casos. E aí a acionista já sabe que a partir da minha decisão, ela vai ser chamada a se posicionar.” E12.</p>	<p>Demonstra o processo de interação e de construção de entendimentos de modo a viabilizar a execução da rotina ou alterá-la.</p>
<p>“A turma que estava antes de mim já tinha feito esse trabalho de explicar, o cara... o Presidente do Conselho e o resto dos conselheiros, quem conduz esse processo, já sabem que a acionista se posiciona de maneira diferente, então não tem constrangimento não é, a gente já vota diferente por uma tese nossa mas nossa posição não prevalece porque a gente é minoritário, e a gente não cria uma situação belicosa lá com o sócio porque o pessoal construiu uma explicação, para dizer, olha, a gente não tem como se posicionar de maneira diferente porque é o nosso interesse.” E24</p>	<p>Mesmo recebendo orientações provenientes da alta administração da empresa acionista, os administradores se engajam em entender as posições e discutí-las.</p>
<p>“Vem através do... ou vem através de uma orientação verbal que depois é formalizada “ó, nós queremos aprovar isso, incluir isso no texto da visão” no plano estratégico que não está lá na proposta deles.” E25</p>	<p>A validação ocorre entre atores, de maneira informal e ad hoc, e depois é refletida nos artefatos.</p>
<p>“Eu lembro do conselho de administração da empresa que tinha muitos participantes da acionista, que a gente fazia uma reunião entre eles, prévia, para se preparar para a reunião com a UR, para discutir temas que eles queriam colocar naquele momento, mesmo que não seja uma pauta formal daquela agenda daquela reunião específica</p>	

Alinhada	
Citação	Observações
do conselho.” E25	
<p>“Eu sempre atualizava aqui os meus respectivos chefes dos principais pontos que estavam incomodando e etc, e sempre tive um respaldo aqui interno para os posicionamentos que eu tomei, ... não tinha uma orientação de voto, mas tinha uma busca de alinhamento prévio, nas reuniões, de determinados assuntos.” E22</p>	
<p>“No caso os meus contatos como presidente antes eram com o presidente do conselho, muito mais próximo e com as áreas de apoio, as áreas de participações. No caso da empresa x, tinha uma área de participações também que a gente conversava com mais frequência, para olhar a agenda, discutir alguns pontos ou com o presidente do conselho... tratava muito com ele as agendas, os temas da empresa x, com reuniões frequência de semanal, ou as vezes não dava numa semana, é, por telefone. Com a mudança e a chegada de um período de interinidade, eu fazia com o presidente do conselho de administração e também com [o administrador na acionista] ... sobre alguns temas, ... Com o gestor assumindo, é muito frequente a conversa direta com ele também, olhando a agenda, olhando coisas que estão acontecendo, fazendo desdobramento dos temas que são tratados e precisam de desdobramento, de avançar, questões de calendário de planejamento estratégico, as vezes a acionista que... a estratégia de lá manda, de conversar um pouquinho de como estruturar isso, enfim é uma ferramenta útil, muito útil ter esse contato permanente. Eu tenho um jeito é... que eu acho importante de ser, seja como presidente de conselho, conselheiro ou diretor, que é uma relação muito transparente e franca de feedbacks.” E25</p>	<p>Aqui pode-se perceber o auto ajuste que ocorre entre os atores na rotina a partir de interações constantes, e um processo de validação por feedbacks e reuniões informais. O alinhamento também é visto como forma de se proteger de outros atores e de tornar as ações mais robustas.</p>
<p>“Assim, quando é um assunto que dá muito atrito com o sócio acionista y, por exemplo, aí eu busco um respaldo na acionista x. E aí construo junto com a acionista x a minha decisão. Se eu tiver que tomar uma decisão que vai causar um atrito com o sócio acionista y, essa decisão foi tomada já com um respaldo do acionista x, porque o acionista x sabe que a partir do momento que eu tomar aquela decisão, é, o assunto</p>	

Alinhada	
Citação	Observações
<p>vai subir de nível e que ele vai ser chamado. Então a minha decisão é construída junto com a acionista x nesses casos. E aí a acionista x já sabe que a partir da minha decisão, ela vai ser chamada a se posicionar...informalmente. Ela vai receber uma ligação do acionista y que vai falar para o Presidente “escuta, olha só, esse assunto aqui, que o seu conselheiro não quis aprovar”. E aí a acionista x como acionista vai colocar panos quentes na coisa, vai explicar porque que não foi possível, vai lá fazer uma visita para o acionista y” E12</p>	
<p>“Esse voto foi construído em conjunto com a acionista x, porque isso obviamente depois foi , é, teve que ser tratado pela acionista x no nível de acionista. ...E eu tô te falando aqui a realidade no dia-a-dia do conselho em uma empresa dessa. Que não está nos livros. Eu fiz o curso da FDC “Governança de Empresas [ ]”, me dava vontade de chamar aqueles professores e falar para eles no dia-a-dia a coisa não funciona assim não, como é que você recomenda que eu atue? Porque assim, muito bonito na teoria, governança de uma empresa ..., o que deve observar, quais são os princípios, lindo na teoria, senta nesse conselho para você ver. Como é que a banda toca. A gente tenta se equilibrar encima disso tudo, encima dos normativos, encima da legalidade, é claro, minha preocupação primeira é não tomar nenhuma atitude ilegal ou que vá me expor do ponto de vista de pessoa física, isso jamais, isso nunca fiz, mas é difícil se equilibrar encima disso tudo. Quando chega nesse nível de me expor eu voto contra e ponto.” E12</p>	<p>Podemos ver a hierarquia de complexidade quando mesmo na concepção Alinhada, onde há a discussão e negociação, pode-se optar pela imposição do artefato, ou simplesmente a definição de uma interpretação quanto à forma de execução, sem buscar uma validação ou alteração do artefato.</p>

## 4.2. Considerações Adicionais sobre os Resultados

### 4.2.1. O Sistema de Artefatos

Observou-se que as percepções relacionadas à influência dos artefatos na rotina de governança se dão de forma integrada quanto aos artefatos, ou seja, não é atribuída pelo entrevistado uma percepção diferente acerca da influência de cada

artefato. A influência é baseada na visão do sistema de governança como um todo. Esta visão é desdobrada na interpretação e uso de cada instrumento.

Os Artefatos de governança são vistos como um sistema de Artefatos pois são tratados pelos entrevistados sem distinção, predominando uma percepção sobre o sistema de uma forma geral. Não questionar, interpretar ou negociar são posturas que valem para execução de todo o sistema de governança.

Não obstante, de modo a deixar mais evidente o sistema de governança, elenca-se os principais Artefatos que o compõem e que são mais ressaltados pelos entrevistados. São eles: ‘leis’; ‘acordo de acionistas’; ‘estatuto social’; ‘composição societária’; ‘documento de orientação da empresa acionista’; e ‘as atas’.

1) Leis: Artefato externo à rotina. É interpretado em rotinas adjacentes à rotina de governança, na área jurídica e de Governança Corporativa, que atua como normatizadora. É reinterpretado para execução da rotina de governança pelas URs e pelos Administradores.

2) Acordo de Acionistas, Estatuto Social e Composição Societária: Artefatos que estabelecem limites e restrições às ações na rotina. Definidor da estrutura onde se dá a rotina. Interpretado pelas partes conforme interesses.

3) Documento de Orientação da Empresa Acionista: Artefato interpretado de diversas formas, sendo visto por alguns como definidor da decisão a ser tomada, por outros como resultado de um processo de discussão, retratando a negociação e a validação entre os atores, e ainda por outros é voluntário, solicitado por vontade própria do administrador, sendo um instrumento que traz informações técnicas e experiências diversas que influem na rotina.

4) Ata: Artefato que relata interações formais, de órgãos estatutários e comitês. É preparada por terceiros, podendo refletir os fatos interpretados pelo redator durante a reunião ou ser pré-minutada. Pode ser discutida em reunião, estando sujeita às ações de cada ator. Assim, é influenciada pelos atores, sejam os administradores ou outros atores.

Verifica-se uma hierarquia de Artefatos conforme relato abaixo, onde o acordo de acionistas se sobrepõe em relação ao estatuto social.

“O que a gente encontra muito comumente, e que atrapalha muito, é acordos de acionistas que vão rebater pedaços do estatuto, para dentro deles, e aí esse troço confunde, porque um acordo de acionistas é um documento muito menos mutável etc do que um estatuto, porque um estatuto a assembleia muda, então em vez do acordo de acionistas dizer como é que os acionistas se combinam para alterar coisas do estatuto, eles começam a reproduzir para dentro de si pontos do estatuto, e aí você não muda nunca esse treco por que mudar um acordo de acionistas é muito difícil.” E9

Não obstante, a ação do ator se sobrepõe aos Artefatos conforme o relato abaixo. Nota-se um entrelaçamento entre ator e Artefatos.

“Mudar um estatuto depende de assembleia da empresa. Mudar um acordo de acionistas em geral vai para assembleia dos acionistas. É outro nível de complexidade. E também, como aquilo ali é sempre uma situação de equilíbrio, ninguém gosta de mexer naquilo porque já vai ter um cara dizendo “mas vamos mexer nisso aqui também” etc e tal. O que se observa é uma rigidez, uma permanência dos acordos de acionistas, uma estabilidade que é maior do que dos estatutos não é, o estatuto você muda até a coisa social, o objetivo social, que é essa coisa mais importante da companhia, isso você muda, o que o acordo de acionistas devia dizer é “olha, mudar o objeto social da companhia só com 100% dos votos. Mas não devia... o objeto não devia fazer parte do acordo de acionistas, devia ficar só no estatuto.” E9

Da mesma forma, os atores reagem aos Artefatos convocando também uma hierarquia de Artefatos. Assim, um Artefato restringe o outro.

“Se você disser para o cara, um indicado, ainda que a acionista tenha indicado um conselheiro na empresa x por exemplo, você chegar para ele e dizer olha você tem que necessariamente buscar a orientação da acionista para suas decisões, o cara vai dizer onde é que está escrito isso? Porque tem que estar escrito nos documentos da empresa que eu sou o responsável, entendeu, tem que estar no estatuto social da empresa, tem que estar nos documentos que regem aquele conselho. Se não existe nenhum documento que rege aquela empresa, que rege o conselho, que eu tenha obrigação de ir no acionista buscar alguma informação, eu não tenho que fazer isso entendeu, eu respondo pelo cargo que eu estou ocupando ali, não pela indicação da acionista, entendeu.” E18

Assim, nota-se na visão dos entrevistados a incapacidade de a rotina de Governança Societária ser viabilizada por Artefatos, mas a oportunidade de ser executada por meio da interação entre atores em busca de aporte de experiências, reflexões, exposição de conflitos, acordos quanto às interpretações e negociações para validações ou alterações dos artefatos.

#### **4.2.2. O Alinhamento Estratégico do Grupo de Negócios**

Foi apontado na literatura e na pesquisa de campo a preocupação com o alinhamento estratégico dentro do grupo de negócios. As percepções variam conforme a variação das concepções presentes no Espaço de Resultado. Em uma

primeira visão, ele é imposto unilateralmente por meio de Artefatos da empresa acionista e não é ajustado à realidade da subsidiária. Em outra visão, o alinhamento estratégico é realizado com base em documentos que refletem a estratégia da empresa acionista, mas sujeitos a interpretações que refletem a especificidade da subsidiária. Uma última visão demonstra que o alinhamento estratégico com os acionistas é realizado pelos administradores de maneira combinada e posteriormente refletido em Artefatos.

Como exemplos, foram relatados casos onde a acionista se posicionou informando sua visão estratégica por meio de Artefatos. Essa visão em alguns casos foi levada para o fórum decisório da empresa e em outros casos não, pela ação discricionária do administrador. Quando foi levada às reuniões, ainda foi submetida à discussão e em alguns casos foi ratificada e em outros não. Foi ressaltado não só a discricionariedade do administrador, seu dever fiduciário com a empresa, mas também a composição societária e o acordo de acionistas como Artefatos de governança que influíram neste alinhamento estratégico, o viabilizando ou o restringindo.

“O papel do conselheiro é exatamente tentar identificar nos temas...nos principais temas abordados ali no conselho, o que isso implica em termos de interesses, e como esses interesses se casam e o que seria melhor para a sociedade em termos de tomada de decisão, sempre visando a agregação de valor, independente de para quem vai esse valor.” E18

“Você sempre toma uma decisão... a não ser que você seja mal orientado como conselheiro, mal orientado que eu falo é você estar ali no conselho e não saber o que é ser conselheiro, mas quem tem experiência e sabe o que é um conselheiro, essa recomendação não muda nada seu posicionamento, então eu cansei de tomar decisões nas empresas, que muitas vezes eram contra as recomendações da acionista.” E18

Ressalta-se que a fluidez deve ser mantida após instrumentalização. A instrumentalização não dispensa a necessidade de fluidez, contatos contínuos e reflexões.

“Nós evoluímos muito, nós saímos de um mundo aonde essa instrumentação de formalização da holding [] para as suas investidas era muito fluido, não tinha muito claro como é que se fazia essas recomendações, essas instruções, para um mundo onde a gente implantou, e aí talvez num nível um pouco a mais do que é necessário, esses instrumentos. Quando você está nesse extremo aqui aonde você não tem muito claro como é... você de fato corre um risco de você não ter as formalizações devidas para as orientações de assuntos importantes para aquela holding. E você também não usa os meios corretos para dar os comandos adequados para aquela sociedade respeitando esses tramites societários. Então se você não instrumentaliza desse jeito, de fato você pode estar incorrendo em alguma falha de controle ou em alguma não conformidade societária, se você não respeita isso. Ao mesmo tempo, se você erra a mão nisso, você corre o risco de

descaracterizar a personalidade jurídica daquela sociedade. Então, a dosagem disso é uma boa evolução da própria disciplina de governança.” E21

O relato abaixo ressalta a possibilidade de ganhos obtidos com as interações e reflexões dos atores.

“Eu acho que em termos formais, ou seja, é cumprir com o regramento societário, teve um avanço gigantesco, o que eu quero dizer com isso, a instrumentalização de recomendações de voto, de rotinas de ...é...indicações de políticas, de regramentos, serem aplicados quando... se for pertinente nas sociedades, esse arcabouço de recomendações, se a gente pega um histórico de 2012/2013 pra cá houve um avanço muito grande em relação à isso, em relação à formalizar melhor essas orientações da companhia, sejam através de instruções, de recomendações de voto, de regimentos ou padrões ou melhores práticas a serem aplicadas nessas investidas, isso foi uma revolução e talvez a gente tenha exagerado o pendulo em relação a isso. Com relação a, digamos assim, ao acompanhamento do negócio da investida e das discussões sobre o que efetivamente a holding quer em relação aqueles negócios e, debater com seus conselheiros indicados, essas análises e direções possíveis de estratégias para aquelas investidas, nós temos um espaço, uma oportunidade grande de aperfeiçoar essa dimensão uma vez que a dimensão da formalização ela predominou muito nestes tempos recentes que eu mencionei, e aí faltou...deixou de ter espaço para analisar as estratégias de fato e quais são os posicionamentos que eu quero em cada sociedade, e aí, é... e essa discussão, sobre, poxa, quais são as estratégias que eu quero em relação àquela investida, como o ambiente externo está cada vez mais dinâmico, ela tem que ter com bastante intensidade, com bastante frequência, e se eu estou muito dominado pelos processos societários, e recomendações, termina faltando um pouco de espaço para aprimorar essas reflexões. É... importante só ressaltar que o acompanhamento do negócio, ele é feito, existe, existe as análises financeiras econômicas a respeito dos retorno que cada sociedade está dando, da performance de cada sociedade, existe o acompanhamento pela holding, e também, obviamente, fomentando as discussões com os conselheiros representantes. Agora, o que eu estou relatando aqui é, as reflexões estratégicas, ou seja, sair um pouco do nível tático, poxa, olhando estrategicamente o longo prazo, que caminhos e que oportunidades de negócios eu tenho com aquelas investidas? Então isso a gente tem oportunidades de aperfeiçoamento.” E21

Outro relato expressa uma interação onde o administrador buscou informações de apoio com a acionista de modo a discutir as estratégias para a empresa durante a execução da rotina de governança.

“Muitas vezes a gente ia para a estratégia da acionista, para área de desempenho, tentava pegar uma avaliação mais consistente, mas com essa ideia que é um suporte para minha tomada de decisão, mas não uma influencia na minha tomada de decisão”. E18

Foi relatado também um processo de alinhamento onde houve a realização de um fórum para definir a estratégia para o negócio da empresa investida, com a participação das áreas estratégicas da acionista. Esse alinhamento propiciou a discussão das alternativas e opiniões de ambas as partes e uma trégua foi estabelecida com a definição do plano estratégico de ambas para o negócio.

“Com relação a, digamos assim, ao acompanhamento do negócio da investida e das discussões sobre o que efetivamente a holding quer em relação aqueles negócios e,

debater com seus conselheiros indicados, essas análises e direções possíveis de estratégias para aquelas investidas, nós temos um espaço, uma oportunidade grande de aperfeiçoar essa dimensão uma vez que a dimensão da formalização ela predominou muito nestes tempos recentes que eu mencionei, e ai faltou... deixou de ter espaço para analisar as estratégias de fato e quais são os posicionamentos que eu quero em cada sociedade, e ai, é... e essa discussão, sobre, poxa, quais são as estratégias que eu quero em relação àquela investida, como o ambiente externo está cada vez mais dinâmico, ela tem que ter com bastante intensidade, com bastante frequência, e se eu estou muito dominado pelos processos societários, e recomendações, termina faltando um pouco de espaço pra aprimorar essas reflexões.” E21

Por fim, vale destacar as seguintes críticas ao alinhamento estratégico:

“Eu acho que a recomendação formal, o instituto a recomendação de voto, criado pela acionista para garantir o alinhamento com os seus administradores indicados, ele não é efetivo, porque o que acontece é o seguinte : a pessoa recebe uma pauta de reunião, ai manda para cá essa pauta dessa reunião com a documentação, ai a gente leva 15 a 20 dias para analisar é, ai sobe um documento para o diretor, que assina lá se está de acordo ou se não está de acordo, ai eu pego e te envio 1 dias antes da reunião um documento do diretor dizendo se está de acordo ou se não está de acordo, isso não é alinhamento, o que que isso te ajudou? Nada. Você já não tem mais tempo de, de, de refletir sobre o assunto para chegar na hora da reunião e... isso quando chega, porque na maioria das vezes não dá nem tempo. Então você ficou sem a pratica informal, do contato telefônico, e-mail, uma coisa mais rápida, e também fica sem a formal, porque a formal não é efetiva, e muitas vezes não dá tempo de atender, então para mim essa é uma prática ruim de Governança Societária. Então, para mim a melhor pratica para isso são meios mais informais de você estabelecer esse alinhamento, reuniões, telefonemas, manter um canal de comunicação aberto e fluido entre os administradores e área da acionista responsável em dar alguma orientação, é claro que isso exigiria também uma certa delegação por exemplo, uma delegação para a UR fazer isso, porque é, se a UR tem que pedir para o diretor [] a opinião dele para qualquer assunto não vai adiantar, não vai fluir essa comunicação. Deveria subir para o diretor, é, assuntos mais relevantes do negócio talvez, mas ações de rotina do dia-dia não. Podiam ficar na UR, a UR com uma conversa com o administrador indicado fazer esse alinhamento. Por isso que eu acho que essa recomendação formal, da forma como está e o processo que ela tem que seguir ela não funciona, ela não é efetiva.” E12

“O acionista ele tem... ele dá suas orientações lá para o conselheiro, é... dá orientações gerais, e...enfim, periodicamente ele pode interagir com os conselheiros e, enfim, acompanhar como está a evolução do trabalho no conselho.” E22

A interação frequente em um processo de auto-ajuste e validação pode contribuir para que não haja um processo lento e burocrático na execução da rotina na medida em que ela permite discussões abertas durante todo o processo, com acesso à informação e às experiências. Esta execução baseada em uma maior interação, com informações e ações mais transparentes envolvendo mais atores e Artefatos, permite a exposição de conflitos e a busca por tréguas. A exposição de conflitos contribui para um controle social ao longo da execução da rotina. A execução da rotina de governança deixa de ser uma execução baseada em controle por meio de Artefatos e mais centrada em interações informais e constantes, mais

próxima da prática. Estes relatos reforçam a concepção Alinhada como uma concepção de maior complexidade. Não obstante, o processo formal não deixa de existir, mas está sujeito à execução.

## 5. DISCUSSÃO

### 5.1. Proposições

A partir dos relatos das entrevistas e da análise das relações presentes no Espaço de Resultado (ER), foi possível se realizar algumas proposições de forma abduativa, que podem se configurar como caminhos para pesquisa, questões a serem exploradas e aprofundadas em pesquisa futuras. Foram realizadas três proposições teóricas.

Proposição 1 - Mecanismos sociais de ajuste podem se sobrepor ao sistema de controle formal na Governança Societária.

Proposição 2 – A interpretação coletiva sobre a execução da rotina facilita a internalização dos artefatos, podendo resultar em tréguas mais duradouras e em conformidade.

Proposição 3 – A validação na rotina potencializa o embricamento dos atores entre si, e com os artefatos, podendo contribuir tanto para a aproximação do Sistema de Governança Societária com a prática, quanto para o accountability.

As proposições representam uma evolução das concepções mediante o aumento do grau de interação dos atores na rotina. Para evoluir o Espaço de Resultado, os atores na rotina, os legisladores, as instituições normativas, devem prever sistemas de governança com mais mecanismos para fornecer informações e desenvolver as interações, superando os limites estabelecidos pelos Artefatos existentes (sistemas de governança) e que resultam em uma rotina com restrições para execução, como na concepção ‘Impositiva’; que exige ajustes casuais de interpretação para viabilizar sua execução, como na concepção ‘Relativa’; ou que demanda mudanças negociadas pontualmente em fóruns restritos. O que se pode

alcançar com o aumento do grau de interação é uma rotina de governança ajustada à prática de maneira sistêmica.

