

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA PÚBLICA
DEPENDENTE:** ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA NACIONAL
DE ABASTECIMENTO - CONAB

ÁTILA FEITOSA CASTELO BRANCO DANTAS

Brasília-DF, 2024

ÁTILA FEITOSA CASTELO BRANCO DANTAS

**A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA
PÚBLICA DEPENDENTE: ESTUDO DE CASO DA
COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO -
CONAB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Humberto Falcão Martins.

Brasília-DF 2024

ÁTILA FEITOSA CASTELO BRANCO DANTAS

A GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA PÚBLICA DEPENDENTE: ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO - CONAB

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 29 / 07 / 2024

Banca Examinadora

Prof. Dr. Humberto Falcão Martins - Orientador

Prof. Dr. Ettore de Carvalho Oriol

Prof. Dr. Mathias Schneid Tessmann

D192g Dantas, Átila Feitosa Castelo Branco
A governança corporativa na empresa pública dependente: estudo de caso da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB / Átila Feitosa Castelo Branco Dantas. – Brasília: IDP, 2024.

141 f.
Inclui bibliografia.

Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado Profissional em Administração Pública, Brasília, 2024.
Orientador: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins.

1. Governança corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. Lei das Estatais. I. Título.
CDD: 658.4

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, a Deus, meu Senhor e Redentor, por chegar a este momento.

Expresso minha sincera gratidão a todos aqueles que me apoiaram e acreditaram no meu sonho de alcançar o título de mestrado e contribuir significativamente para a produção científica.

Um agradecimento especial vai para meus pais, cujo amor, apoio, incentivo e motivação foram pilares fundamentais nesta jornada. Sua confiança inabalável em mim foi uma fonte constante de força e inspiração.

À minha querida esposa, estendo meu mais profundo agradecimento por sua compreensão. Sua capacidade de equilibrar as demandas da nossa família, especialmente no cuidado com nosso filho, enquanto me incluía em todos os aspectos de nosso dia a dia, foi essencial para o meu sucesso.

Ao meu sócio na advocacia, estou imensamente grato pela sua empatia e pelo suporte adicional que assumiu. Seu esforço permitiu-me concentrar-me neste desafio acadêmico, contribuindo significativamente para a realização deste objetivo.

Aos meus colegas de trabalho na Conab, agradeço a disposição e auxílio constantes. Sua colaboração foi vital para o aprofundamento do meu conhecimento na área e enriqueceu significativamente minha pesquisa.

Por fim, mas não menos importante, expresso minha gratidão ao Instituto Brasiliense de Direito Público (IDP), uma instituição de ensino excepcional que iluminou meu caminho com o brilho do conhecimento. Agradeço aos professores e à coordenação pelo suporte constante e pelo ambiente acadêmico estimulante que ofereceram. Assim como aos meus amigos de turma que estiveram comigo nessa jornada.

Este trabalho é o fruto de um esforço coletivo, e cada um de vocês desempenhou um papel crucial em tornar esta conquista possível.



"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."

Peter F. Drucker (1973)

RESUMO

Esta dissertação examina a governança corporativa na Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), uma empresa pública dependente, dentro do contexto da Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), avaliando possíveis conexões entre governança pública e corporativa. Observou-se uma lacuna na literatura quanto à análise aprofundada das práticas de governança em empresas públicas que, além de seguirem as diretrizes legais, desempenham um papel estratégico em políticas públicas. A pesquisa busca responder à pergunta de qual seria o modelo de governança adotado pela Conab. Trata-se de estudo exploratório, com metodologia quanti-qualitativa, pesquisa baseada em análise documental, survey, entrevistas com stakeholders e revisão de literatura, priorizando teorias à conceitos, como da firma, dos contratos, dos stakeholders, da agência e da escolha pública. Os resultados apontam que a Conab incorpora um modelo de governança híbrido, o qual reflete a necessidade de balancear interesses públicos e eficiência operacional. Entendeu-se que práticas de inovação, sustentabilidade e redes são essenciais para o aprimoramento da governança, sugerindo que outras empresas públicas dependentes adotem abordagens semelhantes. Esta pesquisa contribui para a literatura ao ampliar a compreensão sobre a governança em empresas públicas e propõe, como agenda futura, investigações que explorem a aplicação de modelos híbridos singulares em diferentes contextos estatais.

Palavras chave: Governança Corporativa; Empresa Pública Dependente; Lei das Estatais; Conab; Inovação; Sustentabilidade; Redes; Modelo de Governança.

ABSTRACT

This dissertation examines corporate governance at the National Supply Company (Conab), a dependent public company, within the framework of the State-Owned Companies Law (Law 13.303/2016), evaluating potential connections between public and corporate governance. A gap in the literature was identified regarding in-depth analyses of governance practices in public companies that, in addition to following legal directives, play a strategic role in public policies. The research aims to answer the question of what governance model is adopted by Conab. This exploratory study employs a mixed-methods approach, relying on document analysis, surveys, interviews with stakeholders, and a literature review, prioritizing theories and concepts such as firm theory, contracts, stakeholders, agency, and public choice. The results indicate that Conab incorporates a hybrid governance model, reflecting the need to balance public interests and operational efficiency. Innovation, sustainability, and network practices were found to be essential for governance improvement, suggesting that other dependent public companies adopt similar approaches. This research contributes to the literature by broadening the understanding of governance in public companies and proposes, as a future research agenda, investigations exploring the application of unique hybrid models in different state contexts.

Keywords: Corporate Governance; Dependent Public Company; State-Owned Companies Law; Conab; Innovation; Sustainability; Networks; Governance Model.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APIs	Administrações Públicas Internacionais
ASG	Ambiental, social e governança
ATRICON	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
AUDIN	Auditoria Interna
CCE	Comitê de controle das empresas estatais
COAUD	Comitê de Auditoria
COGER	Corregedoria Geral
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONSAD	Conselho de Administração
DEL	Deliberação
DIREX	Diretoria Executiva
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ESG	Environmental, Social and Governance (Governança, Sustentabilidade e
FAS	Fundação Amazonas Sustentável
GRC	Governança, Gestão de Risco e Compliance
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IESGo	Índice de avaliação de governança organizacional – índice ESG
IGG	Índice Integrado de Governança e Gestão Inovação)
M&A	Monitoramento e Avaliação
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MGC	Métrica de governança corporativa
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis
OEA	Organização dos Estados Americanos
OIs	Organizações Internacionais
ONG	Organização não governamental

ONU	Organização das Nações Unidas
OUVIR	Ouvidoria
P&D	Pesquisa e desenvolvimento
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PGPMBio	Política de Garantia de Preços Mínimos para os Produtos da Sociobiodiversidade
PORT	Portaria
PRESI	Presidência
PROGE	Procuradoria Geral
ProVB	Programa de Venda em Balcão
RGB	Referencial Básico de Governança
ROCA	Reunião Ordinária do Conselho de Administração
SEST	Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SUCOR	Superintendência de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos
SUORG	Superintendência de Estratégia e Organização
SUPAF	Superintendência da Agricultura Familiar
TCU	Tribunal de Contas da União
WFP	Programa mundial de alimentos (centro de excelência contra a fome)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1

Gráfico dos resultados

89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Identificação dos Quesitos

81

Tabela 2

Resultados do Survey

87

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA..... 19

1.2 JUSTIFICATIVA 20

2. REFERENCIAL TEÓRICO25

2.1. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....25

2.2 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA35

2.3 ESTRUTURA E NATUREZA JURÍDICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.
.....38

2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS SUBMODELOS DE GOVERNANÇA.....40

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS ESTATAIS E A LEI
13.303/2016.....44

3. METODOLOGIA 51

4. A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA CONAB.....56

4.1 A EVOLUÇÃO DA REGULAMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA NA CONAB 57

4.2 A POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE E A
POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS, CONFORMIDADE E CONTROLES
INTERNS 61

4.3 CONAB COMO EMPRESA DEPENDENTE E SUA GOVERNANÇA63

5. ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA CONAB 68

5.1 O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA
CONAB 73

5.2 COLETA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA
DA CONAB82

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....113

5.4 ANÁLISE DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS E DOCUMENTAIS115

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 126

REFERÊNCIAS 131

APÊNDICES 156



1

INTRODUÇÃO

Há parâmetros legais, regulatórios e científicos sobre governança corporativa que são úteis para avaliar a maturidade e evolução para aplicação de boas práticas. Contudo, estas não necessariamente cabem no molde de uma empresa pública dependente, ante a fatores que lhe afetam, como as influências de mercado e políticas, eficiência operacional com lucro e execução de políticas públicas, criação de valor na governança pública e corporativa.

Destarte, é importante no campo científico e corporativo identificar o que especializa esta governança de modo a estudá-la e desenvolvê-la, podendo equilibrar os interesses envolvidos e entender como performar este modelo de governança, a exemplo da Conab.

O cenário atual das empresas estatais no Brasil após a implementação da Lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais ou Lei de Responsabilidade das Estatais, representa um campo relevante para análise da governança corporativa.

A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) opera neste contexto desafiador, equilibrando as demandas de eficiência operacional com a execução de políticas públicas. A governança corporativa nesta empresa apresenta uma interação complexa de fatores endógenos e exógenos; sob a supervisão de um ministério governamental que pode sofrer influências políticas; assim como do ambiente as redes e inovação tradicionalmente estudadas na governança pública. Tudo isso a qualifica como um objeto empírico apto para explorar o estudo da solução de um problema.

O foco de análise é o modelo de governança da Conab empresa estatal dependente vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), desde 23 de janeiro de 2023, por meio do Decreto n.º 11.401. A companhia foi instituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, criada pela Lei Federal nº 8.029 de 12 de abril de 1990. A referida norma autorizou a fusão de três empresas públicas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) e a Companhia de Armazenamento (Cibrazem) para a criação da Conab.

Diante deste viés, a referida empresa está presente em todas as regiões brasileiras, possuindo relacionamento com *stakeholders* internos e externos para o desenvolvimento do seu valor competitivo, qual seja levantamento de dados de inteligência para formulação de políticas agrícolas, execução de políticas de armazenamento e de estratégias de inclusão social que geram emprego e renda tanto ao seu cliente agro quanto comunidades em situação de insegurança alimentar e nutricional.

A Conab possui *stakeholders* na sociedade civil e governamentais, deste último, além do Ministério Supervisor (MDA), há ainda o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos que interage especialmente através da indicação de um dos membros do Conselho de Administração (Consad) e através da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), sendo responsável por estimular boas práticas e governança nas empresas estatais. Ato contínuo, o Ministério da Fazenda quanto ao orçamento/financeiro destinado à companhia. Assim como o Ministério das Mulheres, Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome – MDS, e Ministério das Relações Exteriores que promovem através do termo de execução descentralizada (TED) a execução de políticas públicas por intermédio da Conab.

No tocante a matriz institucional de governança da Conab, importante destacar os marcos regulatórios, inicialmente com a CGPAR (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União) instituída pelo Decreto nº 6.021 de 22 de janeiro de 2007, Norma de Governança da Conab em 2014 (substituída pela Política de Governança Corporativa e Integridade em 2023) - *self e coregulation* - e a Lei das Estatais nº 13.303 de 30 de junho de 2016.

A Conab esteve, em 2022, em um momento singular de discussão, em vias e deliberação sobre a revogação de sua norma e comitê de governança e integridade, e avaliação de comissão de M&A (monitoramento e avaliação da governança), assim como definição de novos papéis das unidades de governança; o que leva a repensar o modelo de governança de acordo com sua necessidade além do que a Lei determina, desenvolvendo as capacidades necessárias para o aprimoramento da governança em todas as suas instâncias regionais.

Já em 2023, pode se afirmar que houve a revogação a norma e comitê mencionado, a não criação de estrutura de M&A, todavia ocorreu a aprovação da política de governança corporativa e integridade. E em 2024 possui proposta em trâmite, aguardando instância decisória para aprovação de nova estrutura de governança.

As empresas estatais sofrem influência orgânica do governo vigente e sua política (LOCH; SILVA; BUENO; MARCON, 2020). Neste sentido, durante o governo presidencial de Bolsonaro (2019/2022) havia um direcionamento maior para gerar conhecimento de safra, já no governo Lula 3 (2023/2026) que o sucedeu, o foco é maior na política de erradicação da fome. E neste sentido a Companhia muda suas estruturas de governança para atender o Ministério Supervisor, o que torna relevante ainda mais o estudo ao considerar a mudança de gestão na empresa e na presidência do país.

A importância do estudo da governança corporativa pode ser associada ao seu porquê – é através daquela que se garante a confiança – a qual a partir da teoria de agência se busca que as organizações alcancem seus princípios de *disclosure*, *fairness* ou *equity*, *accountability* e *compliance* e decisões formais, em diferentes perfis relacionais, frente aos seus instituidores e stakeholders. De modo geral, a governança corporativa de uma empresa dependente, sofre influência da governança pública, sendo um processo de *inputs* e *outcomes*, no qual são agregados princípios e valores, limitando o conflito de interesses dos agentes e parceiros resultando em valor atrelado a missão e objetivos dos acionistas em alinhamento com a teoria da agência.

Não obstante, não há dúvidas que a governança na Conab é necessariamente corporativa, considerando os estímulos sofridos, sendo que pode ser analisada pelo prescritivo-formal ou enfoque analítico-operacional. Neste último, se subdivide por tipos de organização, atividades ou campos ou modelos particulares (CAVALCANTE; PIRES, 2018). Todavia, as influências da governança pública tendem a proporcionar uma personalidade singular as empresas estatais dependentes como a Conab.