### **5.1.1. Mecanismos sociais de ajuste podem se sobrepor ao sistema de controle formal na Governança Societária.**

A pesquisa mostra que os artefatos não garantem os interesses das partes relacionadas, como tem sido considerado pelo campo da governança. A rotina, os atores, os Artefatos, as ações e suas relações contextualizadas espaço temporalmente são o verdadeiro lócus para discutir a garantia dos interesses de todas as partes interessadas.

#### **5.1.1.1. Mecanismos Sociais de Ajuste**

Uma linha de pesquisa da sociologia estuda a ação socializada “vendo o ator como um ser socializado e a ação como orientada por normas sociais, regras e obrigações” (COLEMAN, 1988, p. 95). Esta linha de pesquisa “descreve a ação no contexto social e [explica] a maneira como a ação é moldada, restringida, e redirecionada pelo contexto social” (COLEMAN, 1988, p.85). Esta é a linha que se adota neste trabalho quando se propõe ver a rotina de Governança Societária como um sistema social, com mecanismos de ajuste próprios, integrado, conforme prática já verificada por Alharbi et al. (2016). Esta perspectiva junto com a visão de que as ações são movidas por interesses de forma contextualizada foi objeto de estudo de Coleman (1988), de modo a buscar entender não só as ações, mas o desenvolvimento de um sistema organizacional com base em interações sociais. Reconhecer que o ator é influenciado pelo ambiente, mas também é movido por interesses, permite ver a Governança como um sistema social que poderá contribuir para o controle.

Propor essa nova visão do sistema de governança equivale a realizar a transição da análise das relações microsociais para as macrosociais, ou, de relações em pares para relações sistêmicas (COLEMAN, 1988). É como se o ER caminhasse conforme um novo eixo, o do grau de interação, onde hoje ele representa relações restritas a pequenos grupos, e então passa a representar relações sistêmicas, organizacionais, abertas e abrangentes.

O capital social é composto por estruturas sociais que auxiliam na ação (COLEMAN, 1988). Mas o capital social não deve ser visto como um recurso do ator. Não se trata de desenvolver o capital social, mas as estruturas sociais. Algumas estruturas podem levar ao desenvolvimento do capital social (COLEMAN, 1988) e devem ser evitadas. As redes sociais não devem ser limitadas, restritas a poucos participantes (COLEMAN, 1988).

Já no campo da Governança, Roberts (2001) deixa de se preocupar com a garantia dos interesses dos acionistas, o que tem sido objeto de sistemas de governança produzidos pelas empresas, para se preocupar com sistema de accountability e seus efeitos a partir de uma individualização ou de uma sociabilização.

O foco no indivíduo leva a se ver o indivíduo com uma relação instrumental com os outros, como é comumente entendido o indivíduo nas organizações. O foco no sistema social leva a ver o sistema como encontros entre atores, que são expostos uns aos outros, sem prevalecer a hierarquia, e onde há uma interdependência entre atores, instrumental e moral (ROBERTS, 2001). Essa é a visão proposta aqui, de buscar uma ‘Governança Social’ (ROBERTS, 2001).

A teoria da agência se preocupa com indivíduos com interesses que devem ser controlados, deixando de ver as possibilidades de cooperação. A necessidade de controle do indivíduo é melhor tratada como resultado de um sistema social, onde o controle se dá pelo aprendizado e pelo reforço, como produto da constante interação e discussão, que se configura como uma prática de accountability, onde há uma constante demanda por explicação quanto à conduta tomada, com consequências tanto objetivas quanto subjetivas (ROBERTS, 2001). O indivíduo é produzido e reproduzido nas interações diárias na rotina, onde o orgulho e a culpa são forças atuantes pela exposição aos demais atores e o senso coletivo de certo e errado (ROBERTS, 2001).

Como mecanismos sociais, além da exposição cara-a-cara dos atores e da eliminação da hierarquia – pelos menos no que concerne às interações - , temos a comunicação aberta, o acesso à informação, e a possibilidade de discutir, questionar, desafiar, argumentar e explicar, a constituição de um entrelaçamento entre atores e de um sentimento de dependência recíproca, a elaboração de entendimentos comuns ou possíveis e críveis, e de interesses recíprocos, criando uma expectativa mútua e uma obrigação e preocupação mútua (ROBERTS, 2001).

Estes mecanismos atuam entre níveis, áreas, encontros formais e informais, vigiados ou não (ROBERTS, 2001).

Uma das questões que se coloca é a necessidade de vencer o silêncio, dando voz aos atores para atuarem neste novo sistema de governança. Verhezen (2010) defende que este esforço de migração de um sistema de governança baseado no controle e na busca pela conformidade para um sistema social onde se estabelece uma dinâmica de valores morais, uma cultura de integridade, irá contribuir para que seja dada voz aos atores. Segundo Verhezen (2010), mecanismos informais que tem como objetivo o desenvolvimento dos relacionamentos, como discussões genuínas, transparentes e o acesso à informação, e narrativas éticas, criam uma consciência moral que é capaz de lidar tanto com o cumprimento de regras quanto com a inovação, e desenvolver a colaboração e a voz na rotina. Nesta linha, Boytsun et al (2011) confirmam que as regras informais têm um impacto substancial na governança de uma organização, onde a coesão social e as normas sociais extra-companhia afetam a governança, de modo que o sistema de governança deve considerá-las. O ER pode ser uma forma de enxergar o reflexo das normas sociais e da coesão social nas concepções da rotina de governança da empresa, e assim, podem ser mais bem entendidos e trabalhados seus efeitos.

Westphal e Zajac (2013) propõe uma Teoria Comportamental da Governança baseada na agência socialmente constituída e socialmente situada. Os autores realizam uma discussão multi-nível e baseada em mecanismos sociais com foco no ator, destacando a relevância de relações socialmente estruturadas, processos institucionais e cognição social. Esta teoria vê a governança como mais do que somente um sistema de controle da agência. Seu foco não é na separação entre indivíduo e o social, mas no indivíduo socialmente constituído e situado, que age influenciado pelas relações sociais e estruturas existentes (normas, regras, etc).

Westphal e Zajac (2013) destacam como mecanismo social de ajuste a busca pelo ator em agradar outros atores por meio de discursos elogiosos. Conforme os próprios autores, este mecanismo não contribui para boa governança, reduzindo a independência dos atores e o controle. Os autores também citam a frequência de interações como um mecanismo capaz de afetar os resultados da companhia. Conforme os autores definem:

“A noção de agência socialmente constituída enfatiza que, o que um indivíduo sente, considera e age sobre todos, resulta de um processo de interpretação que é fundamentalmente social e fundamentalmente baseado na multiplicidade de papéis e identidades daquele indivíduo, que são baseados em socialização e outras experiências ou características pessoais” (WESTPHAL e ZAJAC, 2013, pp.622).

Westphal e Zajac (2013) relatam que nos processos de constituição social os gestores se antecipam à interação social fazendo uma avaliação do seu interlocutor, bem como do ambiente da empresa. Estes padrões de cognição são dinâmicos e variam de acordo com o momento e a frequência de interação (WESTPHAL e ZAJAC, 2013). Isto nos leva a propor o aumento do grau de interação como forma de lidar com essa dinâmica dos processos de constituição social.

Segundo Westphal e Zajac (2013), pela perspectiva institucional, as teorias mais tradicionais da governança, como a teoria da agência, refletem uma lógica institucional, que contém prescrições e princípios sobre como os atores devem agir. Já para a Teoria neo-institucional as estruturas, políticas e práticas organizacionais estão embebidas de significados sociais. A teoria da ‘Governança Comportamental’ seria uma teoria multi-nível que sugere como processos sócio-políticos no nível da empresa influem na execução do sistema de governança.

Um mecanismo de ajuste social destacado por Westphal e Zajac (2013) é a “Gestão Simbólica”, que são “comunicações e iniciativas organizacionais que aumentam a legitimidade das atividades organizacionais associando estas atividades com valores normativos, crenças, e objetivos que transcendem a organização” (WESTPHAL e ZAJAC, 2013, pp. 632). Os autores destacam os prejuízos à boa governança causados por este tipo de mecanismo, que leva ao engano.

Segundo Westphal e Zajac (2013), antes do advento da teoria da agência, as práticas de governança seguiam uma lógica corporativa que considerava normas sociais de profissionalização que olhava os atores como profissionais bem-intencionados que detinham conhecimento, de modo que o foco era atrair profissionais competentes. Com a teoria da agência, as práticas de governança reduziram a capacidade dos empregados de influir nas decisões estratégicas (WESTPHAL e ZAJAC, 2013). Se por um lado temos que considerar os possíveis comportamentos maléficis de agentes previstos pela teoria da agência e suas consequências no desenvolvimento de um sistema social corrompido, requerendo

um controle exacerbado, por outro lado o resgate da visão do profissional competente e que pode contribuir para a companhia, agora imerso em um contexto social dinâmico e auto-controlado viabilizado por novas tecnologias e novas visões quanto às vantagens da redução de hierarquia e do acesso à informação, pode ser um caminho promissor para o desenvolvimento da rotina de governança nas companhias.

A proposição de olhar a governança como um sistema social e assim promover um aumento no grau de interação resgata as vantagens das perspectivas sobre a prática de governança que vigoravam antes da teoria da agência agora habilitadas por uma nova perspectiva de gestão inclusiva e por novas tecnologias de interação.

A proposição também pode se configurar como uma resposta a crescente descrença quanto as práticas de governança propagadas e que não têm mostrado resultado, como acontece quando adotada a Gestão Simbólica. Assim, o foco deixa de ser a necessidade de crer na alta administração e passa a ser a crença no corpo de funcionários. Esta mudança na perspectiva para as práticas de governança também se alinha as iniciativas de desenvolvimento de mecanismos de denúncia, proteção dos que denunciam, desenvolvimento de mecanismos de apuração interna que se baseiam nas interações sociais ocorridas e não em atos e registros isolados, como relatado nas entrevistas.

A tentativa de simplificar os sistemas de controle pela adoção de conselhos de administração independentes (WESTPHAL e ZAJAC, 2013) ignora os efeitos dos sistemas sociais. A prescrição de conselhos independentes começou a ser reinterpretada de acordos com os interesses, sendo capturada pelos atores, segundo seus interesses (WESTPHAL e ZAJAC, 2013). Conforme Westphal e Zajac (2013) a independência passou a ser vista como requerida para que seja possível uma contribuição nova para a estratégia da companhia, e não como forma de reduzir custos de controle por meio do controle da ação dos executivos.

As entrevistas confirmaram essa interpretação de que os conselheiros independentes servem ao objetivo de trazer novos pontos de vista, novas experiências que possam contribuir para a organização, deixando de lado seu papel de independência e de contestação e controle das ações dos administradores. A agregação de valor pelo conselheiro independente, resgata também a perspectiva profissional para as práticas da governança, e usufrui da proposição

que trata da validação e do desenvolvimento da rotina, neste trabalho, mas que requer, conforme defendemos, o desenvolvimento das interações e a eliminação de barreiras estruturais na rotina. O cuidado que se deve ter, como já alertado por Westphal e Zajac (2013), é que os conselheiros, administradores ou qualquer outro ator, seja visto como detentor de um conhecimento superior. As proposições consideram a perspectiva da prática, onde as contribuições dependem de uma dinâmica da rotina, que ocorre de forma contextualizada.

Assim, uma experiência externa requer seu escrutínio pelos atores e sua reconfiguração de modo a se ajustar ao novo contexto. Há de se ressaltar que os círculos sociais restritos a que pertencem os administradores pode ser um obstáculo à pretendida independência. Assim, o mecanismo de distanciamento social e a independência se tornam uma falácia (WESTPHAL e ZAJAC, 2013).

Esta perspectiva se assemelha a nova lógica neo-corporativa que considera uma governança ‘democrática’ e ‘meritocrática’ (WESTPHAL e ZAJAC, 2013), que aceita prescrições (artefatos) mas considera também o sistema social e os valores éticos.

O risco de o sistema social não contribuir por considerar algumas posturas e narrativas e a experiência vivida na companhia, previamente a uma mudança na visão da prática de governança, como verdades que não devem ser discutidas, pode ser minimizada pela reflexão coletiva, conforme proposição deste estudo. As práticas de Gestão Simbólica também podem ser combatidas com essa mudança na prática de governança.

O ER representa formas dos atores experienciar o sistema social na rotina, contribuindo para a lacuna apresentada por Westphal e Zajac (2013) no sentido de identificar e entender os mecanismos pelos quais os atores se engajam na mudança do sistema social por meio da conceituação das relações entre atores e o seu ambiente, que se dão em interações repetidas na rotina.

As prescrições dos sistemas de governança são influenciadas pelo grau de coesão de redes intra-firma que emergem de mecanismos locais desenvolvidos de forma instrumental pelos gestores (BENTON, 2016), de modo que as proposições deste estudo visam ao desenvolvimento de um sistema social, uma rede dinâmica, que contribua para o controle social pelo acesso à informação e redução de hierarquia, que se darão pela exposição dos atores e de suas ações por meio de interações frequentes, abertas e abrangentes, que contribuirá também para a

reflexão, internalização dos artefatos e estabelecimento de tréguas, com redução de não-conformidades, e pela validação coletiva obtida por meio do entrelaçamento entre atores e artefatos de diversas áreas através de estruturas existentes e a serem desenvolvidas, resultando em um aumento do accountability.

A proposta difere dos estudos anteriores em cinco pontos: Se refere à rotina de Governança Societária; A rotina de Governança Societária é vista como envolvendo diversos níveis hierárquicos e áreas da companhia, e não só a alta administração; Os mecanismos sociais de ajuste da rotina visam a socialização, o controle social, e não um relação instrumental voltada para ganhos individuais; busca-se o desenvolvimento de estruturas viabilizadoras, abertas, abrangentes e dinâmicas, e não o acúmulo de capital social; não está preocupada com a qualidade da decisão de negócio ou seu impacto nos resultados, mas sim com a dinâmica da rotina.

Entendemos assim que nossa proposição de uma ‘Governança Societária Dinâmica’ se aproxima mais do termo da literatura ‘Governança Social’ (ROBERTS, 2001), sendo que intra-firma, do que o termo ‘Governança Comportamental’, o qual tem se focado em relações instrumentais em benefício individual.

Nesta linha, focamos nos mecanismos de acesso à informação, redução de hierarquia e aumento do grau de interações, abertura e abrangência. Com isso, uma série de estruturas podem ser trabalhadas pelas empresas de modo a desenvolver a rotina de governança como uma Governança Societária Dinâmica.

#### **5.1.1.2. A Evolução de uma Rotina de Controle para uma Rotina Dinâmica**

Este estudo é realizado sobre uma rotina entre empresas de um mesmo grupo de negócios, à exemplo do estudo de Bertels et al (2016). No estudo de Bertels et al (2016), os padrões de ação desenvolvidos pelos atores influenciaram nos Artefatos e nos Ostensivos, e as performances eram diferentes das previstas, sendo veladas, o que fez com que desenvolvessem padrões de ação adicionais para se protegerem e para justificar sua atuação. Nos resultados, podemos ver como a tentativa de implementação de controles pela acionista gera reações e adaptações locais, como demonstrado por Bertels et al (2016). Como afirmado por Stanczyk-

Hugiet et al (2017), quando a internalização dos Artefatos é baixa e diferente das expectativas, surgem novas rotinas, ou seja, sub-rotinas locais, formas de execução local e até artefatos locais.

Conforme Pentland e Feldman (2008 a) apontam, criar um sistema de Artefatos com o objetivo de estabelecer a rotina reforça o entendimento errado de que rotinas são coisas e reforçam o engano de que Artefatos podem criar padrões de ações desejados. Inicialmente vistos como capazes de restringir ou viabilizar a ação (FELDMAN, 2005), passam a ser vistos como influenciadores e modelos ‘Performativos’ – que criam e recriam Ostensivos - e ‘Ostensivos’ – que restringem e viabilizam as performances (PENTLAND e FELDMAN, 2008 a). Assim, os Ostensivos são vistos como capazes de influenciar na performance.

A partir da pesquisa realizada, constata-se que ‘as tréguas na rotina de governança se dão a partir da discussão de conflitos de Ostensivos, que impulsionam interpretações e negociações generativas de ações na rotina. Desta forma, pode-se afirmar que os atores têm um papel de protagonista na rotina.

Um dos motivos que justifica esse protagonismo é que somente no aspecto Ostensivo é que circunstâncias contextuais do passado, do presente e projetadas para o futuro estão presentes de forma sincrônica. Como dito por Pentland e Feldman (2005), o aspecto Ostensivo tem uma natureza múltipla e distribuída. Rotinas acontecem pelo esforço de execução que refletem padrões complexos de ação social, envolvendo pessoas e Artefatos.

Uma perspectiva da prática investiga como as rotinas são executadas por pessoas específicas em contextos específicos. A variação das ações na rotina é o que viabiliza sua execução (CANALES, 2011; HOWARD-GRENVILLE, 2005; TURNER e RINDOVA, 2012).

Assim, as visões mais avançadas da Dinâmica da Rotina sugerem que o sistema de governança deve ser visto como um sistema onde há uma dualidade e não um dualismo (FARJOUN, 2010; SONENSHEIN, 2016). Na visão de dualismo, a estabilidade e a mudança são vistos como aspectos concorrentes e não há espaço para interpretações ou alterações no sistema de governança. Na visão de dualidade, entende-se que a performance flexível é a maneira inexorável de executar a Governança Societária devido as circunstâncias, aos contextos e experiências distintas. Quando visto como um sistema onde há dualidade, aspectos aparentemente opostos, como o não questionamento das regras ou as

interpretações e os ajustes para execução da rotina, são mutuamente constitutivos e contribuem para a execução da rotina.

A antiga visão sobre as rotinas organizacionais via a rotina como forma de reduzir conflitos e aumentar consistência. Os sistemas de governança ainda seguem esta visão. No entanto, na prática, nem a redução de conflitos e nem o aumento de consistência, com redução de não-conformidade, é alcançado, devido à dinâmica inerente à rotina. A nova visão sobre as rotinas organizacionais é de que a rotina é um sistema generativo que envolve performances flexíveis e dependentes de circunstância, contextos e experiências específicas. Com esta nova visão, há de se reconhecer que no campo da Governança Societária há uma multiplicidade de Ostensivos, potencializados pela baixa interação e pela diversidade de contextos organizacionais, o que pode resultar em não-conformidades, devendo ser incluídos no sistema de governança e debatidos, como um sistema social que se auto-ajusta.

Esta discussão sobre os sistemas de governança, coloca frente-a-frente uma visão de um mundo que nunca muda versus a visão de mundo em constante mudança. Na visão de mundo que nunca muda, o sistema de governança seria capaz de garantir a obediência as regras, conforme se espera que aconteça na concepção ‘Impositiva’, enquanto que na visão de mundo em constante mudança, o sistema de governança é visto como flexível para que os atores adaptem suas performances de modo a ajustar a rotina à execução, como realmente ocorre na concepção ‘Impositiva’.

Estas variações não devem ser vistas como falhas de governança, mas sim como formas de viabilizar a execução da governança. Canales (2011) afirma que a flexibilização de regras junto com o seu reforço, contribuem para a execução rotina. A necessidade de controle surge quando a forma de executar é diferente do previsto no sistema de governança, com cada ator ou empresa executando de uma forma, mediante interesses divergentes, como antecipado por Howard-Grenville (2005). Conforme Howard-Grenville (2005), os atores moldam as rotinas por meio da performance de acordo com seus interesses e poder conferido pelo contexto.

D’Adderio (2014) explora o dilema de os atores terem que seguir simultaneamente o prescrito para a rotina enquanto executam a rotina localmente, e propõe que se estabeleçam dois Ostensivos e duas formas de performance,

alternando-se a ação do ator entre as duas. D'Adderio (2014, p.1325) descreve este dilema da replicação de padrões de execução, o qual está presente na rotina de Governança Societária:

“Mas quão similar deve ser o padrão para preservar o valor do modelo original, colhendo as oportunidades de aprendizado e adaptação disponíveis e respondendo às ameaças que surgem como consequência da exposição a um novo local? ... Considerando que, por um lado, complexidade e ambiguidade causal exigem replicação precisa do modelo para fins de orientação e diagnóstico; por outro lado, adiar alterações pode reduzir significativamente a eficácia da transferência, impedindo a introdução de melhorias e inovações e atrasando a adaptação ao contexto local”.

A pesquisa revelou que se espera da rotina de Governança Societária uma replicação de padrões e um controle de ações, ambos representados pelo processo de orientação da empresa acionista em um alinhamento estratégico. No que tange ao dilema de replicação, quando os padrões da acionista são aplicados às subsidiárias, o ER explicita a micro-dinâmica da performance que ao mesmo tempo está voltada para cumprir o sistema de governança e alinhá-lo às circunstâncias locais e temporais. Este convívio entre essas duas formas de atuação está representado nos padrões de ação adotados, de não questionamento com interpretação local, acordos com interpretações coletivas e validação com discussão e negociação abrangente.

Tendo em vista que o sistema de Governança Societária acaba estando sujeito aos contextos, isto “solicita uma investigação sobre o papel do contexto na transferência da rotina, incluindo os papéis das características sociais e materiais (Artefatos) do contexto na promulgação de padrões que mediam a tensão entre reprodução e adaptação exata” (D'ADDERIO, 2014, p.1326). Segundo D'Adderio (2014) as organizações conseguem lidar alternativamente com os objetivos de seguir os Artefatos e de alterá-los por meio da energização de uma série de padrões de ação para performance de cada objetivo. Essa energização equivaleria ao engajamento do ator na execução individual, na busca por acordos e, por fim, na negociação e validação.