A partir do enfoque dantes, os modelos que deles se configuram ressoam em diferentes formas de concepção de governança para aplicação na empresa pública dependente prestadora de serviços públicos e executora de políticas públicas. É deste ponto de partida que

se compreende necessário extrapolar o prescritivo de governança da Lei Federal nº 13.303/2016 que foi influenciado pelos preceitos da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

A governança é de implicação multidisciplinar, não podendo ser compreendida tão somente como um conjunto de normas. Não obstante, este conjunto, por intermédio do estudo da legística, tem-se os referenciais teóricos de *soft law*, *hard Law*, *soft Regulation*, *hard regulation*, *sefl regulation*, *coregulation* e *better regulation* que implicam na governança e como diferentes abordagens regulatórias podem ser aplicadas em contextos corporativos e públicos (BALDWIN, 2012).

Outrossim, quando da economia comportamental ao desenvolver técnicas como os *nudges*, o qual através desta teoria do incentivo é possível transformar o comportamento independente das obrigações legais (THALER; SUNSTEIN, 2009), incentivando práticas éticas e eficientes, criando um ambiente que orienta as partes interessadas promovendo boas práticas de forma suave e indireta.

É assim que são sedimentadas a cultura das boas práticas. Pois a governança é um fluxo dinâmico e contínuo que depende de regras, mas também da consciência orgânica de cumpri-las intencionalmente e com propósito.

De acordo com a OCDE (OECD, 2004), é recomendável buscar mecanismos mais suaves a de condução de normas, sugerindo manuais e guias como exemplos. O que não é diferente na Governança Pública (BRASIL, 2018). A título de exemplo somente a Sest divulga em seu site: manual dos conselheiros de administração, guia prático do conselheiro de administração, modelos de estatutos sociais, guia de padronização de informações das empresas estatais federais nos portais da internet, dentre outros (BRASIL, 2024).

Nesse diapasão, na governança pública (MARTINS; MARINI, 2014), a cadeia de valor não pode se restringir a desempenhos objetivos de *imputs* e *outcomes*, mas considerar opções subjetivas como confiança, valores e outros, assim como vigilância anti- *moralhazzard*, entendendo a governança como um processo – isto é, trabalhar com a concepção de metagovernança ou governança da governança, resultando em maior engajamento dos sujeitos envolvidos; e a governança corporativa não destoa desta ideia (PORTER, 1985) (JENSEN; MECKLING, 1976).

No mais, é relevante estruturar estas ferramentas em um modelo personalíssimo que englobe também as prescrições legais, os mecanismos de acompanhamento de maturidades existentes, mas, em especial as perspectivas contemporâneas de relacionamentos além dos seus objetivos institucionais, mas também ambientais e sociais; assim, é possível alcançar uma configuração em rede com os stakeholders que proporcione o modelo com elementos de inovação na governança de cada empresa estatal, em especial à Conab.

Esta dissertação explora a governança corporativa da Conab, alinhando-a com sua natureza de organização pública, desta forma, é possível avaliar se uma empresa pública dependente possui em sua governança corporativa, elementos de governança pública, ou se torna em um novo modelo. Esta análise é crucial para entender como a Conab incorpora elementos típicos da governança pública e a importância da sustentabilidade, inovação e da rede.

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

Dado que os marcos regulatórios que tratam da governança corporativa e pública realizam avaliações duais (preto ou branco), não há discussão do intermediário ou misto (cinza), isto é, a empresa pública dependente que, possui um único acionista, sofre influência política, executa políticas públicas e ainda há a proposta de gerar lucro. Desta forma, com o estudo de caso da Conab é possível estudar este universo particular e através do raciocínio indutivo abrir possibilidades para pesquisas em empresas semelhantes.

Assim sendo, surge a seguinte questão de pesquisa: **qual é o modelo de governança corporativa adotado pela Conab?**

Assim, o objetivo do estudo consiste em investigar o sistema de governança corporativa da Conab para identificar suas características e se estas as tornam um modelo singular de modo que isto possa levar a políticas e boas práticas adaptadas à realidade da empresa.

Além disso, a pesquisa tem como objetivos específicos: A) Contextualizar, a partir da literatura existente, a governança corporativa, avaliando possíveis conexões com a governança pública; B) Comparar as práticas de governança da Conab com os modelos teóricos de governança pública e corporativa, analisando como os integra em sua estrutura; C) Apresentar os resultados do ciclo recente

de 2022 do IG-SEST e 2021 do IGG TCU da Conab, e avaliar possibilidade de índice próprio da Conab; D) Avaliar a percepção dos stakeholders internos sobre as práticas de governança da Conab, em especial sobre os elementos de rede, sustentabilidade e inovação na governança da Conab. E) Propor recomendações para aprimorar a governança corporativa na Conab como uma empresa pública dependente.

1.2 JUSTIFICATIVA

A governança nas empresas estatais sofre mensuração de maturidade ou qualidade, possuindo aplicação empírica sua análise, sendo ranqueada o nível 1 (um) e 2 (dois) pelo IG-SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) (CONAB, 2022) e analisada em percentual pelo IGG TCU (Tribunal de Contas da União (TCU, 2021).

Sem embargo, diante da interrupção dos mencionados índices (e em 2024 a substituição do IGG pelo IESGo do TCU), ainda não foi criado um índice unificado nacional. Nesse diapasão, existem partições como: as dimensões (estrutura de propriedade, ética e conflitos de interesse, disclosure, conselho de administração); soluções integradas de Governança, Gestão de Risco e Compliance (GRC); funções (avaliar, direcionar, monitorar); mecanismos (liderança, estratégia, controle); ferramentas como *soft law*; *design thinking*, dentre outros. Enfim, a governança é um assunto complexo, mas passível de um estudo analítico, tornando assim o seu operador mais consciente da operacionalização.

Outrossim, a governança corporativa possui interesses nacionais e ultra nacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), assim como a Organização das Nações Unidas (ONU) e Organização dos Estados Americanos (OEA), como corpos burocráticas das Organizações Internacionais (OIs) influenciam as Administrações Públicas Internacionais (APIs), inclusive o Brasil a compor e seguir diretrizes de uma governança global, conhecida como governança democrática (LACERDA, 2017) o que eleva o interesse pela governança corporativa.

Dois são fatores estressores principais: a consolidação do conceito de governança destacando suas configurações e ferramentas; assim como a distinção do modelo exigido pela Lei Federal nº

13.303/2016 e o mais ajustado a realidade de cada organização segundo as referências hoje existentes.

O conceito de governança corporativa é consagrado nos estudos científicos sobre as empresas de capital aberto privada ou semiestatais, todavia carente de maior estudo sobre sociedades de capital fechado de empresas públicas dependentes. A ausência de uma reflexão, um contraste sobre esta temática prejudica o aperfeiçoamento do modelo vigente.

Para a consecução do trabalho se fará uso de pesquisa quanti-qualitativa com *survey* e entrevistas, documental, bibliográfica, e descritiva utilizando coleta de dados observacionais. Destarte, estas fontes estão disponíveis em fontes literárias e portais de transparência das entidades públicas referenciais, tornando assim, viável a realização do presente estudo. Este, por sua vez não possui a ambição de solução definitiva, mas ao contrário, busca relacionar os conceitos existentes em uma trama suficiente para construir a compreensão de um modelo singular de governança.

Isto é, pesquisa contribui para a literatura existente sobre governança corporativa, especialmente no contexto de empresas públicas. Ela oferece *insights* sobre como as teorias de governança corporativa são aplicadas em organizações que operam sob circunstâncias únicas, como ser uma empresa pública dependente. A Conab, como um estudo de caso, fornece um exemplo concreto de como os conceitos de governança pública e corporativa interagem. Isso pode servir como um modelo valioso para futuras pesquisas em organizações similares.

Ao focar em elementos como rede, sustentabilidade e inovação, a pesquisa aborda aspectos menos explorados da governança em empresas estatais, contribuindo para um entendimento mais amplo dessas dimensões na gestão pública. O estudo oferece uma abordagem interdisciplinar, integrando conceitos de administração e ciência política, enriquecendo o diálogo entre diferentes campos acadêmicos.

A contribuição teórica tem relevância prática, pois permitirá o aprimoramento das boas práticas de governança, proporcionando maior *accountability* e eficiência, permitindo o fomento da personalização de um modelo próprio à empresa, ultrapassando o padrão obrigatório em lei. Com *insights* práticos, a pesquisa pode

oferecer à Conab uma avaliação externa de suas práticas de governança, destacando áreas de sucesso e oportunidades para melhorias.

À luz da orientação estratégica, ao identificar como a inovação, sustentabilidade e as redes estão sendo utilizadas, a pesquisa pode orientar a Conab sobre como fortalecer esses aspectos para melhorar a eficiência e eficácia. Um suporte à tomada de decisão é um dos vieses, pois os resultados podem informar os tomadores de decisão da Conab sobre como suas práticas de governança estão alinhadas com os objetivos de políticas públicas e sustentabilidade, auxiliando no planejamento estratégico.

A promoção de governança responsável pode encorajar a Conab nas práticas de rede, sustentáveis e inovadoras, alinhadas com os interesses das partes interessadas e objetivos de longo prazo. Por conseguinte, a pesquisa pode resultar em benefícios ao empoderar as empresas públicas dependentes para o desempenho do M&A (monitoramento e avaliação) de modo a iniciar um debate legítimo.

No mais, este estudo é relevante porque contribui para o entendimento da governança corporativa em empresas estatais, um tema de crescente importância no Brasil. Além disso, ao focar na Conab, uma empresa pública dependente, este trabalho aborda uma lacuna na literatura sobre como tais entidades equilibram as demandas operacionais com as responsabilidades de políticas públicas.

Este estudo também oferece compreensões práticas sobre a implementação da Lei das Estatais e a integração de inovação e redes na governança corporativa, fornecendo um modelo que pode ser aplicado em outras organizações similares.

A governança nas empresas estatais é crucial para assegurar transparência, eficiência e responsabilidade. A Lei 13.303/2016 trouxe avanços significativos nesse campo, sendo a Conab uma entidade que exemplifica os desafios e oportunidades de aplicar tais práticas. Este estudo é justificado pela necessidade de compreender como a Conab integra requisitos legais com práticas inovadoras de governança para alcançar eficiência operacional e cumprir suas responsabilidades públicas.

A pesquisa contribuirá para a ciência ao fornecer uma análise detalhada de um modelo híbrido de governança corporativa em uma

empresa pública dependente, com implicações práticas que permitem a formulação de políticas e gestão de empresas similares. Em suma, a pesquisa pode não apenas contribuir para a discussão acadêmica, mas também oferece aplicações práticas para a Conab, promovendo uma compreensão mais profunda e eficaz da governança corporativa em contextos específicos de empresas públicas.



2

REFERENCIAL TEÓRICO**2.1. FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa contemporânea ainda está em desenvolvimento, e é essencial compreendermos suas origens. Historicamente, a governança pública antecede a governança corporativa. A governança pública, que envolve os processos e estruturas para gerir políticas e recursos públicos, possui raízes antigas que remontam à administração de estados e impérios na antiguidade. A necessidade de governar comunidades e reinos de forma organizada e eficiente resultou no desenvolvimento de sistemas de governança que incluíam a criação de leis, estruturas administrativas e mecanismos de controle (DILIGENT CORPORATION, 2024).

Por outro lado, a governança corporativa, que se refere aos sistemas e processos pelos quais empresas são dirigidas e controladas, é um fenômeno mais recente, pois iniciou sua evolução de modo mais organizado a partir do século XVII com o surgimento das grandes corporações comerciais europeias, como a Companhia das Índias Orientais. No entanto, o conceito moderno de governança corporativa, com ênfase na responsabilidade dos gestores perante os acionistas e outros stakeholders, ganhou maior relevância a partir dos anos 1970, especialmente nos Estados Unidos, como resposta a crises econômicas e escândalos corporativos (BYRNE, 2011).

Portanto, enquanto a governança pública tem uma história milenar, a governança corporativa, como a conhecemos hoje, é uma prática que se consolidou apenas nas últimas décadas. Sem embargo, esta modalidade corporativa vem agora influenciando a pública e coexistindo com ela como é o caso das empresas estatais.

A governança corporativa, em conceito trabalhado por Shleifer e Vishny (1997), refere-se aos mecanismos através dos quais as empresas são controladas e dirigidas. Esses mecanismos têm como objetivo alinhar os interesses entre gestores e acionistas, mitigando problemas de agência descritos por Jensen e Meckling (1976). Em um sentido mais amplo, a governança corporativa abrange a relação entre a administração da empresa, seu conselho de diretores, acionistas e

outras partes interessadas, conforme elucidado por Monks e Minow (2011).

As teorias da agência, da firma, dos contratos, das partes interessadas (stakeholders), e da escolha pública são fundamentais para entender a governança corporativa, especialmente no contexto de empresas estatais como a Conab. Cada uma dessas teorias contribui de maneira específica para a compreensão do modelo de governança adotado pela Conab.

Teoria da Agência: Jensen e Meckling (1976) abordam os problemas que surgem quando os objetivos dos agentes (gestores) e principais (acionistas) não estão alinhados, devido aos conflitos de interesse entre os dois grupos. Esta teoria é a principal que fundamenta a existência da governança, sendo vital para avaliar como a Conab, sendo uma empresa estatal, gerencia esses conflitos, especialmente em relação ao governo como acionista principal.