Assim, querer impor um sistema de governança a uma subsidiária sem ajustá-lo ao contexto local não só prejudica o desenvolvimento da rotina, mas também pode resultar em que ela não seja executada conforme o prescrito, o que poderá ser interpretado como não-conformidade.

As conexões entre atores são capazes de promover interpretações conjuntas e acordos para performances contextualizadas (FELDMAN e RAFAELI, 2002;

TURNER e RINDOVA, 2012). Turner e Rindova (2012, p.35) sugerem que “conexões têm um papel importante na geração de processos que suportam simultaneamente a busca por consistência e a flexibilidade”, e também afirmam que é possível desenvolver dois Ostensivos, um que busca consistência e outro que mantém a flexibilidade realizando interações e discutindo os Artefatos, o que demonstra como as interações alteram a influência dos Artefatos.

Nesta pesquisa, nas concepções ‘Relativa’ e ‘Alinhada’, vemos como os participantes da rotina veem e equilibram as pressões por consistência enquanto lidam com mudanças na rotina, seja interpretando, seja contestando, negociando e validando. No entanto, percebe-se que na concepção ‘Relativa’ a visão é de que as interações ao invés de buscar a consistência na performance irão contribuir para a flexibilidade na performance. O objetivo não é cumprir o prescrito, mas combinar formas de interpretar e executar a rotina, mesmo que isto signifique não seguir os artefatos, como nos casos em que não há tempo para obter orientações da empresa acionista.

A visão proposta nesta pesquisa quanto ao aumento do grau de interação, se desenvolvida, poderá contribuir para que as dificuldades da execução local sejam incorporadas pelo sistema de governança, de modo que o sistema de governança realmente permita a busca por consistência e a manutenção da flexibilidade na execução.

Na rotina de governança, frequentemente vemos administradores, acionista e reguladores se preocupando com que prazos sejam cumpridos, informações sejam prestadas, uma série de Artefatos organizacionais sejam preenchidos e enviados para controle, mas não conseguindo alterar valores e comportamentos. No entanto, conforme visão do entrevistado: “[a Governança Societária] é um conjunto tanto de processos como também de pressupostos éticos e comportamentais...no estratégico inclui, já... isso é cada vez mais estratégico né, os comportamentos“. E9

Acreditar e buscar impor um sistema material na pretensão de controlar a rotina é minimamente um ato ingênuo da alta administração (PENTLAND e FELDMAN, 2008 a). Conforme Pentland e Feldman (2008 a, p. 236), “premissas de design centradas em Artefatos não são adequadas para projetar rotinas organizacionais, que são sistemas generativos que produzem padrões repetitivos e reconhecíveis de ações interdependentes, executadas por múltiplos atores”.

As organizações não devem desenhar a rotina de governança no papel de forma prescritiva e esperar que as ações dos administradores sejam executadas de acordo com o prescrito, sem gerar nenhuma variação ou mudança, que possa ser vista como uma não-conformidade. Para que os gestores busquem criar rotinas de governança ou desenvolvê-las, os Artefatos devem ser vistos como mais um componente em uma prática social, composta por Artefatos, atores e ações situadas (FELDMAN, 2003). Como em Feldman (2003), as pessoas preenchem os Artefatos, alterando a execução, mas não mudam seus comportamentos.

Como Cacciatori (2012) afirma, padrões são representações de uma rotina pelo olhar de atores com interesses, os quais tentam traduzir seus Ostensivos em Artefatos (FELDMAN e PENTLAND, 2003). No entanto, estes padrões não refletem as ações (PENTLAND e FELDMAN, 2005), sendo somente mais um ente na rotina com o qual os atores lidam em sua execução (TURNER e RINDOVA, 2012). Segundo Cacciatori (2012), os padrões são usados para aumentar a responsabilização e restringir as ações. No entanto, sem interação e validação, os atores percebem os interesses e buscam alternativas para implementar a rotina, de forma diferente do previsto (ADLER e BORYS, 1996; NARDUZZO et al, 2000). Estes desvios são percebidos nos sistemas de governança e podem gerar não-conformidades.

Howard-Grenville (2005) afirma que quando os Artefatos se reforçam e compõem um sistema rígido, não permitindo alterações, ele é mais estável. No entanto, contrariamente a esta afirmação, o sistema de governança quando é rígido, pode não ser cumprido, se constituindo como um sistema morto ou gerador de não-conformidades e conflitos, sendo necessárias tréguas, o que pode ser favorecido pela discussão, exposição de interpretações, reflexão e validação de ajustes. Os atores desenvolvem padrões de ação a partir de percepção que possuem sobre o sistema de governança. Esta percepção é constituída a partir das experiências em interações desenvolvidas, e podem resultar em não questionamento, relativização ou contestação.

Segundo Cacciatori (2012), a geração de conflitos e tréguas por este sistema de Artefatos determinam se novas rotinas serão geradas, o que pode ocorrer com a alteração de Artefatos e ações.

A emergência de novas rotinas pode ser vista na concepção ‘Alinhada’, onde uma mudança é negociada e pode resultar na alteração na execução. O

sistema de Artefatos precisa ser renegociado quando as interpretações não dão mais conta dos interesses e das visões existentes na rotina a partir das experiências locais. As experiências constituem a execução da rotina na prática.

Nesta linha, Frost e Tischer (2014) reforçam que não é suficiente criar regras, mas que é necessário desenvolver rotinas que observem as regras e que gerem Ostensivos que combatam a corrupção nas empresas. As relações entre regras e execução são mediadas por ações formais e informais, assim “as organizações precisam estar cientes do fato de que precisam não apenas de sistemas formais para impedir a corrupção, mas também de padrões Ostensivos que relacionem as regras simbólicas ao comportamento desejado” (FROST e TISCHER, 2014, p.205). Frost e Tischer (2014) ressaltam que o grau de especificidade das regras, a falta de mecanismos de controle, o poder do ator de influenciar nas interpretações e ações e os processos de grupo dão margem ao surgimento de rotinas de corrupção nas organizações pois influem na relação entre Artefatos, Ostensivos e Performativos.

Conforme proposto, o que a pesquisa nos leva a perceber é que quando as organizações são vistas como sistemas sociais, habilitam uma estrutura interna que promove ambientes e interações frequentes e abertas, sendo possível que essa estrutura se configure como um mecanismo de controle faltante nos sistemas de Governança Societária, combatendo assim o mau uso de lacunas nas regras e o uso do poder, pela exposição coletiva das interpretações e ações, sujeitando-as a contestação, sem inibição, por atores não pertencentes a grupos limitados, e portanto não controlados ou sujeitos à cooptação. São rotinas de interação aberta. Nesta linha, não deve haver restrições de participação por indicação, pois restringiria a interação e contestação a um grupo de pessoas escolhidas dentro da organização sob o argumento de que seriam supostamente mais confiáveis do que outras.

Assim, o sistema de governança não deve se restringir a ser visto como uma peça de ficção ou uma algema, ou seja, uma mera descrição mal concebida do processo que é ignorada, ou uma regra obrigatória prescritiva da performance (D'ADDERIO, 2008), mas entende-se a partir da pesquisa que deve ser visto como restrigente e viabilizador de uma prática social composta por ações, padrões, contextos e interações mutuamente constitutivas e espaço-temporalmente localizadas. Olhar a Governança Societária como uma rotina organizacional, que é

exercida por diferentes atores, com diferentes papéis, em diferentes contextos e momentos, é reconhecer que é possível identificar diferentes percepções e interpretações. Assim, o contexto social e material é mutuamente e dinamicamente constituído.

A pesquisa mostrou que na falta de uma estrutura que propicie a interação, os administradores buscam pessoas que eles conhecem de outras interações e que possuem informações que podem contribuir para a rotina de Governança Societária, desta forma eles criam sua rede de contatos ou sistemas de memória transacional (ARGOTE e GUO, 2016) entre as empresas. No entanto, os administradores sentem a necessidade de que exista uma estrutura que viabilize processos de interação, seja por meio da criação de fóruns, padrões, sistemas (Artefatos) como pela mudança na mentalidade dos gestores e de suas relações com a rotina de Governança Societária (Ostensivos), alterando assim a forma como hoje é realizada a rotina (Performativo). A criação de ambientes físicos de interação, bem como padrões que estimulem a interação e permitam a performance flexível, poderá contribuir para a formação de novos Ostensivos.

A inclusão ou alteração estruturas irá contribuir para as interações na rotina, conforme pode-se apreender das entrevistas, ilustradas pelo trecho abaixo:

“Na prática o que acontece é isso, como você já conhece, você liga direto. Eu fazia muito isso quando eu estava como Presidente do Conselho da empresa x. Como eu conheço muita gente na acionista, as vezes eu tinha uma dúvida, eu ligava direto, falava com o pessoal do jurídico “o que que você acha?”. Ai depois, fez os contatos, costurou, agora vamos trazer isso para o processo e resolver. Não é que isso seja ruim. O resultado final é bom. Mas aí você fica sempre dependendo de um casuísmo. E se aquela pessoa não conhecesse a outra? Acaba que depende de um casuísmo. E nas empresas que são mais estanques, isso acontece menos porque tem poucas ou nenhuma pessoa da acionista lá. Quanto mais gente da acionista tem na empresa, mas essa penetração informal acontece. Eu fico pensando, essas empresas todas aí, ... o cara estava aqui até outro dia. Eu acho assim, quando ele tem um problema ele liga direto para a área. Depois vê como é que formaliza. Isso é positivo para o negócio. A gente não pode estar ancorado só nisso entendeu. A gente deveria ter um processo, para estar ancorado neste processo, sem impedir que o informal aconteça e depois você traga para o processo. E quando o informal não é possível? Porque uma pessoa não conhece a outra? Ou por algum outro motivo? Qual o processo que garante isso? Eu acho que falta.” E24

Assim, a pesquisa mostra que as empresas têm a oportunidade de desenvolver questões estruturais que suportam a rotina na medida em que criem mecanismos interacionais virtuais ou físicos, mas sem limitar a informalidade, deixando-a mais frequente e transparente. As interações também permitirão que os Ostensivos influenciem uns aos outros. Podemos dizer que a estrutura mais

viabiliza do que restringe a rotina. A estrutura é desenvolvida pelos próprios participantes da rotina e pode contribuir para a viabilização das interações. Estes mesmos atores devem promover mudanças estruturais de forma a sistematizar a rotina como interativa e aberta.

Segundo os entrevistados, a rotina de Governança Societária não deveria necessitar de atores determinados, com seus sistemas de memória transacional e redes de contatos limitadas, para que o sistema de governança funcionasse, mas ser um sistema aberto, com interações frequentes e não controladas, de modo a permitir acesso à informação, aporte de experiências e contestação, sem prevalecer o poder de alguns atores sobre os Artefatos, os Ostensivos e os Performativos. Saber quem faz o que, como em um sistema de memória transacional, não deve ser um privilégio de poucos, mas uma informação disponível a todos, o que poderá ser viabilizado por uma estrutura (sistemas, fóruns). Em um sistema de governança, não seria adequado termos uma pessoa qualificada como ‘o membro mais qualificado’ (ARGOTE e GUO, 2016) para responder sobre uma questão apresentada na rotina, pois isto possibilitaria a manipulação pelo poder individual desta pessoa, mas devem haver ambientes de troca e contribuição mútua, onde as especificidades que se apresentam nas empresas investidas sejam consideradas e não o poder de conhecimento supremo de um ator. Quem sabe muito sobre algo pode saber muito sobre algo em um contexto específico, e não em outro.

Com as interações, a rotina de governança é viva. A exemplo das trajetórias apontadas por Davies et al (2018), esse processo contínuo de interação contribui para os ajustes ao criar uma trajetória nova para o desenvolvimento da rotina, a qual reflete alterações para ajustá-la às condições locais. Nela, os atores estão “prevendo um novo estado e perseguindo esse objetivo por meio de ações emergentes” (DAVIES et al, 2018, p. 1406).

Assim, a normatização de um sistema de Governança Societária pela empresa acionista no esforço de desenvolver a rotina de governança, não deve partir da elaboração de uma série de Artefatos, mas deve ser um processo de desenvolvimento de interações contínuas entre quem vai executar a rotina, obtendo feedbacks e entendimento da realidade da execução, identificando soluções para a adaptação da rotina (DAVIES et al, 2018). A definição dos requisitos essenciais, como os legais, para o sistema de governança não deve ser

excluída, mas eles também estão sujeitos ao processo de interação e aos entendimentos e contextos específicos e espaço-temporalmente localizados.

Este sistema social favorecerá a que os Artefatos em suma, sejam incorporados à execução (D'ADDERIO, 2008) pelos atores, que possuem diferentes visões da rotina e interpretações dos Artefatos, bem como possuem diferentes motivações e interesses. Há de se considerar que a dimensão simbólica dos Artefatos depende das interpretações para que tenha influência nas ações (FELDMAN, 2008).

Nesta pesquisa, os administradores interpretam os padrões de governança como regras, modelos ou orientações sujeitas a adaptações. No caso das adaptações, são necessárias interações, reflexões e validações entre administradores e acionista de modo a realizar suas ações de forma combinada, podendo ou não estarem alinhadas com a prescrição e as expectativas e entendimentos da empresa acionista.

Segundo Feldman (2008), pode-se pretender que os Artefatos sejam como cadeados, que pretensamente impedem a entrada, se esquecendo de que até um cadeado pode ser removido por um ator.

Assim, se problemas de governança são causados por administradores mal-intencionados, estes são os mesmos responsáveis por definir cadeados ou retirá-los. Envolver atores de forma mais abrangente e transparente, reduzindo a influência de hierarquias, certamente irá contribuir para o controle. Será como alarmes colocados para avisar de retirada de cadeados, ou da existência de portas abertas. Assim, ainda que não se negue que o sistema de Artefatos poderá restringir ou viabilizar ações individuais e locais (FELDMAN, 2008), o sistema social irá restringir ou viabilizar comportamentos e padrões de ação.

Assim, o desenho de um sistema de governança deve considerar o sistema social e investir na formação dos Ostensivos, que se dão pela experiência e performance repetida. Deve-se “considerar seriamente os sistemas vivos que estão sendo influenciados” (FELDMAN, 2008, p. 247).

O que se confirma nesta pesquisa é que a governança na prática não acontece no papel, mas acontece nas relações, e que os Artefatos, devem ser adaptados pelos atores em um processo social que ocorre no esforço de realização da rotina, o que deve ser considerado como inerente ao sistema de governança.

Diferentemente dos objetos de fronteira (HOLZER, 2012), que seriam adaptáveis por definição, o ajuste da rotina às especificidades locais não se baseia em uma propriedade dos Artefatos de serem adaptáveis, mas em um esforço dos atores em adaptá-los. Assim, há a necessidade de adaptação da performance às circunstâncias de modo frequente, exigindo interações mais frequentes para interpretação, reflexão e validação. A rotina possui fronteiras variadas na interface com diferentes empresas e administradores, de modo que não cabe uma visão objetificada, mecanicista, racionalista, positivista, onde imagina-se que o sistema de governança seja elaborado representando um Ostensivo superior, que seja aplicado à performance, encontre a necessidade de ajuste, e então seja remodelado para se adaptar a uma realidade (D'ADDERIO, 2008). Esta visão processual de evolução contínua negligencia a verdadeira prática, que exige adaptações recorrentes e constantes na realização da rotina reconhecendo a prática social. Assim, apesar de alguns entrevistados entenderem que os sistemas de governança societária devem se restringir aos temas estratégicos, essa discussão nos leva a propor uma maior frequência de interação e uma maior abrangência dos envolvidos nas discussões como forma de desenvolver o sistema de governança e aproximá-lo da prática.

Os artefatos devem ser vistos como portadores de uma estrutura (TURNER e RINDOVA, 2012; D'ADDERIO, 2008) que transmite informações, que pode viabilizar ou restringir até certo ponto a ação, mas que não é capaz de controlar a ação. Somente um sistema social é capaz de controlar a ação.

Nesta linha, a discussão contínua faz com que o sistema de governança se desenvolva como um sistema de responsabilização preventivo, de modo que o entendimento comum seja refletido nas ações, sendo vistas como conformes, e não a obediência a artefatos, acontecendo uma ressignificação dos critérios de conformidade. O sistema de responsabilização preventivo ocorre a partir do acesso às informações e das interações e discussões frequentes, com a exposição de interesses e dos conflitos.

Conforme Turner e Rindova (2012) alertam, a falta de conexões resulta em expectativas inflexíveis quanto à consistência na rotina. A falta de proximidade entre áreas corporativas, URs e administradores gera sistemas de governança rígidos, uma postura de cobrança e uma visão dos administradores como pessoas mal-intencionadas ou com má conduta, enxergando não-conformidades nas

variações na rotina e gerando comportamentos protetivos e velados, principais responsáveis por desconfiança nos sistemas de governança, como revela a pesquisa.

Conforme relatado na pesquisa, apesar de o capital social desenvolvido poder contribuir para que rotinas evoluam além das fronteiras organizacionais, mediante contatos particulares, a abertura social por sua vez permite o controle social sem cooptações e sem limitações a grupos específicos. Significa dizer que a execução da rotina deve ser resultado de sua constante variação e controle social, e não da fixação de relações e Artefatos.

A pesquisa de campo indica a necessidade de o sistema de governança prever - ou permitir - interações mais frequentes e mais abrangentes, conduzidas por atores de modo a propiciar a adaptação do sistema à prática. Um alinhamento contínuo e não pontos de controle. Não se trata de uma constante flexibilização de entendimentos, que talvez não confira à rotina uma certa estabilidade em questões específicas, esperadas para um sistema de governança, mas a interação contínua poderá contribuir para um auto-ajuste no sistema de governança, reduzindo a necessidade de controle.

É ingênuo pensar que o sistema de Artefatos impede a variação na ação pois, como as entrevistas demonstram, são feitos contatos com UR e administradores da empresa acionista em prol de modificar alguma interpretação. Essa variação pontual e restrita sobre o sistema de governança pode se configurar como uma ação prejudicial à governança. É preciso reconhecer que todo sistema de governança é suportado por atores e seus interesses e somente a exposição de interesses e conflitos e o engajamento de diversos atores pode contribuir para redução da má conduta nas organizações. Assim, a agência dos demais participantes, ao se tornar relevante e aspergida pela rotina, contribui para impedir os episódios de má conduta localizados. A rotina passa a ser executada de forma transparente e inclusiva e não como jurisdições controladas. Desta forma, o sistema de governança será composto por diversos atores, que deverão interagir, estando atentos a desvios das interpretações discutidas, se constituindo como instrumentos de controle social.

A participação de membros de forma distribuída em uma organização pode ser um meio novo e mais autêntico para lidar com fenômenos sociais opostos

(SALVATO e RERUP, 2017). Assim, as interações vão gerar uma agência distribuída entrelaçada com a prática.

Diversos estudos apontam como “os empregados selecionam e executam ações específicas nas rotinas de modo a gerenciar os conflitos entre padronização e flexibilização” (SALVATO e RERUP, 2017, p. 2). Os empregados e gestores modificam as ações na rotina de modo a lidar com os conflitos entre seguir as regras da empresa, o seu sistema normativo estabelecido, ou quebrar as regras (RERUP e FELDMAN, 2011).

Esta visão performativa da rotina permite ver como a performance flexível da rotina lida com o conflito entre regra e a prática. A rotina é um esforço contínuo para realização das tarefas. Não se pode eliminar este conflito, mas o aumento das interações permitirá o desenvolvimento de um entendimento e de um valor comum, viabilizando um controle social.

Um conflito inerente aos sistemas de governança e conformidade é quando a partir da separação das áreas normativas e das áreas executoras, sistemas de Artefatos são elaborados distantes da prática. Então, a variação nas ações viabiliza a execução da rotina. O que acontece é uma tentativa de controlar uma execução, que não será realizada como prescrito. Ao aproximar as áreas corporativas das áreas de negócios e das empresas subsidiárias, estimulando a discussão e a interpretação coletiva, será possível desenvolver um entendimento comum e aproximar o sistema de governança da prática.

Segundo Salvato e Rerup (2017), com as interações, a obediência aos Artefatos sai do foco da ação (D’ADDERIO, 2014) permitindo aos atores direcionar seus esforços para ajustá-los aos seus contextos locais. Considerando que a trégua nunca será atingida, mas será obtida dinamicamente e continuamente, pode-se dizer que o aumento da frequência de interações facilitará a obtenção de tréguas mais rapidamente. Estas serão mais abrangentes e duradouras à medida que mais áreas e mais atores possam participar das discussões.

Considerar a governança como um sistema mais abrangente onde uma diversidade de atores, seus comportamentos e interpretações e contextos influem na rotina, permite discutir e realizar proposições para a prática que consideram novas estruturas, como espaços de discussão e reflexão, que contribuam para um melhor controle. Conforme Labatut et al (2012), os efeitos da tecnologia são

generativos e disciplinadores e permitem o surgimento de novas práticas e novas atuações.

Assim, a discussão expositiva pode viabilizar sistemas de controle menos complexos e onerosos. A exposição dos atores e de suas ações faz com que o sistema de controle social emergja nas relações. O sistema de governança incorpora a complexidade da prática social. Assim, abandona a tentativa ingênua de restringir a prática e abraça as relações sociais como um sistema de controle.