Teoria da Firma: Desenvolvida por Coase (1937) e Williamson (1981), esta teoria explora a razão da existência das empresas, sua estrutura e comportamento. Ela sugere que as empresas existem para aumentar a eficiência operacional e reduzir custos de transação. Na Conab, essa teoria ajuda a entender como a estrutura organizacional influencia a governança, especialmente na busca por eficiência em suas operações.

Teoria dos Contratos: Estudada por Hart (1995) e Holmström (1979), esta teoria analisa as relações contratuais entre indivíduos e entidades, enfatizando como os contratos são formulados para gerenciar riscos e expectativas. Na Conab, essa teoria é útil para analisar como a empresa gerencia seus contratos, especialmente na relação com fornecedores e clientes, o que impacta diretamente sua governança e eficiência operacional.

Teoria das Partes Interessadas (Stakeholders): Freeman (1984) destaca a importância de considerar os interesses de todas as partes interessadas na gestão de uma organização, e não apenas dos acionistas. Para a Conab, esta teoria é crucial, pois a empresa pública deve equilibrar os interesses de diferentes grupos (governo, agricultores, consumidores), o que influencia diretamente sua governança.

Teoria do *Shareholder*: Friedman (1970) argumenta que a principal responsabilidade de uma empresa é maximizar o valor para os acionistas. Embora a Conab seja uma empresa pública, entender essa teoria é importante para analisar como o governo, como acionista principal, influencia as decisões da empresa e sua governança.

Aprofundando, relacionando a teoria *Stakeholder* e *Shareholder*, (SILVA, 2012) esclarece que delas derivam quatro modelos de governança, são eles: *shareholder* e *stakeholder*, restrito e avançado. O primeiro voltado para maximização de resultados e valor de mercado, o segundo amplia os resultados com transparência aos *stockholders* (acionistas), o terceiro voltado aos negócios das corporações e seus sujeitos, o quarto voltado a divulgação de balanços ambientais e sociais.

Teoria da Escolha Pública: Buchanan e Tullock (1962) analisam as decisões no setor público sob a ótica da economia, considerando os interesses e incentivos dos funcionários públicos e políticos. Esta teoria ajuda a entender como as decisões dentro da Conab são influenciadas por fatores políticos e públicos, impactando sua governança e operação.

Teoria da Administração: Analisada por Fayol (1916) e Drucker (1954), esta teoria abrange como as organizações são geridas. Ela inclui princípios de gestão, estrutura organizacional e comportamento organizacional, sendo fundamental para analisar as práticas administrativas e gerenciais da Conab, especialmente no que diz respeito à implementação da Lei das Estatais e governança corporativa.

Teoria da Transação: Williamson (1985) concentra-se nas transações entre as partes e como elas são afetadas por custos de transação. Esta teoria pode ser utilizada para examinar como a Conab gerencia suas transações, especialmente em relação a contratos, parcerias e eficiência operacional, influenciando a governança corporativa.

Uma vez identificando as teorias que influenciam ou que fundamentam a governança, passa-se a ponderar sobre a integração destas.

A associação dessas teorias propicia uma abordagem teórica que ressalta tanto os desafios quanto as estratégias eficazes para lidar com os problemas de governança na Conab. Ao integrar essas teorias, é possível visualizar como a Conab opera e é governada, oferecendo

uma visão abrangente de como as empresas estatais lidam com questões de governança, eficiência operacional, interesses dos stakeholders, conflitos de agência e influências políticas.

Uma análise multidimensional permite utilizar essas teorias sob uma perspectiva multifacetada, mostrando como a Conab se alinha com as melhores práticas de governança corporativa sob a Lei das Estatais, enquanto também lida com as complexidades de ser uma empresa estatal com múltiplas partes interessadas e influências políticas.

Após a compreensão das teorias, necessário se faz definir a governança corporativa e seus componentes.

A definição de governança corporativa é abrangente, incluindo pilares, princípios, mecanismos, modelos, ferramentas e essências. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e diversos autores contribuem significativamente para esse campo. Ela envolve um *framework* de diretrizes e processos estabelecidos para liderar e monitorar organizações, focando na geração de valor de longo prazo tanto para a entidade quanto para seus acionistas e a comunidade.

Como um sistema, define a conduta dos gestores e colaboradores, promovendo um equilíbrio de interesses entre as diversas partes envolvidas, com impacto favorável na sociedade e no meio ambiente (IBGC, 2023).

É importante mencionar que, classicamente, os princípios da Governança Corporativa, embora variem entre os autores, é comum incluir responsabilidade, integridade, transparência e conformidade legal (CADLBURY, 1992). Mais recentemente, a 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) trouxe quatro pilares ou princípios: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Já há uma 6ª edição do IBGC (2023).

Na versão anterior, Transparência vai além da mera obrigação de informar; trata-se do comprometimento em fornecer às partes interessadas as informações relevantes para elas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentações (IBGC, 2015). Equidade significa garantir tratamento justo e igual para todos os grupos minoritários, acionistas e partes interessadas. Prestação de Contas (*Accountability*) implica que os agentes de governança devem ser responsáveis por suas

ações de forma responsiva. Responsabilidade Corporativa envolve a preocupação dos agentes de governança com a sustentabilidade da organização, com foco em sua continuidade.

De acordo com o novo código (IBGC, 2023), a responsabilidade corporativa foi retirada e substituída pela integridade e sustentabilidade. Em síntese, os novos conceitos podem ser descritos da seguinte forma: Integridade: Promover uma cultura ética na organização, prevenindo conflitos de interesse e assegurando ações alinhadas com princípios leais. Transparência: Disponibilizar informações abrangentes e precisas, incentivando a confiança e a clareza para todas as partes interessadas. Equidade: Assegurar tratamento justo a todas as partes interessadas, respeitando suas necessidades e expectativas individuais e coletivas. Responsabilização (*Accountability*): Agir com responsabilidade e transparência, considerando o impacto das decisões na organização e no ambiente. Sustentabilidade: Focar na sustentabilidade econômica, reduzindo impactos negativos e valorizando os positivos, com atenção à interdependência com os ecossistemas.

Além dos princípios, os mecanismos da governança corporativa incluem estruturas e práticas como conselhos de administração, comitês de auditoria, gerenciamento de riscos e políticas de remuneração (MONKS; MINOW, 2011). Os modelos mais discutidos são anglo-saxônico e continental-europeu (ROSSETI; ANDRADE, 2022):

Modelo Anglo-Saxônico: enfatiza os interesses dos acionistas e é mais comum em países como os Estados Unidos e o Reino Unido. Ele foca na maximização do valor para os acionistas e tem uma abordagem mais individualista em relação à governança. Modelo Continental-Europeu: é mais comum na Europa continental e foca em um conjunto mais amplo de stakeholders, incluindo trabalhadores, clientes e comunidades e tende a integrar mais aspectos sociais e ambientais na governança.

As ferramentas de governança corporativa contêm relatórios anuais, auditorias internas e externas, e sistemas de controle interno (JENSEN; MECKLING, 1976). Essencialmente, a governança corporativa envolve criar um equilíbrio entre interesses econômicos e sociais, garantindo que a empresa opere de forma eficiente, transparente e responsável (TRICKER, 2015).

Existem ainda outras classificações, como o tipo de controle, que pode ser estatal, familiar/multifamiliar, não-familiar, estrangeiro e institucional (SILVA, 2012). No caso específico da Conab, o controle estatal, onde o acionista majoritário é o Estado, é o cerne deste estudo. Este tipo de controle envolve desafios adicionais de alinhamento entre objetivos de negócios e políticas públicas (OCDE, 2015).

A partir dos parâmetros trabalhados, habilita-se a analisar os arranjos de governança corporativa.

O conjunto de arranjos de governança corporativa em uma empresa pública dependente como a Conab inclui uma variedade de práticas e estruturas. Estes arranjos são projetados para equilibrar eficiência operacional, conformidade regulatória e objetivos de políticas públicas, ao mesmo tempo em que incorporam elementos de rede e inovação.

Os arranjos de governança corporativa incluem: Conselho de Administração: inclui membros independentes e qualificados, sendo responsável pela supervisão estratégica e fiscalização da gestão executiva (MONKS; MINOW, 2011). Comitês Especializados: como auditoria, riscos e compliance, que fornecem supervisão detalhada em áreas específicas (CLARKE; BRANSON, 2012). Políticas de Compliance e Integridade: garantem aderência a normas éticas e legais e incluem códigos de conduta e políticas anticorrupção (OECD, 2015). Gestão de Riscos: envolve a identificação, avaliação e mitigação de riscos financeiros, operacionais e estratégicos (COSO, 2017).

Além disso, existem outros elementos de governança, como: Transparência e Prestação de Contas: refere-se à divulgação de informações financeiras e operacionais, assim como responsabilidade perante stakeholders, incluindo o público (CALDBURY, 1992). Relações com Stakeholders: Envolvem o engajamento com partes interessadas, incluindo governo, investidores, clientes e comunidade (FREEMAN, 1984). Inovação e Tecnologia: Relacionam-se ao investimento em inovação e tecnologia para melhorar eficiência e competitividade (TIDD; BESSANT, 2018). Redes e Parcerias: Envolvem a colaboração com outras organizações, tanto públicas quanto privadas, para compartilhamento de recursos e conhecimento (PROVAN; KENIS, 2008).

Diante das teorias, arranjos, necessário se faz ressaltar conceitos comuns e sua aplicação na governança corporativa da empresa.

Avançando sobre termos comuns entre as classificações de governança, os conceitos de "geração de valor" e "cadeia de valor" (PORTER, 1985), "*inputs*", "*outcomes*" (BEHN, 2003) e "vigilância anti-moralhazard" (VERKUIL, 2007; JENSEN; MECKLING, 1976) são amplamente utilizados tanto na governança pública quanto na corporativa, embora com algumas nuances e aplicações específicas em cada contexto.

Geração de Valor: refere-se à criação de valor para os acionistas e outros *stakeholders* através de operações eficientes, inovação e estratégias de mercado. No contexto da governança pública, a geração de valor está mais relacionada à criação de benefícios sociais e ao cumprimento de objetivos de políticas públicas.

Cadeia de Valor: envolve todas as iniciativas que uma empresa realiza para incrementar o valor de seus produtos ou serviços, desde a obtenção das matérias-primas até a entrega ao consumidor final. Na governança pública, a cadeia de valor é compreendida como o conjunto de atividades e processos que asseguram a eficiente prestação de serviços públicos.

Inputs e Outcomes: "Inputs" são os recursos utilizados (como capital, trabalho e materiais), enquanto "Outcomes" são os resultados, como lucro, crescimento e retorno sobre investimento. Na governança pública, "Inputs" referem-se aos recursos públicos utilizados (orçamento, pessoal etc.), e "Outcomes" são os resultados ou impactos desses inputs na sociedade, como a melhoria na qualidade de vida ou a eficácia de um programa público.

Vigilância anti-moralhazard: este conceito está relacionado ao risco de comportamentos oportunistas por parte dos gestores ou empregados, que podem agir em seu próprio interesse em detrimento dos acionistas. A vigilância visa mitigar esse risco. Na governança pública, pode ocorrer quando agentes públicos agem de forma oportunista, comprometendo o interesse público. A vigilância, neste contexto, é exercida por mecanismos de controle e *accountability*.

O *enforcement*, na governança corporativa, refere-se à aplicação efetiva de leis, regulamentos e políticas internas. Isso inclui mecanismos para garantir que a empresa e seus funcionários estejam cumprindo as normas legais e éticas. O *enforcement* eficaz é crucial para prevenir má conduta e assegurar a transparência e a responsabilidade na empresa (LOPEZ-DE-SILANES et al., 1997).

Free Rider: na governança corporativa, refere-se à situação em que indivíduos ou entidades se beneficiam de recursos, bens ou serviços sem pagar por eles ou contribuir adequadamente (OLSON, 1965). Na Conab, como empresa pública, pode haver situações em que *stakeholders* se beneficiam de suas operações ou políticas sem contribuir proporcionalmente, afetando a eficiência e a equidade da empresa.

Stewardship: Refere-se à responsabilidade e cuidado dos gestores e administradores na condução da empresa, com o objetivo de atender aos melhores interesses da organização e seus stakeholders (FRANCISCO; WEGNER, 2020). Na Conab, *stewardship* é aplicada quando a gestão deve equilibrar eficiência operacional com a execução de políticas públicas, assegurando o uso dos recursos de modo eficaz e responsável.

O *free rider* e *stewardship* (este último entendido como uma teoria se manifestam na governança corporativa de empresas estatais como a Conab. Eles ajudam a explorar as dinâmicas entre a gestão da empresa, seus acionistas (neste caso, o governo) e outros stakeholders, e como isso impacta a eficiência, equidade e responsabilidade na gestão da empresa.

Esses conceitos são fundamentais em ambos os domínios de governança, embora a forma como são aplicados e interpretados possa variar. Na governança corporativa, eles tendem a priorizar a eficiência operacional e a criação de valor econômico, enquanto na governança pública, o foco está no uso eficaz dos recursos públicos e na geração de valor social.

Para compreender a complexidade da governança, é importante entendê-la como um prisma, pois tal qual este sólido geométrico, que é transparente e de superfícies retas e lisas que refrata uma luz branca e separa em diversos feixes coloridos, no qual um mesmo elemento, uma única luz a depender do lado que se o enxerga, a mesma luz pode ter uma cor diferente. Assim sendo, passa-se a analisar o viés da governança como um sistema.