### **5.1.2. A interpretação coletiva sobre a execução da rotina facilita a internalização dos artefatos, podendo resultar em tréguas mais duradouras e em conformidade.**

A interpretação coletiva sobre a execução de rotina facilita a internalização dos Artefatos pelos atores envolvidos na rotina. Com a internalização, as tréguas obtidas tendem a ser mais duradouras. Se o ator reflete, interpreta e internaliza o artefato, ele executa a ação variando a rotina sem disparar um processo de mudança na rotina, conforme pode se perceber nas entrevistas. À exemplo de Salvato e Rerup (2017), este estudo sugere que a criação de espaços reflexivos abertos possibilita o entendimento além de fronteiras de rotinas organizacionais e confere maior entendimento quanto a rotina de Governança Societária, e o alcance de valores éticos corporativos.

Com a reflexão coletiva, pressupostos éticos deixam de ser individuais e passam a integrar o sistema social, deixando de estar somente previstos em um artefato morto, como um código de ética, conforme demanda Potts e Matuszewski (2004).

Nesta linha, o papel da alta administração será prover estruturas para interação e não discursos, como defende Roberts (2001). O sistema social com valores éticos desenvolvidos irá expor e isolar aqueles que tem uma postura ruim e cometem desvios. Os valores éticos corporativos e a transparência como parte do sistema social permitem o controle informal (BACHMANN et al., 2015).

Para Arjoon (2005) os controles formais são inadequados promover o comportamento ético e desvia a atenção do que causou o desvio para olhar quem era o responsável, no papel, pela ação.

Assim, as interações abertas e os espaços reflexivos, com a internalização dos artefatos pelos atores, podem favorecer a conformidade ética e a redução de não-conformidades pela internalização dos artefatos.

Conforme definição usada por Anderson e Robey (2017, p. 101), a internalização é descrita como “o potencial de comportamentos associados à obtenção de um resultado concreto imediato e decorrentes da relação entre um Artefato e um ator ou atores orientados a objetivos”.

Como consequência, a conformidade se daria pela internalização dos Artefatos, ou seja, o administrador desenvolve um entendimento junto com seu interlocutor e pratica esse entendimento.

Na pesquisa, conforme ER, foi possível identificar uma percepção de que um dos caminhos possíveis é a discussão e a realização de acordos, ou tréguas, e acredita-se que dessa forma evita-se não-conformidades.

Assim, propõem-se que com a discussão abrangente, aconteceria uma ressignificação do que é conforme, com a modificação da natureza dos parâmetros de conformidade, refletindo o entendimento comum e não o prescrito em artefatos. Pontualmente, já se pratica esta lógica onde a conformidade não seria o que está prescrito no papel, mas o entendimento entre administrador e UR, conforme concepção ‘Relativa’.

Com mais abertura para discussão e ajuste de interpretações, se mudaria a natureza do entendimento do que é conforme de modo sistêmico. As regras tornariam-se mais flexíveis e haveria um auto-ajuste de interpretações contínuo, com sua adequação ao contexto e a circunstância, o que seria aceito pelo sistema de governança.

As concepções ‘Alinhada’ e ‘Relativa’ demonstram percepções da rotina onde espaços reflexivos (DITTIRICH et al, 2016; BUCHER e LANGLEY, 2016) são performados pelos atores. Esses espaços reflexivos podem ser vistos como geradores de variação (esforços para consecução da rotina) na concepção ‘Relativa’ ou ainda como geradores de mudança (esforços para alterar a rotina) na concepção ‘Alinhada’.

Quando atores ou Artefatos de rotinas adjacentes participam dos espaços reflexivos, vemos as interdependências entre rotinas, que podem influenciar nas interpretações.

Como em Aroles e Mclean (2016) e Dittrich et al (2016), estes espaços refletivos e interativos criam oportunidades de se contestar coletivamente os Ostensivos e os Artefatos, assim ajudam a moldar novos padrões de ação, passando a ver a suposta objetividade dos Ostensivos e dos Artefatos como questões que requerem reflexão e devem ser discutidas e até alteradas.

Estes espaços interativos na rotina de Governança Societária devem ser vistos como uma sub-rotina, e não como uma rotina de mudança separada da rotina de governança, devido as fronteiras indefinidas entre buscar cumprir o sistema e alterar o sistema, sendo eventos considerados inerentes e cotidianos nesta rotina.

Da mesma forma, Deken et al (2017) afirmam que o esforço para realizar a rotina ou para alterá-la não deve ser visto como categorias distintas, mas como dois lados da dinâmica endógena da rotina. Deken et al (2017) ainda demonstram que, apesar das interdependências restringirem as mudanças, estas podem ocorrer de modo iterativo no tempo.

No entanto, Bucher e Langley (2016) conceituam “espaço reflexivos” como espaços limitados socialmente, fisicamente e temporalmente, e envolvem interações voltadas para o desenvolvimento de novas conceptualizações para a rotina. Nesta visão, as intervenções ocorreriam fora da rotina. Segundo eles, se por um lado a reflexão e o ajuste mútuo que altera os Ostensivos e Performativos pode acontecer a partir de poucos indivíduos na rotina, como na concepção ‘Relativa’, por outro lado quando a rotina é complexa e composta por sub-rotinas inter-relacionadas esta não é a melhor forma de desenvolver a rotina.

Desta forma, seria necessário o envolvimento de um número maior de atores. Assim, rotinas complexas requereriam um maior grau de interação, com maior frequência e maior abrangência.

Nesta linha, a rotina de governança societária, na visão da Dinâmica da Rotina (FELDMAN et al, 2016) onde as rotinas são vistas como práticas, com dinâmicas internas que contribuem ao mesmo tempo para a estabilidade e para a mudança (FELDMAN e PENTLAND, 2003) se beneficiariam de um maior grau de interação. Assim, o processo de ajuste às especificidades locais seria inerente e constitutivo da própria rotina pelo esforço de reflexão para execução da rotina.

O envolvimento de uma gama maior de atores relacionados a rotina, de modo a obter um acordo e um alinhamento com uma trégua mais abrangente e

duradoura, demanda que as empresas criem uma estrutura para viabilizar essas interações, conforme relatado.

No caso prático na governança, esses espaços se configuram como ações durante a execução da rotina onde os atores estão engajados em interagir para buscar um entendimento mútuo sobre a forma de executar a governança. Durante esse processo, podem ocorrer reuniões, telefonemas, e-mails, interações individuais presenciais, que se configuram como ajustes contínuos e iterativos onde se aportam experiências e interesses na busca de alinhamento de entendimento e de modo a reduzir a distância entre Ostensivos, e entre Ostensivos e a execução. Estes momentos se assemelham aos projetos criativos de Obstfeld (2012). Os projetos criativos criam concepções coletivas por meio de trajetórias emergentes de ações interdependentes, onde atores se conectam de formas específicas e se engajam em ações com o objetivo de alterar as rotinas (BUCHER e LANGLEY, 2016), ou seja, dão início a um processo de validação.

Dittrich et al (2016) sugerem que a conversa reflexiva seja vista como parte da própria rotina. Assim, deve ser considerada como uma sub-rotina interdependente.

Em realidade, as conversas reflexivas já compõem a rotina de governança. O que se percebe na pesquisa de campo é que os atores que se engajam devem ser os mesmos que executam a rotina, de modo que constituam seus novos Ostensivos durante o processo e se comprometem com performances alinhadas. Assim, esses momentos se dão durante a execução da rotina pelos participantes da rotina, em linha com a solução apontada por Bucher e Langley (2016) para o problema de geração e da sua incorporação na rotina ('paradoxo da efetividade'). Os espaços reflexivos envolvem um conjunto de atores que podem estar dispersos pela rotina incluindo atores de rotinas interdependentes.

A visão obtida nesta pesquisa não considera espaço limitados, pois não há limites pré-estabelecidos, mas considera os espaços reflexivos como uma sub-rotina de alinhamento dentro da própria rotina, o que transmite melhor toda a sua complexidade, temporalidade, generatividade, seu entrelaçamento, sua recursividade e sua mútua constituição, onde não há uma rotina pretendida, mas ela surge das interações, interpretações e negociações, no próprio contexto onde a rotina é executada.

Estas proposições diferem da proposição de Dönmez et al (2016) que considera uma sub-rotina de ajuste e uma rotina de governança. A percepção é de que há a coexistência das duas, entrelaçadas, sem que haja a escolha de qual rotina executar, desta forma se aproximando mais da prática que ocorre no dia-a-dia da execução da rotina.

Autores já apontavam a existência de reflexão na rotina e também que a rotina é um loci para a reflexão coletiva (FELDMAN, 2000; PENTLAND e FELDMAN, 2005). Conforme Dittrich et al (2016), as formas de discussão na rotina são parte da realização da rotina, o que corrobora para a visão de que a reflexão coletiva se dá na própria rotina, como uma sub-rotina, e não como um espaço delimitado fora da rotina.

Embora as companhias possam prover mecanismos para facilitar e estimular a reflexão coletiva, não devem se iludir na tentativa de controlar este processo, pois se trata de uma sub-rotina, onde a performance será diferente do Ostensivo e do previsto em Artefatos.

Conforme Dittrich et al (2016), focar em questões específicas da rotina, enquanto reflete-se sobre a rotina, é uma maneira de desenvolver soluções pragmáticas, que podem se constituir como tréguas. Esse foco se dá em momentos de engajamento pelos atores durante sua execução de modo a viabilizar a execução ou alterar seus requisitos, ajustando o sistema aos contextos locais.

A concepção 'Relativa' em verdade expõe estes mecanismos de ajuste e permite que o entendimento comum se aproxime da prática, reduzindo a possibilidade de serem apontadas não-conformidades, devido a discussão e negociação de alterações de entendimento para execução da rotina, o que na prática contribui para evitar ações desalinhadas.

Na concepção 'Relativa' os atores lidam com as inconsistências entre seguir a rotina ou alterá-la desenvolvendo um padrão de ação de interpretação conjunta e um acordo, que agrega flexibilidade na execução da rotina. Assim, eles incorporam este entendimento ao Ostensivo dos atores envolvidos, conforme relatado por Dittrich et al (2016) e Turner e Rindova (2012). A reflexão coletiva, como afirmam Dittrich et al (2016), é uma maneira adicional de lidar com essa inconsistência entre a performance e a rotina ou alterar a rotina e que se configura como uma sub-rotina. É importante notar que a rotina de Governança Societária, a

exemplo da pesquisa de Dittrich et al (2016), possui diversas idiossincrasias devido a envolver diferentes empresas.

Para Dittrich et al (2016), a conversa reflexiva permite que os atores reflitam sobre a rotina e elaborem novas formas de realizá-la. Nesta conversa reflexiva os atores podem definir o conflito a ser discutido, e conjuntamente explorar formas alternativas e vislumbrar novas formas de executá-la, e avaliar e questionar estas formas por ângulos diferentes, desdobrando progressivamente a conversa e revelando novas formas. Nessa reflexão coletiva ocorre um balanceamento da necessidade de seguir regras com a necessidade de mudar as regras na rotina de Governança Societária.

Conforme Dittrich et al (2016) ressaltam, a conversa reflexiva irá reduzir a necessidade de negociação futura na execução da rotina, e permitir aos participantes rapidamente restaurar a consistência na rotina, ou seja, proverá uma trégua mais duradoura e mais rapidamente restaurada caso haja novos conflitos.

A visão teórica sobre a trégua nas rotinas organizacionais evoluiu de uma ideia de estabilidade para uma visão da trégua como um processo que não visa eliminar conflitos, mas sim viabilizar a execução de ações na rotina, lidando com os conflitos existentes (SALVATO e RERUP, 2017). Desta forma, os conflitos são generativos na rotina, ou seja, a partir deles a rotina acontece mediante as tréguas. Uma trégua é um acordo implícito e temporário entre os atores da rotina quanto à forma de executar uma tarefa deixando as disputas de lado. A trégua temporária surge por meio de um conjunto de interações onde os conflitos aparecem e proveem a oportunidade de interpretar a rotina de forma diferente (PENTLAND e FELDMAN, 2005). Nesta linha, podemos ver que a trégua é obtida na reflexão e nos acordos interpretativos entre administradores e URs, conforme ER, e não por decisões da alta administração no processo de validação. Uma decisão pode não refletir uma trégua.

Os atores desenvolveram formas de executar a rotina lidando com os conflitos, por meio de interpretações e acordos temporários. Esses padrões de ação contribuem para o atingimento de tréguas na rotina. As tréguas flexíveis (SALVATO e RERUP, 2017) serão facilitadas por um maior grau de interação e discussão, facilitando a internalização dos artefatos pelos atores.

“As tréguas flexíveis foram, portanto, padrões que emergiram de acomodações que envolvem uma infinidade de indivíduos situados, em vez de uma entidade implementada por um gerente de topo ... Ao atingir uma trégua flexível, os atores organizacionais equilibraram os conflitos entre os objetivos organizacionais ao privilegiar a participação aberta e o conflito construtivo, o que facilitou as junções relacionais que permitiram que o contraste se tornasse parte da padronização em rotinas” (SALVATO e RERUP, 2017, p. 199).

Conforme Salvato e Rerup (2017) relatam, a literatura vinha indicando tradicionalmente que para lidar com conflitos as organizações deveriam separar a busca por objetivos conflitantes em áreas diferentes na empresa, ou então seus gestores deveriam manter uma postura de intervenção sempre que necessário.

Esta estratégia de estrutura organizacional é uma visão que perdura na elaboração de sistemas de governança. As empresas criam áreas corporativas que têm como objetivo resguardar os interesses da empresa acionista, enquanto as áreas de execução do negócio são vistas como tendo objetivos de obter ganhos próprios, como na tradicional visão do conflito de agência. Ao cometerem algum desvio da norma, seria apontado como não-conformidade e sujeito à punição.

Uma nova visão sobre a forma de resolver conflitos em organizações foca no engajamento dos atores em busca de executar a rotina (SALVATO e RERUP, 2017) lidando com os conflitos em uma mesma rotina, e não como conflitos entre áreas ou conflitos de agência.

Assim, acredita-se que o aumento da interação irá facilitar na resolução de conflitos pela exposição de interesses, pela reflexão, pela internalização dos artefatos e, por fim, o estabelecimento de tréguas.

A discussão dos conflitos latentes durante a execução da rotina permite o desenvolvimento e o ajuste de interpretações sobre os Artefatos e a internalização, propiciando a execução de rotina de forma mais alinhada entre os atores, e desta forma, permitindo tréguas mais duradouras e abrangentes quando a validação envolve mais entidades durante sua discussão. Conforme relato abaixo, os atores devem refletir durante o processo e buscar o entendimento sobre os Artefatos.

“...eles têm que se preparar melhor. Olhou a pauta, não deixa para o último dia, liga, manda e-mail perguntando, isso acontece e faz muito bem. E caso tenha alguma dúvida, ou não concorde, que tenha tempo também de apontar quais são os pontos para gente tentar convencê-los, ou não, ou até mudar, se for o caso, a proposta e não andar.

Certo? Deixar em pauta, tirar mais dúvidas, melhorar a exposição do documento que vai para o conselho de administração, ou coisa assim, então eu acredito muito nessa abertura na comunicação, quanto mais tiver próxima, maior a confiança, e esse proximidade que gera confiança só tem um ganhador, a empresa, que está sendo administrada por esse grupo de pessoas numa governança bem estruturada.” E25

Vale destacar também a seguinte fala que ressalta a necessidade de interações frequentes e reflexões conjuntas:

“Com relação a, digamos assim, ao acompanhamento do negócio da investida e das discussões sobre o que efetivamente a holding quer em relação aqueles negócios e, debater com seus conselheiros indicados, essas análises e direções possíveis de estratégias para aquelas investidas, nós temos um espaço, uma oportunidade grande de aperfeiçoar essa dimensão uma vez que a dimensão da formalização ela predominou muito nestes tempos recentes que eu mencionei, e aí faltou...deixou de ter espaço para analisar as estratégias de fato e quais são os posicionamentos que eu quero em cada sociedade, e aí, é...e essa discussão, sobre, poxa, quais são as estratégias que eu quero em relação àquela investida, como o ambiente externo está cada vez mais dinâmico, ela tem que ter com bastante intensidade, com bastante frequência, e se eu estou muito dominado pelos processos societários, e recomendações, termina faltando um pouco de espaço pra aprimorar essas reflexões.” E21

Nesta pesquisa, percebe-se que o sistema de governança deve ser visto como um sistema social, ou uma rede dinâmica, composta por relações múltiplas, não controláveis, algumas não registráveis, dispersa espaço-temporalmente, e não como em uma ‘Rede Narrativa’ composta por atividades ou eventos específicos (PENTLAND et al, 2017), onde as reuniões são restritas a alguns atores e Artefatos, localizadas espaço-temporalmente.

Assim, a rotina de governança pode ser vista como uma rede dinâmica, onde ações são performadas por atores diversos e auto-ajustadas. Esta rede dinâmica pode conter dois mecanismos, segundo Goh e Pentland (2019), o reforço repetitivo e a morfogênese. A morfogênese, como mecanismo para a rede dinâmica, pressupõe uma dinâmica entre estrutura e ação, no sentido de que a estrutura condiciona, ocorrem interações e a estrutura é ajustada (GOH e PENTLAND, 2019). O Espaço de Resultado aponta para essa dinâmica, no entanto não se deve restringir essa dinâmica à uma sequência fixa de eventos. O grau de liberdade dos atores e sua capacidade de influir, as restrições estruturais e dos Artefatos previstas no sistema de governança e os Ostensivos são pré-condições para entender a morfogênese na rotina de Governança Societária.

A pesquisa apontou uma percepção de que a rotina de governança acontece como uma rede social limitada, formadas com o objetivo de consecução da rotina entre atores conhecidos, com artefatos que definem quem participa e quando

participa da execução da rotina. Assim, se houverem mais interações, de forma frequente e aberta, aumenta-se a capacidade de influência dos atores e reduz-se as restrições estruturais. Assim, a rotina de governança se assemelhará mais à uma rede dinâmica, e irá permitir o ajuste à prática dinamicamente. Quanto mais voz os administradores e demais atores tiverem e menos o sistema de governança for impositivo, mas frequentes serão os ajustes à prática. Neste sentido, como uma rede dinâmica, a rotina de governança deve ser mais vista como uma ‘rotina empreendedora’ onde uma abordagem eficaz alavanca contingências aproveitando oportunidades, ao invés de uma abordagem planejada que se baseia em premissas voltadas para a redução de incertezas (GOH e PENTLAND, 2019). Conforme Goh e Pentland (2019, p. 1921), “tal abordagem pode ser útil no gerenciamento de outros tipos de fenômenos emergentes complexos, como ... processos dinâmicos de equipe”. A rotina de governança societária deve se assemelhar a um processo dinâmico de equipe.

### **5.1.3. A validação na rotina potencializa o embricamento dos atores entre si, e com os artefatos, podendo contribuir tanto para a aproximação do Sistema de Governança Societária com a prática, quanto para o *accountability*.**

Quando há uma necessidade de mudança na rotina, ocorre uma contestação e uma negociação podendo envolver uma diversidade de atores e áreas, de modo a gerar novas soluções para a rotina.

Segundo Glaser (2017), no desenho dos Artefatos são explicitadas as premissas, sendo evidenciada uma distribuição das agências e se formando composições temporárias de atores e Artefatos. Nesta dinâmica, os atores precisam ser envolvidos no desenho dos Artefatos para poderem desenvolver suas interpretações, facilitando a mudança da rotina e gerando melhores resultados do que processos automatizados de tomada de decisão (GLASER, 2017).

Nesta linha, para Goh e Pentland (2019), em redes sociais dinâmicas, criar esses momentos de validação contribui para o desenvolvimento da rotina. Akoumianakis e Ktistakis (2017) demonstram que os atores são capazes de realinhar rotinas por meio da agência social coletiva, podendo alterar os Artefatos, que ligam contextos.

Assim, o desenvolvimento do sistema de governança societária pode ser favorecido por um processo abrangente de validação e reconfiguração da rotina, enquanto que as interpretações caso-a-caso favorecem exclusivamente a execução de sub-rotinas locais e interesses restritos. O embricamento entre atores e artefatos que acontece neste processo de validação faz com que diferentes ostensivos se revelem. Estas ações se dão em uma dinâmica na rotina, não se caracterizando como uma sequência de etapas, mas sim ações que ocorrem simultaneamente, entrelaçadas, de forma generativa e mutuamente constitutiva.

As interações intensas, com laços mais fortes entre participantes, desenvolvem entendimento pela interpretação do outro e a rotina usufrui assim do maior entrelaçamento entre mais entidades da rotina (SALVATO e RERUP, 2017), e são um caminho para os atores lidarem com o conflito entre obedecer a regras e ajustá-las aos contextos locais (ASHFORTH et al, 2014). As interações com laços fortes entre atores (FELDMAN e RAFAELI, 2002; STEPHENS et al, 2011; TURNER e RINDOVA, 2012) são vistas como ações reguladoras que transformam a experiência individual em uma experiência coletiva (QUICK e FELDMAN, 2014) e permitem o desenvolvimento de uma interpretação coletiva (BECHKY, 2003), trabalhando os conflitos.

No entanto, as entrevistas mostram uma percepção de que os laços fortes restringem as interações e não garantem o desenvolvimento da governança. Desenvolver um ambiente de interação na corporação não restrito a grupos, é um caminho mais adequado para o desenvolvimento da rotina de governança societária.

O que contribui para o desenvolvimento da governança é a possibilidade de interação aberta e a criação de estruturas que estimulem essa interação, expondo conflitos e obtendo validações.

Assim, esta pesquisa sugere que esta solução de buscar laços fortes atende somente a objetivos locais e interesses de grupos restritos, devendo-se buscar o caminho da interação aberta, contínua e diversificada quando se quer desenvolver a rotina. Estas interações abertas permitem evoluir da interpretação individual para a interpretação coletiva, permitem a reflexão conjunta e abre espaço para contestação e negociação de mudanças, que deverão ser validadas. O foco muda de um conflito entre ator e Artefato para a discussão, reflexão entre atores e desenvolvimento de uma solução abrangente mais ajustada à prática.