Governança pode ser compreendida como um sistema. "Sistemas de governança" e "governança corporativa" são conceitos inter-relacionados, mas com nuances distintas. Sistemas de Governança referem-se às estruturas e processos que dirigem e controlam as atividades de uma organização, garantindo a

responsabilidade, transparência e eficácia na gestão. Esses sistemas podem ser aplicados em diversos contextos, incluindo governança corporativa, governança pública e governança global.

Por exemplo, no setor público, um sistema de governança pode incluir estruturas democráticas, leis e regulamentos, e mecanismos de controle e prestação de contas (RHODES, 1997).

A governança corporativa, especificamente, é o conjunto de mecanismos que orientam e regulam a direção e o controle das empresas. Ela engloba práticas, regras e processos que definem a tomada de decisão, a supervisão e o controle das atividades empresariais, geralmente focando no equilíbrio de interesses entre acionistas, diretoria, funcionários e outros stakeholders. Por exemplo, em uma empresa de capital aberto, a governança corporativa inclui o conselho de administração, políticas de auditoria, mecanismos de controle interno e relações com acionistas (MONKS; MINOW, 2011).

Por conseguinte, percebe-se que há uma relação dinâmica entre sistemas de governança e governança corporativa.

Os sistemas de governança proporcionam o quadro geral dentro do qual a governança corporativa opera. Enquanto a governança corporativa se concentra especificamente nas empresas e suas práticas internas, os sistemas de governança são mais amplos e podem incluir aspectos regulatórios, políticos e sociais que afetam a governança corporativa.

Há também uma influência recíproca: as práticas de governança corporativa são moldadas pelos sistemas de governança mais amplos, como regulamentações governamentais e normas sociais. Inversamente, as tendências e desafios na governança corporativa podem influenciar a evolução dos sistemas de governança. Mudanças nas práticas de governança corporativa, como uma ênfase crescente na sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, podem levar a mudanças nos sistemas de governança mais amplos, refletindo uma dinâmica interativa entre os dois.

Em resumo, enquanto os "sistemas de governança" referem-se às estruturas e processos mais amplos que regem as organizações dentro de uma sociedade ou setor, a "governança corporativa" é mais específica, focada na forma como as empresas individuais são dirigidas e controladas. A compreensão da relação entre esses dois conceitos é

crucial para uma análise eficaz da governança em qualquer contexto, seja ele público ou privado.

É importante destacar que na governança corporativa, há fatores endógenos e exógenos (FAMA; JENSEN, 1983) (SHLEIFER; VISHNY, 1997) que desempenham papéis distintos na forma como uma empresa é gerida e controlada.

Fatores Endógenos são aqueles que se originam dentro da própria empresa e estão diretamente sob seu controle, e incluem:

- Estrutura de Propriedade:** Refere-se à distribuição do capital social entre os acionistas. Diferentes estruturas de propriedade podem afetar a governança, como a concentração de ações nas mãos de poucos acionistas versus uma base de acionistas mais dispersa.
- Composição do Conselho:** A formação e a eficácia do conselho de administração são cruciais, incluindo o número de membros, sua independência, experiência e diversidade (internos, externos, gênero, dentre outros).
- Políticas e Procedimentos Internos:** Como códigos de ética, políticas de compliance e de risco, são fundamentais para a governança interna da empresa.
- Cultura Corporativa:** Inclui valores, normas e comportamentos, sendo um elemento-chave na governança corporativa.

Fatores Exógenos: São aqueles que vêm de fora da empresa e não estão sob seu controle direto, e incluem:

- Regulamentação Governamental:** Leis e regulamentos impostos pelo governo, como a Lei Sarbanes-Oxley nos EUA ou a Lei das Estatais no Brasil, têm grande impacto na governança corporativa.
- Condições de Mercado:** As condições econômicas e do mercado, incluindo a concorrência, afetam a governança corporativa ao influenciar as decisões estratégicas e operacionais.
- Pressão dos Stakeholders:** Stakeholders externos, como investidores, clientes e a sociedade, podem exercer pressão sobre a empresa para adotar certas práticas de governança.
- Normas Internacionais:** Padrões e práticas recomendadas por organizações internacionais, como as diretrizes da OCDE para governança corporativa de empresas estatais.

Em conclusão, sobre os fundamentos da governança corporativa, é possível aferir que a análise do modelo de governança adotado por uma empresa pública dependente requer uma abordagem integrada que considere diversas teorias. Especialmente as teorias da Firma, dos Contratos, das Partes Interessadas (Stakeholders),

da Agência e da Escolha Pública oferecem uma base sólida para entender os múltiplos aspectos que influenciam a governança na Conab. Cada teoria contribui para a compreensão de como a empresa pública equilibra eficiência operacional, interesses diversos e conformidade regulatória em um contexto que envolve tanto desafios internos quanto pressões externas.

Essa análise teórica, combinada com os princípios e mecanismos da governança corporativa, como transparência, equidade e sustentabilidade, permite uma visão abrangente do funcionamento da Conab. A integração dessas teorias e práticas evidencia a complexidade da governança em uma empresa estatal, onde a influência de fatores políticos e a necessidade de atender a múltiplos *stakeholders* tornam-se centrais. Assim, percebe-se que a aplicação dessas teorias e práticas não só esclarece apresentar o *design* da governança corporativa da Conab, mas também aponta para possíveis estratégias de aprimoramento, alinhando a governança da empresa às melhores práticas e aos objetivos de políticas públicas.

2.2 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os princípios de governança corporativa, conforme destacado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004), enfatizam a importância da transparência, responsabilidade, justiça e responsabilidade corporativa. Cadbury (1992) enfatiza a necessidade de um sistema eficaz de governança que salvguarde o equilíbrio entre a performance econômica e os objetivos da empresa. As melhores práticas de governança, conforme discutidas por Mallin (2016), incluem a gestão efetiva de riscos, auditorias internas rigorosas e uma comunicação transparente com os stakeholders.

O IBGC elenca diversas boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2023), como: A) Estrutura de Conselho Forte e Independente com autonomia e diversidade no conselho de administração para garantir supervisão eficaz da gestão (MONKS; MINOW, 2011). B) Transparência e Divulgação de Informações com comunicação clara e completa de informações financeiras e não financeiras aos stakeholders (OECD, 2015). C) Responsabilização dos Executivos (*Accountability*) com a responsabilização clara da gestão executiva para com o conselho de administração e acionistas (CADBURY, 1992).

Assim como: D) Gestão de Riscos e Compliance com a implementação de sistemas eficazes de gestão de riscos e conformidade (COSO, 2017). E) Interesses dos Stakeholders com a consideração dos interesses de todos os stakeholders, incluindo comunidade, clientes, empregados e acionistas (FREEMAN, 1984). F) Práticas Éticas e Integridade com a promoção de uma cultura corporativa baseada em ética e integridade (IBGC, 2023). G) Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa com a integração de considerações ambientais, sociais e de governança (ESG) nas decisões corporativas.