Ao contrário de Quick e Feldman (2014), não se trata de focar a discussão em conflitos expostos em interações pontuais, mas sim de os atores se engajarem em sub-rotinas que acontecem entrelaçadas, com interações contínuas, pois as interações não devem ser localizadas e restritas a atores específicos, mas sim permear toda a rotina no tempo e no espaço. A mudança na rotina a partir do foco em interações pontuais e restritas, onde as pessoas se conhecem, cria a oportunidade de cooptação, o que é prejudicial à boa governança.

Acredita-se, com base nas entrevistas, que a validação abrangente acerca de interpretações sobre os Artefatos poderá aumentar o accountability, pois uma vez que o administrador participa da negociação de uma solução, ele se compromete com a solução e se engaja na sua execução, reportando necessidades de ajuste.

Assim, para o desenvolvimento do sistema de governança, a percepção identificada é que são necessárias interações entre atores em busca de validação da rotina. Estas validações se dão com a intensificação das discussões e acesso a informações, com exposição de interesses e influência de contextos locais, podendo levar ao questionamento e ao ajuste dos Artefatos e no sistema de governança. Os conflitos se dão continuamente e devem ser discutidos continuamente e não em pontos específicos do processo alijados da execução da rotina. Na validação se percebe a rotina de governança de forma mais abrangente, reconhecendo a influência dos demais Artefatos e atores relacionados a rotina, pertencentes à rotina de governança ou rotinas adjacentes, os quais têm um papel nesta sub-rotina de validação. Se a companhia estimular a discussão e o acesso a informações livremente, abrirá espaço para os Artefatos e atores externos influenciarem na rotina, permitindo a contestação por todos os atores, sejam da subsidiária ou da empresa acionista, das URs, de áreas corporativas ou de áreas técnicas. As interações que se dão no processo de validação de Artefatos podem ocasionar ajustes de modo a se aproximarem da prática, assim o desenho do sistema de governança será incorporado à própria rotina.

Turner e Rindova (2012) apresentam a necessidade de interações na reconstituição de rotinas, com interações entre equipes e entre níveis hierárquicos, quando há a necessidade de um processo mais abrangente de interações e troca de informações, como nos casos onde o sistema de governança precisa ser discutido com outras áreas da companhia mais afastadas da execução da rotina, como o jurídico ou a alta administração da empresa acionista. Eles defendem que o

desenvolvimento de um capital social pelas interações repetidas contribui para as mudanças.

No entanto, conforme percepções dos entrevistados, nem sempre se tem um capital social estabelecido e mesmo que exista, não é adequado para uma rotina dinâmica complexa com atores diversos e influências diversas entre rotinas e empresas. A construção de ‘capital social’ pode criar grupos restritos que podem ser cooptados ou influenciados pela hierarquia. De modo a evitar cooptações e não estabelecer limites às contribuições das participantes da rotina, as interações abertas devem ser estimuladas na rotina de governança. A evolução da concepção ‘Alinhada’ a partir de um maior grau de interação resultaria nesta visão da rotina como um processo aberto de discussão e não um processo onde uma parte hierarquicamente superior se impõe sobre outra.

Segundo Turner e Rindova (2012, p. 37) “o uso das conexões para reconstituição de rotinas foi visto como mais eficiente e efetivo do que o redesenho do processo, onde se separou o desenho da rotina de contexto social onde ele acontece”.

De forma semelhante, a pesquisa apontou que a prática de governança usa as interações para alinhamento das rotinas, conforme concepção ‘Alinhada’, enquanto que o sistema de governança busca produzir uma série de regras por uma área corporativa que não são efetivas. Na concepção ‘Alinhada’, os grupos relacionados à rotina podem discutir, interpretar e ajustar os Artefatos de modo a alinhar a rotina com os interesses e contextos.

O sistema de governança buscado pelos entrevistados para mudança na rotina demonstra uma percepção de que há uma necessidade de uma estrutura para interação mais abrangente na rotina. Assim, para que estas validações desenvolvam o sistema de governança societária de forma mais inclusiva e dinâmica, propomos que ocorram interações abertas e frequentes.

Conforme D’Adderio (2014), Artefatos materiais são criados pelas comunidades para refletir e apoiar seus conhecimentos e premissas, contribuindo também para moldar rotinas. A interação aberta é representada por Salvato e Rerup (2017) por meio de uma abertura a sugestões realizadas por atores de qualquer hierarquia, abertura a participação de diversos atores, abertura a exposição de conflitos e abertura para colaboração na negociação de soluções

generativas. Desta forma, os atores se comprometeriam com as validações alcançadas, o que poderia aumentar o accountability.

As interações abertas podem contribuir para o sistema de governança aproximando as rotinas por meio de interações frequentes que contribuem para não haver superioridade de uma rotina sobre a outra. Sonenshein (2016) faz proposições teóricas sobre como os Artefatos, as rotinas auxiliares e as comparações externas influem na rotina com foco na agência dos atores, que habilmente aportam suas experiências anteriores na rotina em discussão. Soneschein (2016) relata que os atores relacionam as demandas locais com suas interpretações sobre a rotina, de modo a conseguir executá-la. Para o autor, executar a rotina é um ato de criatividade, de interpretação e ajuste. Sonenshein (2016) demonstra que os atores possuem alto grau de agência ao executar a rotina de forma idiossincrática, definindo o grau de entrelaçamento deles com a rotina, ou seja, com outros atores e Artefatos. Assim, ao exercer estas interações com diversos atores de diversos contextos a agência do ator da rotina está prevalecendo em relação aos Artefatos. Conforme relatado pelos entrevistados, uma das formas que o ator pode impor sua agência é se entrelaçar mais com a rotina em seu esforço de mudança e por meio do aumento da frequência e da abrangência das interações.

As verificar a influência de rotinas auxiliares na rotina principal é possível perceber o contexto mais abrangente em que a rotina está imersa (HOWARD-GRENVILLE, 2005). As interações formais ou informais frequentemente são esforços de atores para desenvolver coletivamente um entendimento da rotina facilitando as alterações e a execução pois não serão novidades para os atores (SONESCHEIN, 2016), como quando são entendimentos provenientes de áreas corporativas externas à rotina.

Para Turner e Rindova (2012) as rotinas adjacentes, quando muito conectadas, começam a concorrer. Como na discussão de Kremser e Schreyogg (2016), formam-se clusters na rotina de Governança Societária quando esta prevê a possibilidade ou a necessidade de consulta de áreas técnicas, onde são estruturados pareceres e relatórios com análises técnicas, de modo a validar artefatos. Esta interdependência entre a rotina de governança e as rotinas técnicas significa que há uma complementaridade que influi na execução (KREMSER e SCHREYOGG, 2016), que viabiliza, mas que também traz limitações a execução.

Assim, essas interações com áreas técnicas possibilitarão a consideração das influências de outras rotinas no desenvolvimento dos sistemas de governança. Neste sentido, verifica-se que para um sistema de governança é melhor expor os conflitos, buscar tréguas e negociar validações, do que restringir as rotinas e ignorar divergências.

O problema da integração entre rotinas no cluster tem sido tratado formalmente pelo sistema de governança por padrões que indicam quando deve ser solicitada a participação da área técnica, como deve se dar essa participação e o que deve ser obtido. No caso da Governança Societária, os padrões indicam a necessidade uma orientação ou instrução de voto. Estão previstos comitês e fóruns decisórios quanto ao conteúdo da orientação ou instrução de voto. O elo faltante, conforme as entrevistas demonstram, é a existência de fóruns para discussão mais inclusivos, informais e frequentes, entre administradores e áreas técnicas. Essa discussão fica geralmente dependente de relacionamentos existentes e subordinada aos Artefatos, às orientações e instruções de voto emitidas, pois estes atores não podem alterá-las, mas somente interpretá-las remotamente, sem interação com os especialistas e emissores, devendo buscar sua implementação em contextos que são diferentes, que requerem adaptações e onde nem sempre é possível executar conforme orientado. Assim, a possibilidade de coordenação entre administradores e áreas técnicas mediante um maior grau de interação irá contribuir para a rotina de governança pela discussão de especificidades a serem consideradas nos estudos e pareceres que irão subsidiar orientações e instruções de voto.

Propiciar a estrutura necessária para interação entre estes atores poderá gerar soluções integradas por meio de comportamentos agregados (KREMSER e SCHREYOGG, 2016). Estes clusters representam as fronteiras das rotinas (KREMSER et al, 2019). Como as fronteiras são fluídas e múltiplas (KREMSER et al, 2019), ou seja, depende de quais atores estão envolvidos e dos pontos de vista deles, as interações frequentes e abertas, com toda a sua flexibilidade, permitem uma melhor discussão das rotinas, que considera especificidades espaço-temporais, do que o planejamento de interfaces e produtos.

As rotinas técnicas, conforme exposto no Espaço de Resultado, possuem uma interdependência com a rotina de Governança Societária, podendo ser definidoras de ações (concepção Impositiva), ser orientadoras com seus resultados

sendo considerados pelos administradores (concepção Relativa), ou podem ser vistas como uma contribuição a ser discutida e ter sua interpretação mutuamente ajustada e ser validada (concepção Alinhada). Com isto, demonstra-se as formas de interdependência entre rotinas, que podem ser executadas pelo recebimento frio de Artefatos ou por processos interacionais.

Sele e Grand (2016) conceituam os atores e Artefatos como mediadores ou intermediários entre rotinas. Os agentes intermediários mantêm conexões entre rotinas, em um papel mais passivo, como na concepção ‘Impositiva’, limitando a ação. Já os agentes mediadores podem contribuir para modificar a rotina quando executam as conexões da rotina, como nas concepções ‘Relativa’ e ‘Alinhada’.

Quando os Artefatos são percebidos como intermediários entre a empresa acionista e as subsidiárias não são possíveis os ajustes dos Artefatos aos contextos locais, sendo somente possível as interpretações locais. Quando são percebidos como mediadores, se embricam nas discussões e interpretações entre atores. “Somente quando as duas interpretações estão vinculadas é que os atores podem desdobrar todo o seu potencial generativo em ação” (SELE e GRAND, 2016, p.735). O engajamento destes agentes por meio de interações contínuas entre rotinas cria uma ecologia de rotinas generativa (SELE e GRAND, 2016), permitindo ajustes nas rotinas. Na concepção ‘Alinhada’, a partir do engajamento dos atores humanos como mediadores junto com os artefatos é possível ajustar o sistema de governança para as especificidades locais. Assim, é preciso conectar os atores para possibilitar discussão e negociação, de modo que os ajustes aconteçam. Para Sele e Grand (2016), a generatividade é imprevisível e os resultados dependem de quais rotinas e quais atores são conectados.

Na rotina de governança, cada administrador de cada sociedade poderá se engajar em interações com rotinas técnicas e corporativas da empresa acionista de modo a ajustar a rotina à sua realidade e ajustar a sua realidade à rotina, pois todas as entidades serão transformadas pela execução da rotina, desenvolvendo o sistema de governança conforme a prática.

Sele e Grand (2016) também sugerem que se estude a influência de práticas gerenciais nas interações entre rotinas, uma lacuna que requer aprofundamento. Ao explorar as interações entre organizações, bem como explorar como os atores interagem quando conectam as rotinas e as alteram (SELE e GRAND, 2016), foi possível perceber que os atores buscam interpretações coletivas – percebida na

concepção ‘Relativa’ – e evoluem para um processo de negociação e validação de ajustes – concepção ‘Alinhada’.

Outra lacuna segundo Sele e Grand (2016, p. 736), seria verificar a seguinte afirmação: “Abordar a interação na rotina a partir de uma perspectiva performativa pode ajudar a resolver o paradoxo entre executar uma tarefa de rotina e executar rotinas para gerar novidade”. Assim, olhar o engajamento dos administradores na busca de adaptações às especificidades como uma sub-rotina, entrelaçada com a rotina de Governança Societária, se configura como uma forma de entender esse paradoxo e ver como ele pode ser resolvido na prática.

Com as interações contínuas durante a execução da rotina, vistas como um constructo socialmente definido (PARMIGIANI e HOWARD-GRENVILLE, 2011), os aspectos Performativos estarão muito próximos aos aspectos Ostensivos, a partir da interação recursiva, da constituição mútua, entre os dois, de modo que novos Ostensivos e novas performances se estabeleçam, o que configura esta sub-rotina como generativa a partir da fronteira entre a rotina de governança e rotinas adjacentes. Os aspectos Performativos são espaço-temporais e realizados por atores específicos (FELDMAN e PENTLAND, 2003), de modo que executar esta sub-rotina de alinhamento no mesmo espaço e tempo e pelos mesmos atores aumenta o entrelaçamento e a possibilidade de interação recursiva de modo a desenvolver ajustes as especificidades de contextos locais, propiciando um sistema mais ajustado à realidade da prática.

Pode-se dizer que na concepção ‘Relativa’ ocorre o ‘patterning’ quando o administrador se junta aos atores da empresa acionista para interpretar os Artefatos, refletindo, compartilhando informações e entendimentos (TURNER e RINDOVA, 2018; FELDMAN, 2016), o que expõe conflitos e permite trabalhá-los, e desta forma desenvolvem interpretações conjuntas baseadas na situação concreta em discussão, que representa as especificidades da subsidiária, identificando ações possíveis e alinhando a forma de execução.

As interações entre áreas são interações na fronteira entre rotinas que criam oportunidades para conexão de atores e de rotinas (QUICK e FELDMAN, 2014), com alinhamento de Artefatos. Estas interações não são fixas, e se dão durante um período de discussão e atenção dos atores (KREMSER et al, 2019) às possibilidades de interpretações e de alinhamento. Assim, a necessidade de interação deve ser incorporada nas especificações para execução de cada rotina

(KREMSER e SCHREYOGG, 2016). Não obstante, as interações ocorrerão dentro da rotina, não se dando pelo desenho de Artefatos fora da rotina, mas nas interações múltiplas e variadas no tempo, onde atores desenharão Artefatos, discutirão, ajustarão ou contestarão os mesmos, e desta forma, serão contínuas, e não eventos específicos como reuniões de alinhamento (KREMSER et al, 2019). Assim, as fronteiras são emergentes na execução da rotina.

Com estas considerações, evita-se a elaboração e normatização de Artefatos mortos (PENTLAND e FELDMAN, 2008 a) pelas áreas corporativas, que não geram padrões de ação na rotina de Governança Societária, constituindo um sistema de governança falho. Desta forma, o sistema de governança é desenhado como uma prática, e não um conjunto de Artefatos mortos.

Ressalta-se que os Artefatos são objetos materiais gerados pela ação humana (CACCIATORI, 2012), o que reconhece a ação dos atores durante a elaboração do sistema de governança. Cacciatori (2012, p. 1559) mostra como “aspectos das tréguas nas rotinas são trabalhados na elaboração dos sistemas de Artefatos”. Assim, na elaboração do sistema de governança devem ser envolvidos os atores de modo a alcançar interpretações comuns e tréguas que contribuem para execução de forma alinhada, e alcançar validações abrangentes, sistêmicas. A participação de administradores de diferentes empresas e de representantes das áreas técnicas contribui assim para o alinhamento do sistema à prática. “Ao agrupar diferentes tipos de Artefatos, os agentes reforçam e estendem os padrões de ação que cada um apóia e estendem a influência de suas comunidades específicas a outros grupos ocupacionais da organização. A análise dos sistemas de Artefatos revela a interação entre diferentes processos organizacionais - com o objetivo de resolver problemas e estabelecer posições de influência e poder” (CACCIATORI, 2012, p. 1560).

O sistema de Artefatos de Governança Societária deve ser visto como objetos de fronteira, já que cruzam fronteiras de empresas e de áreas funcionais, mas também devem ser vistos como integrantes de um sistema de ‘Governança Social’ (ROBERTS, 2001), estando sujeitos à dinâmica da rotina.

Como ‘objetos de fronteira’ (CARLILE, 2002; 2004), a partir das interações podem ser ajustados, carregando sua estrutura, mas se adaptando quando mudam de contexto. “Ao combinar a flexibilidade de se adaptar às necessidades de grupos específicos no uso 'local' com a rigidez para manter a consistência entre áreas para

uso 'global', os objetos de fronteira permitem que grupos com diferentes práticas e formas de enquadrar problemas colaborem, enquanto preservam as vantagens de especialização” (CACCIATORI, 2012, p.1562). É necessária uma certa estrutura presente nos Artefatos de modo que influam para que as ações convirjam para padrões de ação, mas é entendido que para se adaptar a contextos locais, precisam manter sua flexibilidade a interpretações.

No entanto, “se o Artefato em si não for suficientemente flexível, deve haver espaço para cada grupo ocupacional desenvolver mecanismos de 'tradução', que possibilitem ir e voltar entre diferentes representações locais - específicas de grupos - e representações globais” (CACCIATORI, 2012, p.1563).

Conforme a pesquisa demonstra, na concepção ‘Impositiva’ se percebe a maior rigidez, que é presente nas demais concepções. Na concepção ‘Impositiva’, o ator pode definir sua ação, mas não altera o Artefato. Quando evolui para concepções mais complexas, o ator pode definir sua ação e sua interpretação, chegando a redefinir os Artefatos. É o que acontece por meio da concepção ‘Relativa’, onde ocorre essa busca por interpretações coletivas para adaptação da execução. Na concepção ‘Relativa’, as interpretações são discutidas e acordos são estabelecidos como mecanismos que geram interpretações quanto aos Artefatos para adaptação da execução. Já na ‘Alinhada’, a falta de flexibilidade leva à negociação e alteração do artefato.

O que falta, é que a rotina de governança incorpore essa visão de que os artefatos são parte integrante de um sistema social. Neste sentido, um maior grau de interação contribuiria para a rotina no sentido de que não seja necessário que o artefato em si seja flexível, mas a rotina em si é que é dinâmica, aceitando interpretações e a execução variada, bem como alterando artefatos, quando necessário, a partir da prática e não de um planejamento de controle superior.

Segundo Cacciatori (2012), a definição pelos atores quanto a mudar os Artefatos ou a sua execução na rotina, depende da modificabilidade do Artefato (LEONARDI, 2011). Como resultado desta pesquisa, percebe-se que quando o ator entende que não é possível modificar o artefato, ele não questiona (Impositiva), ou seja, executa conforme sua interpretação individual. Quando ele entende que o prescrito pode ser interpretado, ele relativiza (Relativa), e quando ele entende que o artefato é modificável, ele negocia a alteração do Artefato (Alinhada). Na concepção ‘Alinhada’, a rotina é negociada, diminuindo a

distância entre sua representação, como Artefatos, e a ação. Os interesses de mais atores são discutidos, compondo tréguas, e são negociados, validados e inseridos nos Artefatos.

Não se trata de dizer que a agência do artefato prevalece na concepção ‘Impositiva’, mas somente que a percepção é que o artefato é inquestionável, o que não necessariamente resulta em uma ação conforme prescrito. Na concepção de que a influência é ‘Impositiva’ os artefatos não são questionados, mas não se impõe sobre o ator.

Assim na concepção ‘Alinhada’ tem-se evidencia de que o desenvolvimento da rotina é mediado pelas interações para o ajuste do sistema de Artefatos, o qual em sua estrutura e relações reproduzem os conflitos intra e inter-organizacionais, não obstante constituirão uma trégua onde o padrão de ação “reflete as características do problema subjacente de interesses divergentes” (NELSON e WINTER, 1982, pp. 110–111).

Estes interesses divergentes podem ser potencializados quando há a influência de experiências externas na rotina, como no caso de um novo administrador. No caso do aporte de experiências externas depende de uma abertura para discussão, reflexão e validação na rotina de Governança Societária. Surgem conflitos, interpretações e a necessidade de tréguas. Estas tréguas são repactuadas e ocorre uma rotina de validação e, se necessário, ajuste nos artefatos, ocasionados pelo aporte de experiências externas.

Notou-se nas entrevistas que é necessário um pensamento de acolhimento das experiências externas pois os Ostensivos podem se constituir como barreira para atuação do administrador recém nomeado. Alguns entrevistados veem esse aporte como um conflito que não contribui para a rotina, pois não estariam ajustados ao contexto da rotina - ‘não sabem como as coisas funcionam’-, enquanto outros entrevistados entendem que este aporte contribui para o desenvolvimento da rotina com ‘pensamentos e contribuições fora da caixa’.

Nessa medida, o administrador recém-chegado, portador de experiências em rotinas externas, poderá ter maior ou menor facilidade de aportar sua experiência à medida que exista um ambiente de interação, e uma sub-rotina de reflexão e de validação, a qual pressupõe acesso à informação e o engajamento em discussões com atores e áreas diversas que podem contribuir para o desenvolvimento do

sistema, resultando na alteração de ostensivos e artefatos existentes pelo maior embricamento dos atores entre si, e com os artefatos.

Esse ambiente de interação pode se sobrepor aos Artefatos. Os Artefatos, enquanto agentes de acesso à informação e definidores da natureza das discussões inerentes à Governança Societária, estando entrelaçados com os atores e com o contexto, compõem uma barreira que impede a atuação de administradores recém nomeados nessa rotina.

Assim, um ambiente de abertura à interação propiciará que ele se integre à rotina, tendo condições de aportar sua experiência por meio de interações e assim contribuir para a alteração da rotina em última instância, conforme a concepção ‘Alinhada’, a partir de uma frequência maior de interações, do desenvolvimento de interpretações e da negociação de validações e ajustes.

As experiências do administrador recém nomeado precisam ser recontextualizadas em um novo ambiente, entrelaçadas com novos atores e Artefatos. As ações precisam ser recontextualizadas para que as contribuições possam ser as mais adequadas para o contexto da rotina.

Assim, as contribuições para o desenvolvimento da rotina ficam sujeitas a um processo de validação. Para melhor introduzir este administrador na rotina de governança, deve-se estimular as discussões. Desta forma, o administrador poderá colocar sua experiência e se conectar com diversas fontes de informação, não limitado por Artefatos e pelo sistema de governança vigente. Portanto, para bem incorporar novos administradores à rotina, a empresa deve propiciar um ambiente de entrelaçamento, onde ocorre o acesso aos Artefatos, a discussão e validação dos Artefatos e das ações dos administradores, com espaço para contestação e argumentação livre. Quanto mais o ambiente for aberto à comunicação e ao acesso a informações, então mais será facilitado um processo de validação, se constituindo como um mecanismo de mudança na rotina.

O administrador quando assume o cargo, traz consigo seus modelos cognitivos, seus entendimentos abstratos e formas para execução da rotina, que se configuram como aspectos Ostensivos da rotina (DAVIES et al, 2018). Essa experiência aportada pelo administrador pode ser vista como o seu conhecimento tácito, o qual irá compor o Ostensivo em conjunto com o seu entendimento subjetivo, que chamamos de interpretação individual, e que será confrontado com os Artefatos existentes (DAVIES et al, 2018).

Assim, o sistema de Governança Societária deve ser visto como um conjunto maior do que os Artefatos da empresa acionista, de modo que inclui os Ostensivos existentes e que se alteram conforme a performance e as interações, com o aporte de experiências e a alteração das interpretações, bem como dos Artefatos.

Enfim, pode-se dizer que a rotina de governança acontece quando a experiência é colocada em prática, gerando rupturas e novos padrões de ação. Altera-se o entendimento do que fazer e a forma de fazer. Quanto mais experiências externas o administrador aportar, mas ele terá um potencial de ser gerador de conflitos e maior será a necessidade de discussões, tréguas e validações. Não obstante, a trégua não consegue resolver um conflito, mas se constitui como uma forma de executar a rotina deixando os conflitos latentes. Já o processo de validação desenvolve a rotina e pode gerar accountability, conforme indicado pela pesquisa.

O administrador quando nomeado e possui experiência na rotina ou em rotinas adjacentes, precisa se ajustar ao novo contexto. Ele se entrelaça com demais atores e Artefatos e começa a questionar o sistema a partir de suas referências externas, fazendo interferências e colocando suas interpretações provocando um conflito que gera a necessidade de discussão, para que uma nova trégua seja alcançada, e um processo de validação para reconfiguração do sistema de governança e sobre a forma de executar a rotina.

O reforço ao não questionamento dos Artefatos, restringindo a comunicação e o acesso à informação gera interpretações individuais, sujeitas às experiências do ator, o que trava a rotina quando ocorre o aporte de diferentes experiências, dificultando os entendimentos e impedindo a execução da rotina, como se pôde ver nas entrevistas.

Na rotina de Governança Societária, os administradores experimentam a rotina em uma organização, e em paralelo ou em outro momento a experimentam em outra organização. Quando migram de uma organização para outra, carregam consigo sua experiência, seu entendimento abstrato da rotina, seu Ostensivo.

Conforme concepção ‘Relativa’, os novos administradores quando inseridos na rotina aportam suas experiências, que ficam sujeitas à discussão e às interpretações.

Pela lente da prática, uma comunidade de prática se constitui pelas interpretações coletivas desenvolvidas na ação, pelo engajamento mútuo na interação, e por um repertório compartilhado de Ostensivos e Artefatos (SANDBERG e PINNINGTON, 2009).

Assim, as experiências vividas definem o Ostensivo com o qual o novo administrador adentra a rotina, e que será alterado a partir das interações com atores e Artefatos. No entanto, as práticas profissionais quando são aplicadas a uma rotina específica se entrelaçam, alterando a rotina e sendo alteradas.

Argote e Guo (2016) afirmam que as rotinas podem mudar pelo aporte de conhecimento externo na organização, onde os novos administradores aportam sua experiência obtida em rotinas de governança em outras organizações. Esta experiência se entrelaça com a rotina, que provê para o novo entrante um quadro de referência sobre como executar as ações (ARGOTE e GUO, 2016).

A partir da experiência e do quadro de referência, ocorre a interação entre atores e Artefatos da rotina de governança, que fornecem informações do novo contexto podendo alterar o Ostensivo do ator entrante sobre a rotina, bem como a atuação do ator entrante propiciará a alteração dos Ostensivos dos demais atores e dos Artefatos.

Assim, esse embricamento para validação, onde interesses são colocados, pode contribuir tanto para a aproximação do sistema de governança com a prática, quanto também reflete um maior engajamento dos atores, podendo resultar no accountability.

## **5.2. Para além do Espaço de Resultado**

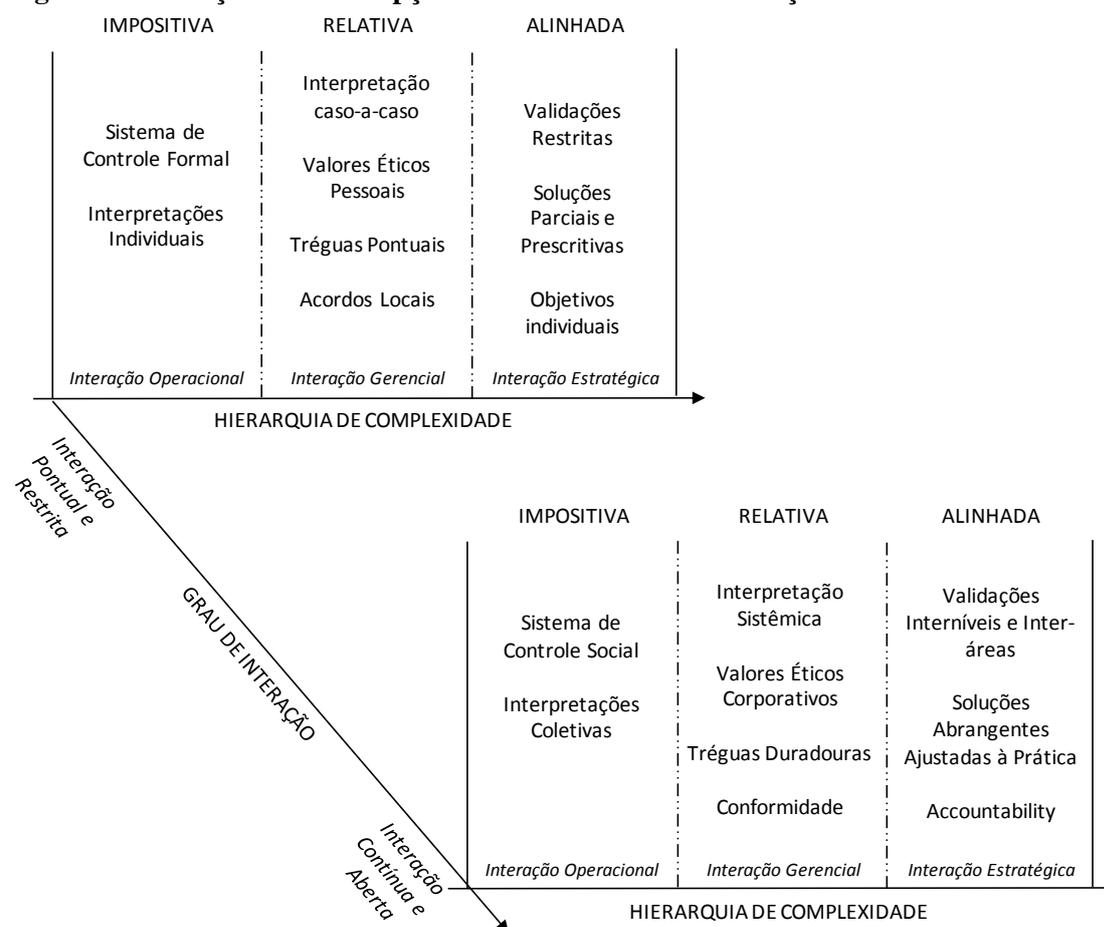
O que se propõe é que a rotina de Governança Societária passe a ser vista como uma rotina organizacional dinâmica na qual o sistema social prevalece na rotina, por meio da influência de seus atores, com interpretações coletivas desenvolvidas na ação, com engajamento mútuo na interação, e com um repertório compartilhado de Ostensivos e Artefatos.

Desta forma, as empresas devem criar mecanismos que permitam um maior grau de interação, representado por uma maior frequência e variedade de encontros e uma maior abrangência de atores. Assim, desenvolverão um novo sistema de controle, o controle social, e conformidade, pela reflexão coletiva e

internalização dos artefatos pelos atores e tréguas mais duradouras, e pelo alinhamento com a prática, por meio de uma nova forma de desenvolver o sistema de governança, por validações coletivas.

Para alcançar esta proposta, o Espaço de Resultado deve se deslocar conforme um novo eixo que reflete o grau de interação na rotina (Figura 1). Neste eixo as interações migram de ‘Interações Restritas’ para ‘Interações Contínuas e Abertas’.

**Figura 1 - Evolução das Concepções conforme Grau de Interação**



O que vemos é que a concepção Impositiva reflete uma interação operacional, focada na execução; a concepção Relativa reflete uma interação gerencial, focada na definição de uma interpretação; enquanto que a concepção Alinhada reflete uma interação estratégica, com foco no estabelecimento ou modificação na rotina. Estas diferenças não refletem o grau de interação mais o tipo de resultado esperado da interação.

Quando caminhamos no eixo do grau de interação, permitindo interações mais frequentes e abrangentes, as ‘interações operacionais’ passam a ter maior influência do coletivo, de modo que a interpretação não será mais dada pelos gestores; as ‘interações gerenciais’ passam a se basear nas relações sociais; enquanto que as ‘interações estratégicas’ permitirão o desenvolvimento do sistema de governança a partir da prática.

Vemos abaixo as diferenças das concepções conforme o grau de interação.

Sistema de governança societária baseado em controle material:

1 – Concepção Impositiva: Controle por meio do que está escrito na ata/orientação da empresa acionista, padrões e outros Artefatos; Interpretação Individual que sujeita a execução a ser vista como não-conforme perante o entendimento de outras áreas e corporativo.

2 – Concepção Relativa: Interpretação localizada entre administrador e gerentes da UR ou administrador subsidiária x administrador acionista; é sujeita a valores éticos pessoais; tréguas localizadas, mantendo o sistema de governança afastado da realidade, sujeitas à contestação corporativa.

3 – Concepção Alinhada: Validações localizadas, realizadas por gestores ou administradores mais envolvidos com o tema, sujeita à cooptação e pressões hierárquicas, desalinhadas da prática e do sistema de governança; Soluções parciais.

Sistema de Governança Societária baseado em controle social:

1 – Concepção Impositiva: Influência de Artefatos materiais (documentos) e abstratos (sistema social, mecanismos sociais de auto-ajuste); Controle abrange além do que foi dito na reunião/ escrito em documento, incluindo o que foi dito/ considerado e executado antes e depois; Interpretações coletivas.

2 – Concepção Relativa: Interpretação sistêmica; valores éticos corporativos; tréguas abrangentes e duradouras; possibilidade de redução de não-conformidades pelo entendimento compartilhado.

3 – Concepção Alinhada: Validação interníveis e inter-áreas, perpassando níveis hierárquicos e áreas organizacionais; reduzida possibilidade de cooptações; soluções abrangentes, mais compreensivas e mais alinhadas com a prática; possibilidade de accountability pelo engajamento dos atores.

Sugere-se aprofundar os estudos dos efeitos de um sistema de governança societária dinâmico nestas variáveis importantes no campo da Governança: não-conformidade e accountability. Neste sentido, seguem as seguintes considerações:

Com relação a proposição 1, sugere-se discutir o quanto a exposição de atores e ações permite o controle das ações. Até que ponto é possível evitar ações antes que elas aconteçam ou a tempo de serem revertidas.

Com relação à proposição 2, sugere-se discutir o quanto a reflexão e a internalização dos artefatos pelos atores leva a uma trégua e permite a redução de não-conformidade. Dessa forma, seria possível entender melhor como evitar as não-conformidades geradas pelo desconhecimento do artefato ou do processo no qual ele é usado.

Com relação à proposição 3, sugere-se discutir o quanto a participação em um processo de validação frente a outros atores das rotinas aumenta o accountability do ator, tendo em vista que ele terá discutido, colocado seus interesses, e negociado uma solução. Desta forma, considerando também o ambiente social, poderá estar se sentindo mais responsável pelo uso dos artefatos e mais envolvido na rotina.

Então sugere-se estudar as possíveis relações dinâmicas e de causa-e-efeito entre o aumento da exposição dos atores e suas ações, com a conformidade e com o accountability.

## 6. Conclusões

### 6.1. Considerações Finais

Vemos nos resultados que, na Governança Societária, os atores buscam padrões de ação novos para realizar a rotina, interpretando os Artefatos conforme interesses e especificidades locais, os discutindo em busca de estabelecer interpretações coletivas, negociando alterações na rotina e validando os Artefatos

A partir do Espaço de Resultado, vislumbrou-se a possibilidade de evoluir ao longo de um novo eixo, o eixo relativo ao grau de interação, que reflete a frequência e a abrangência das interações. As novas concepções vislumbradas podem permitir o controle social, a redução de não-conformidades e o aumento do accountability.

A partir das análises de resultados e discussão das proposições frente as teorias, é possível tecer as seguintes considerações adicionais: (i) a influência da agência humana na rotina deverá ser maior e prevalecerá sobre os artefatos à medida que aumente o grau de complexidade da rotina; (ii) o alinhamento estratégico societário permitirá a troca de experiências, discussão, contestação e validação sistêmica, que pode contribuir para a atuação do administrador; (iii) a maior influência dos atores é constatada por sua capacidade de relativizar e validar Artefatos, relegando aos Artefatos uma condição de transiência.

- (i) A influência da agência humana na rotina deverá ser maior e prevalecerá sobre os artefatos à medida que aumente o grau de complexidade da rotina.

Rotinas adjacentes podem ter uma interdependência entre elas, aumentando a complexidade da rotina. Pela visão da prática, estas rotinas podem ser vistas como sub-rotinas que ocorrem entrelaçadas. Esta sub-rotinas podem estar pouco alinhadas caso não ocorram interação entre seus atores. A mera troca de Artefatos entre elas não garante a execução, ou pode gerar padrões de ação individuais para

execução que resultam no desalinhamento de ações. Assim, os atores têm um papel essencial no alinhamento entre elas por meio de seu engajamento em espaços reflexivos e em validações. Na prática, prevalece as interpretações sobre o prescrito nos artefatos, que são vistos como burocráticos e podem ser ignorados quando não estão entrelaçados com os atores. Portanto, a agência do ator é viabilizadora da execução de rotinas complexas.

- (ii) O alinhamento estratégico societário permitirá a troca de experiências, discussão, contestação e validação sistêmica, que pode contribuir para a atuação do administrador.

O alinhamento estratégico na concepção mais simples acontece unilateralmente por meio de documentos que são recebidos sem discussão, e que são resultados do processo de elaboração da estratégia da empresa acionista.

O alinhamento evolui quando é permitido que a subsidiária participe de um processo de interpretação dos documentos, e assim, a execução passa a refletir as especificidades da subsidiária. Representa uma trégua na rotina, e não necessariamente atende aos interesses de todos ou representa uma resolução dos conflitos. Conforme foi visto na pesquisa, a trégua pode ser alcançada pela interpretação caso-a-caso, conforme interesse restritos.

Já na concepção mais complexa, o alinhamento estratégico com acionista é realizado pelos administradores de forma negociada, sendo validado e refletido nos documentos, de forma a se aproximar da prática e da realidade das empresas.

Esse processo não é obrigatório e depende do engajamento dos atores e de estruturas que propiciem as interações, não necessariamente sendo parte de um processo estruturado, mas podendo refletir uma dinâmica na rotina que se dá a partir da agência dos atores em busca de informações.

O alinhamento estratégico sempre estará sujeito à experiência prévia do administrador e sua avaliação discricionária, podendo ou não ser validado, mas com o aumento das interações, o administrador irá executar a rotina usufruindo de um acesso amplo às informações e análises disponíveis, de uma reflexão coletiva prévia, e as ações dos atores estarão sujeitas ao escrutínio e aos valores éticos corporativos desenvolvidos mediante um sistema social aberto e transparente.

- (iii) A maior influência dos atores é constatada por sua capacidade de relativizar e validar Artefatos, relegando aos Artefatos uma condição de transiência.

Como visto no Espaço de Resultado, o ator mantém sua discricionariedade de ação, podendo não seguir os Artefatos, interpretá-los ou se engajar em sua alteração. Desta forma, a agência do Artefato fica subordinada a uma validação exercida por atores, o que resulta em poder se afirmar que a agência do Artefato não prevalece sobre a agência do ator. Como foi visto, pode-se afirmar que a agência de outro ator é que pode ou não se sobrepor à agência de outro ator a partir de uma interação, interpretação e validação.

O ator também relativiza a agência de um Artefato quando surge um conflito entre Artefatos. Em uma mesma rotina, alguns Artefatos podem ser percebidos como impositivos, enquanto outros podem ser vistos como relativizáveis. Essa percepção do ator pode inclusive ser desenvolvida a partir de sua interação com outro Artefato. Quando um é visto como impositivo, outro, que esteja em conflito, pode ser relativizado. Se forma uma "hierarquia de Artefatos" definida a partir da percepção do ator. Da mesma forma, quando há um conflito entre Artefatos, pode ser necessário um processo de validação para obtenção de uma trégua e continuidade do processo. Portanto, o ator estabelece uma hierarquia de Artefatos para atuar na rotina.

## **6.2. Contribuições para as Lacunas Teóricas**

A pesquisa mostra como a rotina acontece a partir de visões contrastantes sobre como realizar a rotina, como o contexto influencia e como outras rotinas influenciam na rotina de governança, contribuindo para responder as perguntas de Howard-Grenville e Rerup (2017).

Segundo Salvato e Rerup (2017), novos estudos utilizando a pesquisa em Dinâmica da Rotina deveriam ser feitos para capturar como uma ecologia de ações, que surge de forma generativa na execução da rotina, pode permitir que as pessoas nas organizações atinjam objetivos organizacionais conflitantes (RERUP e FELDMAN, 2011). Entendemos que este estudo contribuiu para esse entendimento ao mostrar as execuções localizadas e expor padrões de ação que

são executados pelos atores, com a realização de interações, a busca por interpretações restritas e ajustes na execução, alterando a rotina.

A Gestão da interface de rotinas também se constitui uma lacuna apontada por Sele e Grand (2016) que teve a contribuição desta pesquisa ao apontar as formas como os atores lidam com a rotina frente às influências de outras rotinas na prática, relativizando, alterando-a ou confrontando-a com experiências prévias.

D'Adderio (2014) demanda uma investigação sobre as influências dos artefatos como mediadores das variações na rotina quando da replicação da rotina para outros contextos. A rotina de Governança Societária atravessa contextos e o seu estudo permitiu contribuir para o entendimento do sistema de governança na execução em outra companhia.

Westphal e Zajac (2013) recomendam que futuros estudos busquem explicar o que leva à variação na percepção dos gestores sobre as características do ambiente e de seus interlocutores e quais as consequências desta variação. O ER contribui para entender os fatores que levam às diferentes percepções sobre a rotina, que refletem os contextos e os atores, contribuindo para o preenchimento desta lacuna.

Essa pesquisa contribui também para preencher a lacuna apontada por Boytsun et al (2011) sobre a necessidade de entender as formas em que regras informais afetam a governança das empresas, ao explicitar contatos informais e interpretações como forma de executar a rotina.

O resultado desta pesquisa contribui também para o preenchimento da lacuna apontada por Roberts et al (2005), no sentido em que fornece uma nova visão da governança a partir de uma inovadora perspectiva teórica, alternativa à teoria da agência, que contribui para a explicação da dinâmica dos processos dos Conselhos de Administração, do entendimento das relações e dos comportamentos, por meio do ER, e das diferenças de um modelo de controle para um modelo de colaboração, conforme o eixo do grau de interação, a partir do aumento da frequência e abertura das interações.

No campo da Governança Societária, esta pesquisa contribui para entender o que acontece na prática na Gestão Societária, explicitando a forma como se dão as relações complexas entre rotinas de governança e demais rotinas organizacionais, como o alinhamento estratégico com a acionista e as influências de rotinas técnicas, bem como demonstrando como se dão as relações entre os

administradores das subsidiárias e os administradores da acionista ou de outras subsidiárias, abrindo a caixa preta da Governança Societária e atendendo assim as lacunas apontadas por Colli e Colpan (2016) e Boyd e Hoskisson (2010). Nesta linha, também contribui para o entendimento da relação entre Governança na sua forma legal e Governança como um sistema interpretativo, conforme demandado por Empson e Chapman (2006), bem como para entender qual o papel dos controles e como é o comportamento dos atores na acionista (MEER-KOOISTRA e KAMMINGA, 2015).

Por fim, entendemos que essa pesquisa contribuiu para entender uma forma de buscar um controle e um alinhamento estratégico em um Grupo de Negócios integrado, e que podem contribuir para as empresas e para a sociedade, se constituindo como uma Governança Societária mais adequada, como solicitado por Du et al (2015). A pesquisa também contribui para o entendimento na prática das formas de interação dos conselheiros, incluindo os independentes, com a empresa acionista, controlador ou não, conforme proposto por Chauhan et al (2016).

### **6.3. Limitações da Pesquisa**

Como principal limitação para generalização, é importante destacar que essa pesquisa se baseou em um grupo de negócios com características específicas, e na visão dos administradores indicados pela empresa acionista. Sua generalização deve ser criteriosa e atentar para os dados desta pesquisa no que tange ao grupo de negócios e aos entrevistados, buscando similaridades. É possível que administradores não relacionados à empresa acionista, ou grupos de negócios mais ou menos integrados, ou mais ou menos influenciados pelo ambiente externo, demonstrem uma percepção diferente quanto à rotina de governança societária.

### **6.4. Conclusão e Atendimento aos Objetivos Propostos**

O objetivo final era entender a influência dos artefatos na rotina de governança societária e assim poder realizar proposições teóricas. Como objetivos intermediários buscou-se identificar as atividades dos administradores na rotina, os Artefatos de governança e como os administradores percebem as experiências.

Entende-se que os objetivos foram alcançados. Com o Espaço de Resultado, foi possível entender as diversas percepções e se chegar a três concepções coletivas acerca da influência dos artefatos na rotina de governança societária com base na experiência dos administradores. A partir das entrevistas, foi possível também listar as atividades e os Artefatos relevantes na percepção dos administradores sobre as experiências na rotina. Também foi possível realizar três proposições teóricas, uma proposta para evolução do tema e, com isso, cinco considerações finais que podem abrir caminhos novos de pesquisa.

A dimensão social e comportamental já foi extensamente explorada na literatura de governança. O reconhecimento de que existem mecanismos informais e que redes de relacionamento são estabelecidas não é novidade. O que a pesquisa aponta é um caminho para, não só reconhecer estas dimensões, mas entender como as organizações podem evoluir para uma nova dinâmica onde essas dimensões passam a estar integradas ao sistema de governança e assim seja possível o seu desenvolvimento. É a partir da alteração das estruturas que envolvem a rotina (artefatos de toda ordem, exemplificados por documentos, padrões, estruturas organizacionais, sistemas de comunicação, hierarquia) e dos ostensivos da alta administração sobre a definição e a execução do processo de governança, passando a ver esta rotina como um sistema que permite interações abertas e em que se constitui um controle social, é que será possível desenvolver o sistema de governança de forma que mais represente a prática. A Governança Societária como prática vai além de entender como os artefatos são usados para influenciar a rotina, mas como a prática, composta pela ação, os ostensivos e os artefatos, pode ser integrada e dinâmica e se constituir como um ‘sistema de governança societária’.

Neste sentido, com o aumento das interações, a governança se constituirá como uma rotina que é executada por meio da interação continua entre os atores, resolvendo seus conflitos por meio de interações frequentes e abertas, alcançando tréguas mais abrangentes e duradouras, interpretação coletiva e internalização do sistema, reduzindo não-conformidades e aumentando o accountability.

Na rotina de governança societária foi possível notar como contextos sócio-materiais diversos – diferentes empresas, administradores e unidades de relacionamento – performam a mesma rotina adaptando-a localmente, bem como foi possível notar como um contexto sócio-material único – mesma empresa,

mesmos administradores e mesma UR – pode levar a uma performance diferente da rotina pela interpretação ou pelo interesse individual do administrador. Apesar de se reconhecer o entrelaçamento entre atores e Artefatos formando um contexto sócio-material, onde as duas entidades atuam e se constituem mutuamente, foi possível verificar se que os atores prevalecem pois podem atuar conforme sua interpretação ou realizar ações de modo a interagir e buscar novas interpretações ou mudanças na rotina.

Sugerir que o ator prevalece nas rotinas é também reconhecer que as propriedades dos Artefatos são emergentes e frequentemente contestadas, sendo dinamicamente alterados e reinseridos na rotina de modo a suportar a execução. Os atores escolhem e discutem o que fazer e como fazer, conforme demonstrado nas concepções explicitadas no Espaço de Resultado. Esta pesquisa mostra como o ator lida com interesses e conflitos na organização por meio de interpretações e interações.

Caminhar nas concepções no sentido da maior complexidade é a forma de lidar com estes conflitos e alcançar tréguas e validações, alterando-se os Artefatos, os Ostensivos e as ações, em suma, a rotina. Os mecanismos que propiciam esta evolução são as interpretações conjuntas e a negociação buscando um alinhamento.

Considerando essa dinâmica da rotina de governança societária, o que se propõe é desenvolver a rotina por meio de um novo eixo, o eixo do grau de interação. Com o aumento das interações de forma aberta e abrangente, o que se pode obter é uma rotina mais ajustada à prática e onde é possível um controle social.

Esta pesquisa sugere que se as organizações aumentarem o grau de interação na rotina, habilitando uma estrutura interna que promova ambientes e interações frequentes e abertas, será possível que essa estrutura se configure como um mecanismo de controle faltante nos sistemas de Governança Societária, combatendo o mau uso de lacunas nas regras e o uso do poder, por meio da exposição coletiva dos atores, suas interpretações e suas ações, sujeitando-as a constatação sem inibição por atores não pertencentes a grupos restritos e portanto não controlados ou sujeitos à cooptação. Nesta linha, as empresas devem repensar as restrições de participação por confidencialidade pois restringe a interação e

contestação a um grupo de pessoas escolhidas dentro da organização sob o argumento de que seriam supostamente mais confiáveis do que outras.

Podemos chamar esta nova visão de uma rotina de Governança Societária Dinâmica.

Desta forma, para atingirmos uma Governança Societária Dinâmica, por meio de um ambiente mais interativo e com menos hierarquia, as companhias devem buscar um ambiente aberto e disperso mais propício ao controle social, alterando a estrutura que determina o poder de influência de cada ator e alterando por fim o contexto onde a rotina acontece.

A abordagem fenomenográfica foi essencial para fazer emergir a crescente complexidade na rotina de Governança Societária pois nos fez enxergar as diferentes percepções, por meio das concepções onde o ator decide não questionar a rotina, ou interagir para interpretar e negociar mudanças na rotina. A análise abducativa propiciada pelos resultados da fenomenografia permitiu o estudo da rotina pela perspectiva da prática, que permite integrar os aspectos comportamentais e cognitivos da rotina e entender a execução da rotina de governança a partir da adaptação aos contextos locais, com interpretação e reflexão conjunta.

O Espaço de Resultado contribuiu para a discussão do entrelaçamento entre atores e Artefatos, a natureza das tréguas e a ecologia das rotinas na perspectiva teórica da Dinâmica das Rotinas.

O estudo confirma, no caso explorado, que a agência humana por meio da interação cria entendimento e alinhamento entre sistemas de governança em organizações e possibilita à rotina de Governança Societária um meio flexível de executar a rotina, lidando com conflitos e alcançando tréguas.

Reconhecer a importância da influência dos atores na rotina de Governança Societária e o detalhamento de como o processo é executado na prática pode contribuir para a discussão de leis e políticas que (i) focam no indivíduo, sua experiência e sua capacidade de se relacionar; (ii) estimulam o desenvolvimento de mecanismos de controle que considerem a interação entre os atores; e (iii) consideram o controle social. Assim, acredita-se que seria possível contribuir com o desenvolvimento de sistemas de governança societária para reduzir a ocorrência de eventos de corrupção e má gestão nas organizações e sociedades.

## 6.5. Pesquisas Futuras

Como principais pontos de aprofundamento da pesquisa, recomenda-se estudar as possíveis relações dinâmicas e de causa-e-efeito entre o aumento da exposição dos atores e suas ações, com a redução de não-conformidades e com o aumento do accountability.

De modo a propor formas de desenvolver a Governança Societária Dinâmica nas empresas, sugere-se que pesquisas futuras explorem como criar espaços reflexivos abertos entre atores na rotina. Nesta linha, um caminho de pesquisa que se abre é rever estudos em que se busca entender o efeito de estruturas organizacionais nos resultados (VAUGHAN,1999) para se buscar entender o efeito da dinâmica das rotinas nos resultados, e o efeito das interações abertas e dos espaços reflexivos em um sistema social, como proposto por Wolbers e Boersma (2013).

O Espaço de Resultado, ao refletir as relações entre concepções considerando as influências de rotinas adjacentes, contribui para a extensão da teoria da Dinâmica da Rotina de uma dinâmica de uma rotina exclusiva para uma dinâmica de estruturas mais complexas, que se configura como uma nova frente de estudo na Dinâmica da Rotina, como apontado por Kremser et al (2019).

Com a proposta de uma Governança Societária Dinâmica, propõem-se como questões adicionais a serem exploradas em pesquisas futuras:

- 1- Entender a relação entre o grau de interação e a dinâmica da rotina. Será que um maior grau de interação significa dizer que há uma maior dinâmica na rotina e o que isso influi no grau de variação ou de mudança na rotina?
- 2- Que outros aspectos podem influir na duração das tréguas?
- 3- Explorar a inclusão de novos eixos no Espaço de Resultado e as relações entre os eixos, criando Espaços de Resultado com múltiplas dimensões. Quais as implicações teóricas e para o entendimento da prática de Espaços de Resultado com três ou mais dimensões?
- 4- Discutir a aprendizagem e sua relação com o desenvolvimento da rotina de governança.
- 5- Definir como conceber, ressignificar e tratar questões de confidencialidade na rotina de governança. Considerar os efeitos e as

oportunidades geradas por novas ferramentas tecnológicas que permitem a interação aberta e o registro de ações. Buscar formas de quebrar esse paradigma.

- 6- Explorar novos mecanismos sociais e seus efeitos na rotina de governança societária, e como implementá-los na empresa.
- 7- Investigar a alteração no papel do gestor de definir interpretações por meio de discursos, e os impactos organizacionais.
- 8- Verificar e aprofundar possíveis relações de causa-e-efeito entre as proposições com o aumento do grau de interação, entendendo as relações entre aumento da exposição de atores e ações, redução de não-conformidades e o aumento do accountability.
- 9- Testar a capacidade dos mecanismos sociais de ajuste de prevalecerem sobre experiências vividas pelos atores na rotina previamente ao aumento do grau de interação, alterando valores corporativos.
- 10- Verificar a relação da capacidade sócio-cognitiva dos atores e suas motivações para ação ou omissão com o desenvolvimento de uma atitude de reflexão, contestação e monitoramento, e a relação destes aspectos com a mudança do sistema social e da rotina, e propor formas de estimular a ação.
- 11- Verificar as relações entre as dimensões explicativas.

## **6.6. Desenvolvimento da Metodologia**

A experiência obtida com a execução da pesquisa fenomenográfica nos leva a fazer as seguintes considerações:

- i. O pesquisador será capaz de formar uma estrutura preliminar do Espaço de Resultado antes da análise fenomenográfica à medida que for conhecedor do campo e seja o realizador das entrevistas e das transcrições.

O Espaço de Resultado é construído como um todo, com relações estabelecidas entre concepções por meio de dimensões explicativas. Ele não é uma soma de categorias sem relações. Assim, o esboço de forma

integrada, com seu posterior refinamento e detalhamento em suas partes, mostra-se como um procedimento capaz de contribuir para a aplicação da metodologia. Desta forma, a construção será do macro para o micro, do todo para suas partes.

A imagem do todo é posteriormente confrontada com o pool de significados para consolidação do Espaço de Resultado. Neste momento, conhecer o campo é primordial para compreensão da visão coletiva naquilo que o entrevistado está dizendo, permitindo fazer a formalização das concepções e o reconhecimento das dimensões que as explicam, e assim o detalhamento das suas relações.

A experiência é necessária para reconhecer as dimensões explicativas, para fazer a composição das relações e melhor explicar a hierarquia de complexidade, onde cada dimensão explicativa já é uma teorização. A teoria gerada está nas dimensões explicativas e nas relações entre elas.

A fenomenografia organizacional traz os elementos da realidade, que tem como ponto de sustentação o pesquisador conhecer o campo. O olhar experiente do pesquisador e sua descrição da pesquisa trazem validade interna e robustez para a análise das entrevistas, de modo que o pesquisador é capaz de perceber quando é possível estabelecer as concepções e as relações no Espaço de Resultado.

- ii. A boa definição do fenômeno para o entrevistado propicia o relato de suas experiências sem a necessidade de um roteiro de perguntas.

Cabe ao entrevistador definir o fenômeno, a rotina que será explorada, para o entrevistado e então acompanhar o entrevistado no relato de suas experiências. A definição clara da rotina para o entrevistado leva sua consciência focal para a experiência vivida. A partir deste foco, o entrevistador deve se preocupar com a criação de um ambiente onde a experiência é colocada pelo entrevistado de acordo com os encadeamentos dos fatos que o próprio entrevistado relatará a partir da importância que os fatos possuem no fenômeno, segundo a sua perspectiva.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P. S.; BORYS, B. Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coersive. *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 61-89, 1996.

AFZA, T.; NAZIR, M. S. Theoretical Perspective of Corporate Governance: A Review. *European Journal of Scientific Research*, vol. 119, n. 2, pp. 255-264, 2014.

AHMAD, S.; OMAR, R. Basic Corporate Governance Models: A Systematic Review. *International Journal of Law and Management*, vol. 58, n. 1, pp. 73-107, 2016.

AKERLIND, G. S. Learning about Phenomenography: Interviewing, Data Analysis and the Qualitative Research Paradigm. Em: BOWDEN, J. A.; GREEN, P. (Orgs.) *Doing developmental phenomenography*, Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, pp. 32-46, 2005.

AKOUMIANAKIS, D.; KTISTAKIS, G. Digital Calendars for Flexible Organizational Routines. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 30, n.3, pp. 476-502, 2017.

AL-BAIDHANI, A. M. Review of Corporate Governance Bundle. *Universiti Putra Malaysia*, 2014.

ALHARBI, J.; GEL Aidan, H.; AL-SWIDI, A.; SAEED, A. Control Mechanisms Employed between Headquarters and Subsidiaries in Multinational Enterprises (MNEs): An Empirical Study. *Review of International Business and Strategy*, vol. 26, n. 4, pp. 493-516, 2016.

ANDERSON, C.; ROBEY, D. Affordance Potency: Explaining the Actualization of Technology Affordances. *Information and Organization*, vol. 27, pp. 100-115, 2017.

ARGOTE, L.; GUO, J. M. Routines and transactive memory systems: Creating, coordinating, retaining, and transferring knowledge in organizations. *Research in Organizational Behavior*, vol. 36, pp. 65-84, 2016.

ARJOON, S. Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol, 61, pp. 343-352, 2005.

AROLAS, J.; MCLEAN, C. Rethinking Stability and Change in the Study of

Organizational Routines: Difference and Repetition in a Newspaper-Printing Factory. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 535-550, 2016.

ASHFORTH, B. E.; ROGERS, K.M.; PRATT, M.G; PRADIES, C. Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. *Organization Science*, vol. 25, n. 5, pp. 1453-1478, 2014.

AZAD, B.; FARAJ, S. Making e-Government Systems Workable: Exploring the Evolution of Frames. *Strategic Information Systems*, vol. 17, pp. 75-98, 2008.

BACHMANN, R; GILLESPIE, N.; PRIEM, R. Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework. *Organization Studies*, vol. 36, n. 9, pp. 1123-1142, 2015.

BAPUJI, H.; HORA, M.; SAEED, A. M. Intentions, Intermediaries, and Interaction: Examining the Emergence of Routines. *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 8, pp. 1586-1607, 2012.

BAZIN, Y. Understanding Organisational Gestures: Technique, Aesthetics and Embodiment. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 29, pp. 377-393, 2013.

BECHKY, B. A. Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor. *Organization Science*, vol. 14, n. 3, pp. 312-330, 2003.

BENGTSSON, F.; ÅGERFALK, PP. J. Information Technology as a Change Actant in Sustainability Innovation: Insights from Uppsala. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 20, pp. 96-112, 2011.

BENTON, R. A. Corporate Governance and Nested Authority: Cohesive Network Structure, Actor-Driven Mechanisms, and the Balance of Power in American Corporations. *American Journal of Sociology*, vol. 122, n. 3, pp. 661-713, 2016.

BERTELS, S.; HOWARD-GRENVILLE, J., PEK, S. Cultural Molding, Shielding and Shoring at Oilco: The Role of Culture in the Integration of Routines. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 573-593, 2016.

BOYD, B. K.; HOSKISSON, R. E. Corporate Governance of Business Groups. In: Colpan, A. M.; Hikino, T.; Lincoln, J.R. *The Oxford Handbook of Business Groups* cap. 26, Oxford: Oxford University Press, 2010.

BOYTSUN, A.; DELOOF, M.; MATTHYSSENS, P. Social Norms, Social Cohesion, and Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n. 1, pp. 41-60, 2011.

BRENNAN, N. M; FLYNN, M.A. Differentiating Clinical Governance, Clinical Management and Clinical Practice. *Clinical Governance: An International Journal*, vol. 18, n. 2, pp. 114-131, 2013.

BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate Governance, Accountability and Mechanisms of Accountability: An Overview. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 21, n. 7, pp. 885-906, 2008.

BROWN, P.; BEEKES, W.; VERHOEVEN, P. Corporate governance, Accounting and Finance: A Review. *Accounting and Finance*, vol. 51, pp. 96-172, 2011.

BUCHER, S; LANGLEY, A. The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 594-613, 2016.

CACCIATORI, E. Resolving Conflict in Problem-solving: Systems of Artefacts in the Development of New Routines. *Journal of Management Studies*, vol. 49, n. 8, pp. 1559-1585, 2012.

CALDWELL, C.; KARRI, R. Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*, vol. 58, pp. 249-259, 2005.

CANALES, R. Rule Bending, Sociological Citizenship, and Organizational Contestation in Microfinance. *Regulation & Governance*, vol. 5, n.1, pp. 93-121, 2011.

CARAYANNIS, E. G.; GRIGOROUDIS, E.; DEL GIUDICE, M.; PERUTA, M. R. D.; SINDAKIS, S. An Exploration of Contemporary Organizational Artifacts and Routines in a Sustainable Excellence Context. *Journal of Knowledge Management*, vol. 21, n. 1, pp. 35-56, 2017.

CARLILE, P. A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, vol. 13, n. 3, pp.442-455, 2002.

CARLILE, P. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science*, vol. 15, n.5, pp. 555-568, 2004.

CHARREAUX, G. Corporate Governance Theories: From Micro Theories to National Systems Theories. FARGO – Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, 2004.

CHAUHAN, Y.; DEY, D. K.; JHA, R. R. Board Structure, Controlling Ownership, and Business Groups: Evidence from India. *Emerging Markets Review*, vol. 27, pp. 63-83, 2016.

COHAN, J.A. “I Didn’t Know” and “I Was Only Doing My Job”: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron’s Information Myopia. *Journal of Business Ethics*, vol. 40, pp. 275-299, 2002.

COHENDET, P.; SIMON, L.O. Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal’s Video Game Studio. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 614-632, 2016.

COLEMAN, J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. S95-S120, 1988.

COLLI, A; COLPAN, A. M. Business Groups and Corporate Governance: Review, Synthesis, and Extension. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 24, n. 3, pp. 274-302, 2016.

COLLIER-REED, B.; INGERMAN, Å. Phenomenography: From Critical Aspects to Knowledge Claim. Em: Theory and Method in Higher Education Research, Emerald Group Publishing Limited, pp. 243-260, 2013.

COLLIER-REED, B. I.; INGERMAN, Å.; BERGLUND, A. Reflections on Trustworthiness in Phenomenographic Research: Recognising Purpose, Context and Change in the Process of Research. *Education as Change*, vol. 13, n. 2, pp. 339-355, 2009.

COPE, C. Ensuring Validity and Reliability in Phenomenographic Research using the Analytical Framework of a Structure of Awareness. *Qualitative Research Journal*, vol. 4, n. 2, pp. 5, 2004.

CUTTING, B.; KOUZMIN, A. The Emerging Patterns of Power in Corporate Governance – Back to the Future in Improving Corporate Decision Making. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, n. 5, pp. 477-507, 2000.

D'ADDERIO, L. Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines. *Industrial and Corporate Change*, vol. 12, n. 2, pp. 321–350, 2003.

D'ADDERIO, L. The Performativity of Routines: Theorising the Influence of Artefacts and Distributed Agencies on Routines Dynamics. *Research Policy*, vol. 37, pp. 769-789, 2008.

D'ADDERIO, L. Artifacts at the Centre of Routines: Performing the Material Turn in Routines Theory. *Journal of Institutional Economics*, vol. 7, n. 2, pp. 197-230, 2011.

D'ADDERIO, L. The Replication Dilemma Unravelling: How Organizations Enact Multiple Goals in Routine Transfer. *Organization Science*, vol. 25, n. 5, pp. 1325-1350, 2014.

DANNER-SCHRODER, A.; GEIGER, D. Unravelling the Motor of Patterning Work: Toward an Understanding of the Microlevel Dynamics of Standardization and Flexibility. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 633-658, 2016.

DANKL, K. Material Immaterialized: Mature Living Beyond Smart Housing. *Space and Culture*, vol. 15, n. 3, pp. 198-209, 2012.

DAVIES, A.; FREDERIKSEN, L.; CACCIATORI, E.; HARTMANN, A. The long and winding road: routine creation and replication in multi-site organizations. *Research Policy*, vol. 47, n. 8, pp. 1403–1417, 2018.

DEKEN, F.; CARLILE, P. R.; BERENDS, H.; LAUCHE, K. Generating novelty through interdependent routines. *Organization Science*, vol.27, pp.659-677, 2016.

DEWEY, J. Experience and nature. George Allen and Unwin Ltd: Londres, 1929.

DI CARLO, E.; RANALLI, F. Corporate Performance and Boards Dilemma of Listed Subsidiaries. *Corporate Ownership and Control*, vol. 10, n. 4, 2013.

DITTRICH, K.; GUERARD, S.; SEIDL, D. Talking about routines: The role of reflective talk in routine change. *Organization Science*, vol. 27, pp. 678–697, 2016.

DITTRICH, K.; SEIDL, D. Emerging Intentionality in Routine Dynamics: A Pragmatist View. *Academy of Management Journal*, vol. 61, n. 1, pp. 111-138, 2018.

DÖNMEZ, D.; GROTE, G.; BRUSONI, S. Routine Interdependencies as a Source of Stability and Flexibility. A Study of Agile Software Development Teams. *Information and Organization*, vol. 26, pp. 63-83, 2016.

DU, Y.; DELOOF, M.; JORISSEN, A. The Roles of Subsidiary Boards in Multinational Enterprises. *Journal of International Management*, vol. 21, pp. 169-181, 2015.

DUHNFORD, A. M.; KLEIN, C.; LAMPENIUS, N. Theoretical Foundations of Corporate Governance Revisited: A Critical Review. *Corporate Ownership e Control*, vol. 6, n. 2, 2008.

DURDEN, C.; PECH, R. The Increasing Cost of Corporate Governance: Decision Speed-bumps for Managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 6, n. 1, pp. 84-95, 2006.

EDSTRÖM, A., GALBRAITH, J. R. Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 248-263, 1977.

EES, H. Van; Gabrielsson, J.; Huse, M. Toward a Behavioral Theory of Boards and

Corporate Governance. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 3, pp. 307–319, 2009.

EMIRBAYER, M. Manifesto for a Relational Sociology. *American Journal of Sociology*, vol. 103, n. 2, pp. 281-317, 1997.

EMPSON, L.; CHAPMAN, C. Partnership versus Corporation: Implications of Alternative Forms of Governance in Professional Service Firms. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 24, pp. 139-170, 2006.

ESSÉN, A. Variability as a Source of Stability: Studying Routines in the Elderly HomeCare Setting. *Human Relations*, vol. 61, n. 11, pp. 1617-1644, 2008.

FARJOUN, M. Beyond dualism: Stability and change as a duality. *The Academy of Management Review*, vol. 35, n. 2, 2010.

FELDMAN, M. S. Organizational routines as a source of continuous change. *Organization Science*, vol. 11, pp. 611–629, 2000.

FELDMAN, M.S. A performative perspective on stability and change in organizational routines. *Industrial and Corporate Change*, vol.12, n. 4, pp.727-752, 2003.

FELDMAN, M. S. Routines as Process: Past, Present, and Future. Em: Howard-Grenville, J., Rerup, C., Langley, A. e Tsoukas, H. *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained, and Changed*. Oxford University Press, pp. 23–46. 2016.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, vol. 22, n. 5, pp. 1240-1253, 2011.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n. 1, pp. 94-118, 2003.

FELDMAN, M. S.; PENTLAND, B. T.; D'ADDERIO, L.; LAZARIC, N. Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science*, vol. 3, pp. 505-513, 2016.

FELDMAN, M. S.; RAFAELI, A. Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, vol. 39, pp. 309–31, 2002.

FELDMAN, M. S.; WORLINE, M. The Practicality of Practice Theory. *Academy of Management Learning and Education*, vol. 15, n. 2, pp. 304-324, 2016.

FERREIRA, M. P.; BELTRÃO, J. S.; ALMEIDA, M. R. Relações de Controle e Autonomia entre Multinacionais e Subsidiárias: Um Estudo de Caso de Multinacional Norte-americana em Portugal. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, vol. 8, n. 3, pp. 20-37, 2013.

FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M.; TOMS, S. The Firm's Strategic Dynamics and Corporate Governance Life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, vol. 2, pp. 256-279, 2006.

FILATOTCHEV, I.; BOYD, B. K. Taking Stock of Corporate Governance Research While Looking to the Future. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 3, pp. 257-265, 2009.

FILATOTCHEV, I.; JACKSON, G.; NAKAJIMA, C. Corporate Governance and National Institutions: A Review and Emerging Research Agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 30, pp. 965-986, 2013.

FILATOTCHEV, I.; WRIGHT, M. Methodological Issues in Governance Research: An Editor's Perspective. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 25, pp. 454-460, 2017.

FROST, J.; TISCHER, S. Unmasking Collective Corruption: The Dynamics of Corrupt Routines. *European Management Review*, vol. 11, n. 3-4, pp. 191-207, 2014.

GASKIN, J.; BERENTE, N.; LYYTINEN, K.; YOO, Y. Toward Generalizable Sociomaterial Inquiry: A Computational Approach for Zooming In and Out of Sociomaterial Routines. *MIS Quarterly*, vol. 38, n. 3, pp. 849-871, 2014.

GIACOBBE, F.; MATOLCSY, Z.; WAKEFIELD, J. An Investigation of Wholly-owned Foreign Subsidiary Control Through Transaction Cost Economics Theory. *Accounting and Finance*, vol. 56, pp. 1041-1070, 2016.

GLASER, V. L. Design Performances: How Organizations Inscribe Artifacts to Change Routines. *Academy of Management Journal*, vol. 60, n. 6, pp. 2126 -2154, 2017.

GOH, K. T.; PENTLAND, B. T. From Actions to Paths to Patterning: Toward a Dynamic Theory of Patterning in Routines: The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Academy of Management Journal*, vol. 62, n. 6, 2019.

GREEN, P. A Rigorous Journey into Phenomenography. Em: Bowden, J. A.; Green, P. (Orgs.) *Doing Developmental Phenomenography, Qualitative Research Methods Series*, Melbourne: RMIT University Press, pp. 32-46, 2005.

HALES, M.; TIDD, J. The Practice of Routines and Representations in Design and Development. *Industrial and Corporate Change*, vol.18, n. 4, pp. 551-574, 2009.

HARRIS, J. E. A Review of Latin American Corporate Governance Literature: 2000-2009. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 9 n. 5, pp. 635-648, 2009.

HEIDEGGER, M. *Being and Time*, Oxford, UK, Blackwell, 1962.

HOLZER, J. Construction of Meaning in Socio- Technical Networks: Artefacts as Mediators between Routine and Crisis Conditions. *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n. 1, pp. 49-60, 2012.

HOWARD-GRENVILLE, J. The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context. *Organization Science*, vol. 16, n. 6, pp. 618-636, 2005.

HOWARD-GRENVILLE, J.; RERUP, C. A Process Perspective on Organizational Routines. Em: Langley, A; Tsoukas, J. *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*, Sage Publications Inc., pp. 323-340, 2017.

HUSE, M. Accountability and Creating Accountability: a Framework for Exploring Behavioural Perspectives of Corporate Governance. *British Journal of Management*, vol. 16, n. 1, pp. 565-579, 2005.

HUSE, M.; RINDOVA, V. P. Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, vol. 5, pp. 153 – 178, 2001.

IANNACCI, F.; HATZARAS, K. Unpacking ostensive and performative aspects of organisational routines in the context of monitoring systems: A critical realist approach. *Information and Organization*, vol. 22, n. 1, pp.1-22, 2012.

IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5º Edição, 2015.

KIEL, G. C.; HENDRY, K., NICHOLSON, G. J. Corporate Governance Options for the Local Subsidiaries of Multinational Enterprises. *Corporate Governance*, vol. 14, n. 6, pp. 568-576, 2006.

KOUMAKHOV, R.; DAOUD, A. Routine and Reflexivity: Simonian Cognitivism vs Practice Approach. *Industrial and Corporate Change*, vol. 26, n. 4, pp. 727-743, 2016.

KREMSER, W; PENTLAND, B. T.; BRUNSWICKER, S. Interdependence within and between routines: A performative perspective. In: Feldman, M.S.; D'Adderio, L.; Dittrich, K. *Research in the Sociology of Organizations. Routine Dynamics in Action: Replication and Transformation*, pp. 79-98, Bingley, UK, 2019.

KREMSER, W; SCHEYÖGG, G. The dynamics of interrelated routines: Introducing the cluster level. *Organizational Science*, vol. 27, n. 3, pp. 698-721, 2016.

LABATUT, J.; AGGERI, F.; GIRARD, N. Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation. *Organization Studies*, vol. 33, n. 1, pp.39-69, 2012.

LAMPROU, E. Spatiality as care: A Heideggerian perspective on sociomaterial practices. *Organization Studies*, vol. 38, pp. 1733-1752, 2017.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introducing Perspectives on Process Organization Studies. Em: Hernes, T.; Maitlis, S., (eds.) *Process, Sensemaking, and Organizing. Perspectives on Process Organization Studies*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-26, 2010.

LATOUR, B. *Science in Action*, Cambridge, MA: Harvard University, 1987.

LATOUR, B. Where are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artefacts. Em: Bijker, W. E.; Law, J., *Shaping Technology/ Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, Cambridge, MA: MIT, pp. 225-258, 1992.

LEONARDI, P. M. Innovation Blindness: Culture, Frames, and Cross-Boundary Problem Construction in the Development of New Technology Concepts. *Organization Science*, vol, 22, n. 2, pp. 347-369, 2011.

LUPSON, J.; PARTINGTON, D. Individual Civil Servants' Conceptions Of Accountability. *Public Management Review*, vol.13, n. 7, pp. 895-918, 2011.

MACPHERSON, A.; KOFINAS, A; JONES, O.; THORPE, R. Making Sense of Mediated Learning: Cases from Small Firms. *Management Learning*, vol. 41, n. 3, pp. 303-323, 2010.

MARIANO, S. Initiating, Challenging and Improving Knowledge in Organizational Contexts. *Management Research Review*, vol. 41, n. 3, pp. 278-295, 2018.

MARTON, F. Phenomenography: Describing Conceptions of the World Around us. *Instructional Science*, vol. 2, pp. 177-200, 1981.

MARTON, F. Phenomenography - A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. *Journal of Thought*, vol. 3, pp. 28-49, 1986.

MARTON, F.; BOOTH, S. A. Learning and awareness, Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers, 1997.

MCNULTY, T.; ZATTONI, A.; DOUGLAS, T. Developing Corporate Governance Research through Qualitative Methods: A Review of Previous Studies. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 21, n. 2, pp. 183-198, 2013.

MEER-KOOISTRA, J. VAN DER; KAMMINGA, P. E. Joint Venture Dynamics: The Effects of Decisions made within a Parent Company and the Role of Joint Venture Management Control. *Management Accounting Research*, vol. 26, pp. 23-39, 2015.

MIETTINEN, R.; VIRKKUNEN, J. Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change. *Organization*, vol. 12, n. 3, pp. 437-456, 2005.

MOLOTCH, H.; MCCLAIN, N. Things at Work - Informal Social-material Mechanisms for Getting the Job Done. *Journal of Consumer Culture*, vol. 8, n. 1, pp. 35-67, 2008.

NARDUZZO, A.; ROCCO, E.; WARGLIEN, M. Talking about Routines in the

Field. In: *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. G. Dosi, R. R.

Nelson and S. G. Winter. Oxford, Oxford University Press: pp. 27-50, 2000.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap, 1982.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa - Características, Uso e Possibilidades. *Cadernos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, vol. 1, n. 3, 1996.

OBSTFELD, D. Creative projects: a less-routine approach toward getting new things done. *Organizational Science*, vol. 23, n. 6, pp. 1571-1592, 2012.

ORLIKOWSKI, W. J. Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, vol. 11, n. 4, pp. 404-428, 2000.

PARMIGIANI, A.; HOWARD-GRENVILLE, J. Routines Revisited: Exploring the Capabilities and Practice Perspectives. *Academy of Management Annals*, vol. 5, n. 1, pp. 413- 453, 2011.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Organizational Routines as a Unit of Analysis. *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, n. 5, pp. 793-815, 2005.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Narrative Networks: Patterns of Technology and Organization. *Organization Science*, Vol. 18, n. 5, pp. 781-795, 2007.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Designing Routines: On the Folly of Designing Artifacts, while Hopping for Patterns of Action. *Information and Organization*, vol. 18, pp. 235-250, 2008 a.

PENTLAND, B. T.; FELDMAN, M. S. Issues in Empirical Field studies of Organizational Routines. *Handbook of Organizational Routines*, 2008 b.

PENTLAND, B. T.; RECKER, J; WYNER, G. Rediscovering Handoffs. *Academy of Management Discoveries*, vol. 3, pp. 284-301, 2017.

PING, Z.; ANDY, C. W. W. Corporate Governance: A Summary Review on Different Theory Approaches. *International Research Journal of Finance and Economics*, vol. 68, 2011.

POTTS, S. D.; MATUSZEWSKI, I. L. Ethics and Corporate Governance. *Ethics and Corporate Governance*, vol. 12, n. 2, 2004.

PUGLIESE, A.; BEZEMER, P.; ZATTONI, A.; HUSE, M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. H. W. Board of Directors' Contribution to Strategy: A Literature Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, vol. 17, n. 3, pp. 292–306, 2009.

QUICK, K. S.; FELDMAN, M.S. Boundaries as Junctures: Collaborative Boundary Work for Building Efficient Resilience. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 24, n.3, pp.673-695, 2014.

RERUP, C.; FELDMAN, M.S. Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-error Learning. *The Academy of Management Journal*, vol. 54, n. 3, pp. 577-610, 2011.

RIBES, D.; JACKSON, S.; GEIGER, S.; BURTON, M.; FINHOLT, T. Artifacts that Organize: Delegation in the Distributed Organization. *Information and Organization*, vol. 23, pp. 1-14, 2013.

ROBERTS, J. Trust and Control in Anglo-American Systems of Corporate Governance: The Individualizing and Socializing Effects of Processes of Accountability. *Human Relations*, vol. 54, n. 12, pp. 1547-1572, 2001.

ROBERTS, J.; MCNULTY, T.; STILES, P. Beyond Agency Conceptions of the Work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the Boardroom. *British Journal of Management*, vol. 16, pp. 5-26, 2005.

ROCHA-PINTO, S. R.; JARDIM, L. S.; BROMAN, S. L. de S.; GUIMARÃES, M. I. P.; TREVIA, C. F. Phenomenography's contribution to organizational studies based on a practice perspective. *RAUSP Manag. J.*, 54, 4, pp. 384-398, 2019.

ROWLINSON, M.; TOMS, S.; WILSON, J. Legitimacy and the Capitalist Corporation: Cross-cutting Perspectives on Ownership and Control. *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 17, pp. 681-702, 2006.

SALVATO, C; RERUP, C. Routine regulation: Balancing conflicting goals in organizational routines. *Administrative Science Quarterly*, vol. 63, n.1, pp. 170-209, 2017.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A. Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, vol. 46, n. 7, pp.1138–1170, 2009.

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Grasping the Logic of Practice: Theorizing Through Practical Rationality. *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 2, pp. 338–360, 2011.

SAVCUK, O. Internal Audit Efficiency Evaluation Principles. *Journal of Business Economics and Management*, vol. 8, n. 4, 275-284, 2007.

SELE, K; GRAND; S. Unpacking the dynamics of ecologies of routines: Mediators and their generative effects in routine interactions. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 722–738, 2016.

SELZNICK, P. Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, vol. 13, 1948.

SHEN, W.; Zhou, Q.; Lau, C. Empirical Research on Corporate Governance in China: A Review and New Directions for the Future. *Management and Organizational Review*, vol. 12, n. 1, pp. 41-73, 2016.

SICILIANO, M. Disappearing into the Object: Aesthetic Subjectivities and

Organizational Control in Routine Cultural Work. *Organization Studies*, vol. 37, n. 5, pp. 687-708, 2016.

SIMON, H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York, 1947.

SIN, S. Considerations of Quality in Phenomenographic Research. *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 9, n. 4, pp. 305-319, 2010.

SMITH, P.; DUFOUR, Y.; ERAKOVIC, L. Strategising and the Routines of Governance: An Empirical Analysis of Practices in an International Engineering Consultancy Firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, vol. 3, n. 2, pp.149-164, 2011.

SONENSHEIN, S. Routines and Creativity: From Dualism to Duality. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 739-758, 2016.

SOOBAROYEN, T.; SHEIK-ELLAHI, A. A Case Study on the Influence of Corporate Governance Beyond the Boardroom: Perceptions from Business Unit Managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 8 n. 2, pp.179-190, 2008.

SPEE, P.; JARZABKOWSKI, P.; SMETS, M. The Influence of Routine Interdependence and Skillful Accomplishment on the Coordination of Standardizing and Customizing. *Organization Science*, vol. 27, n. 3, pp. 759-781, 2016.

STANCZYK-HUGIET, E.; PiÓRKOWSKA, K.; STANCZYK, S. Demystifying Emergence of Organizational Routines. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 30, n. 4, pp. 525-547, 2017.

STEPHENS, J. P.; HEAPHY, E.; DUTTON, J. E. High-quality Connections. In: *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Chapter: 29. Publisher: Oxford University Press. Editors: Kim Cameron, Gretchen M. Spreitzer, 2011.

STRIKWERDA, J. An Entrepreneurial Model of Corporate Governance: Devolving Powers to Subsidiary Boards. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 3, n. 2, pp.38-57, 2003.

TURNER, S. F.; RINDOVA, V. A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change. *Organization Science*, vol. 23, n. 1, pp. 24-46, 2012.

TURNER, S. F.; RINDOVA, V. Watching the Clock: Action Timing, Patterning, and Routine Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 61, n. 4, pp. 1253-1280, 2018.

TREVIA, C.; ROCHA-PINTO, S. Os Controles, a Confiança, e a Ética na Governança Corporativa. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo – CGE*, vol. 6, n. 2, p. 56-65, 2018.

TREVIA, C.; BROMAN, S.; JARDIM, L.; ROCHA-PINTO, S.; GUIMARÃES, M. Qualidade em Fenomenografia nas Organizações. *Revista ADM.MADE - Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial - Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro*, vol. 22, n. 2, pp. 48-61, 2018.

VAUGHAN, D. The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, vol. 25, n. 271-305, 1999.

VERHEZEN, P. Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, vol. 96, pp. 187-206, 2010.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sense-making. *Organization Science*, vol. 16, n. 4, pp. 409–421, 2005.

WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. A Behavioral Theory of Corporate Governance: Explicating the Mechanisms of Socially Situated and Socially Constituted Agency. *Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 607-661, 2013.

WOLBERS, J.; BOERSMA, K. The Common Operational Picture as Collective Sensemaking. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 21, n. 4, pp. 186-199, 2013.

## 8. ANEXO

### Anexo I - Roteiro de Entrevista

Bom dia/Boa tarde!

Estou fazendo uma pesquisa sobre Governança Societária para meu projeto de Doutorado em Administração no IAG/Puc-Rio, que é realizado com apoio da Acionista.

Quero saber na sua visão de Conselheiro ou Diretor indicado como é o seu relacionamento com a Acionista Controladora na prática.

Preciso entender também as influências dos instrumentos de Governança Societária utilizados neste processo.

A identidade do entrevistado não será revelada e a experiência individual não é objeto da pesquisa. Você pode abordar o que considerar relevante acerca do que for questionado.

A PUC possui um protocolo de entrevista de forma a atender a critérios éticos no uso e divulgação das pesquisas. Por favor, leia e, se de acordo, assine este protocolo.

Essa pesquisa será uma conversa baseada na sua experiência, assim a gravação da entrevista é muito importante para posterior análise do conteúdo de forma mais aprofundada e consolidada com as demais experiências relatadas por outros entrevistados. Você me autoriza a gravar nossa conversa?

Agradeço desde já o tempo investido. Vamos começar!

### Perguntas Introdutórias

1. Você pertence aos quadros da Acionista (qual área?), está cedido (com ou sem contrato suspenso?) ou veio do mercado?
2. Há quanto tempo trabalha no Grupo de Negócios?
3. Em quais empresas você é/foi Conselheiro(a) ou Diretor(a)? É controlada pela Acionista? Possui outros acionistas com participações relevantes?
4. O que é para você a Governança Societária? (do ponto de vista da empresa acionista e/ou do ponto de vista do Conselheiro/ Diretor) (verificar/ identificar qual é a rotina e remeter a consciência focal para a Rotina de GS) [o que]
5. Atividade: Como você vê o seu papel como Conselheiro/ Administrador da empresa x na rotina de Governança Societária (relacionamento com a empresa acionista).
6. Atividade confirmação/ delimitação: Como você vê o papel do Conselheiro Independente? (ver Qual a diferença para a atuação do Conselheiro Independente?) (pergunta confirmadora da definição do papel do indicado).
7. Relacionamento: Como você vê/ qual o papel da Acionista Controladora?
8. Relacionamento confirmação/ delimitação: Como você vê/ qual o papel das demais Acionistas? (ver Qual a diferença de relacionamento com demais acionistas?) (pergunta confirmadora da definição da relação).  
5a8 => vou extrair as atividades/ processos e Artefatos. [como]
9. Quais atividades/ processos de Governança Societária (relacionamento com a empresa acionista) você participa na empresa x. [o que]
10. Conte-me como é sua atuação/ como se dão essas atividades/ processos citados no dia-a-dia? (vou extrair Artefatos) [como] Qual a diferença das atividades de uma empresa para outra?
11. O que você usa para realização das atividades/ processos? [o que]

### Pergunta Central:

12. Como você lida com cada instrumento citado? Como ele influi na sua atividade? [como]

### Perguntas sobre o Desenvolvimento das Experiências.

13. Conte: 1 experiência de como o instrumento citado ajudou

1 experiência de como o instrumento citado atrapalhou. [o que e como]

(ver do ponto de vista da empresa Acionista e/ou do ponto de vista do Conselheiro/ Diretor)

Perguntas Acessórias:

- Você poderia me dar um exemplo?
- Você poderia me explicar (isso) melhor?
- Como você faz/fez (isso)?
- Por que (isso) ocorreu?
- Como você superou (isso)?
- Como (isso) te ajudou (atrapalhou)?
- Qual o significado (disso) para você?
- Com que objetivo?
- Qual a vantagem?