Estas práticas são consideradas fundamentais para o desenvolvimento de uma governança corporativa eficaz e responsável, contribuindo para o sucesso sustentável da organização e a confiança dos stakeholders. Elas refletem uma combinação de estratégias de supervisão, transparência, ética e responsabilidade que são essenciais para a governança moderna. As boas práticas de governança podem ser aplicadas a um contexto organizacional e podem ser mais bem demonstradas em exemplos, a partir dos pontos destacados acima, estão:

A) Estrutura de Conselho Forte e Independente: uma empresa que possui um conselho de administração composto majoritariamente por membros independentes, incluindo especialistas em finanças, direito e setor específico da empresa, para garantir uma supervisão imparcial e qualificada da gestão executiva. B) Transparência e Divulgação de Informações: uma corporação que regularmente publica relatórios detalhados sobre sua saúde financeira, estratégias de negócios, e impactos ambientais e sociais, disponíveis para todos os stakeholders.

E ainda: C) Responsabilização dos Executivos (*Accountability*): executivos de uma empresa que prestam contas anualmente ao conselho de administração e acionistas, detalhando o desempenho da empresa e explicando as decisões estratégicas tomadas. D) Gestão de Riscos e *Compliance*: implementação de um sistema robusto de gestão de riscos que identifica, avalia e gerencia riscos financeiros, operacionais e reputacionais, além de assegurar a conformidade com leis e regulamentos. E) Interesses dos *Stakeholders*: uma empresa que realiza consultas regulares com empregados, clientes e comunidades locais para entender e incorporar seus interesses e preocupações nas decisões de negócios. (f) Práticas Éticas e Integridade: desenvolvimento

de um código de ética abrangente e treinamentos regulares sobre integridade e conduta ética para todos os funcionários, assegurando que os valores da empresa sejam mantidos.

Assim como: G) Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa: uma empresa que adota práticas de negócios sustentáveis, como o uso de recursos renováveis, programas de responsabilidade social corporativa voltados para a educação e o bem-estar comunitário, e a implementação de políticas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Onde, cada um desses exemplos ilustra como as boas práticas de governança corporativa podem ser concretamente implementadas numa organização, promovendo uma gestão mais responsável, transparente e alinhada com os interesses de uma variedade de stakeholders. Por conseguinte, passa-se a apresentar uma seleção de conceitos que interferem a eficácia e eficiência das boas práticas.

Neste contexto, é relevante destacar o conceito do termo *trade-off*, que se refere à ideia de fazer concessões ou escolhas entre duas opções mutuamente exclusivas, pode ser aplicado em diversos contextos dentro da governança corporativa. A exemplo de Eficiência Operacional vs. Responsabilidade Social (PORTER; KRAMER, 2006): empresas, especialmente as estatais como a Conab, muitas vezes enfrentam um *trade-off* entre maximizar a eficiência operacional e cumprir responsabilidades sociais. Decisões que aumentam a lucratividade podem, às vezes, entrar em conflito com objetivos de políticas públicas ou responsabilidade social.

Como também, Transparência vs. Confidencialidade (ECCLES; YOUMANS, 2015): um *trade-off* comum na governança corporativa é entre manter a transparência para os acionistas e proteger informações confidenciais cruciais para a estratégia de negócios da empresa. Ou, também, Independência vs. Conhecimento Interno no Conselho (LORSHC; MACIVER, 1989, apud PARENTE; MACHADO FILHO, 2020).

Ao selecionar membros para o conselho de administração, pode haver um *trade-off* entre escolher membros independentes (para garantir uma visão imparcial) e membros com conhecimento interno profundo da empresa (que podem oferecer insights mais detalhados sobre suas operações).

Assim como Curto Prazo vs. Longo Prazo (ECCLES; SERAFEIM, 2013): decisões de investimento e estratégia frequentemente envolvem

um *trade-off* entre benefícios de curto prazo e objetivos de longo prazo. Investimentos que promovem crescimento sustentável a longo prazo podem requerer sacrifícios no curto prazo. E, também, Interesses dos *Stakeholders* vs. Acionistas (FREEMAN, 1984): empresas precisam balancear os interesses dos stakeholders com os dos acionistas. Às vezes, maximizar o retorno para os acionistas pode entrar em conflito com as necessidades ou expectativas de outros stakeholders.

Em todos esses casos, o conceito de "trade-off" ressalta a necessidade de equilíbrio e a tomada de decisões estratégicas na governança corporativa, considerando diferentes objetivos e implicações.

2.3 ESTRUTURA E NATUREZA JURÍDICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A estrutura jurídica da governança corporativa varia sensivelmente entre diferentes jurisdições (LOPEZ-DE-SILANES et al., 1998) que analisam a influência das leis e regulamentos nacionais nas práticas de governança. No Brasil, a estrutura de governança corporativa é moldada por um conjunto de leis e regulamentações, incluindo o Novo Mercado da B3, como explicado por Leal e Carvalhal-da-Silva (2007), que oferecem uma perspectiva sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro. Nesse diapasão, torna-se relevante diferenciar "empresa pública" e "empresa estatal", apesar de ambas se referem a empresas que são de propriedade do governo, há nuances importantes na forma como esses termos são usados.

A Empresa Pública, em relação à propriedade, é uma entidade jurídica de direito privado de propriedade total ou majoritária do governo; cujo objetivo é fornecer serviços públicos ou atender a uma necessidade social, muito embora possam ter receita própria. Pode operar em setores como transporte, utilidades, saúde ou educação. Como exemplo, a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) e a Conab. Em relação ao financiamento, é arcado pelo orçamento público caso não gere lucro o suficiente para sua manutenção.

Já a Empresa Estatal, quanto a propriedade, é uma entidade de direito privado na qual o governo possui uma participação significativa, mas não necessariamente total; tendo como objetivo operar em diversos setores, incluindo aqueles que são tradicionalmente dominados por empresas privadas. Seu objetivo pode envolver fornecer

serviços públicos, sem embargo, geram lucro o suficiente para a sua manutenção.

Um bom exemplo é a Petrobras, uma companhia petrolífera nacional onde o governo detém a maioria das ações, mas que opera de forma similar a uma empresa privada, competindo no mercado e buscando lucro; sendo que o financiamento pode ser tanto através de receitas geradas por suas operações quanto por apoio governamental, dependendo da sua estrutura e função.

Como diferenças chave têm-se a estrutura e finanças: A principal diferença está na estrutura financeira e nos objetivos. As empresas públicas tendem a ser mais focadas em fornecer serviços públicos e são financiadas pelo governo, enquanto as empresas estatais operam de forma mais comercial, buscando lucro e competindo no mercado. Além disso, destaca-se a autonomia: Empresas estatais muitas vezes têm mais autonomia operacional e financeira do que empresas públicas, que podem estar mais diretamente subordinadas a políticas governamentais e financiamento público. Ambos os tipos de empresas desempenham papéis importantes na economia e na sociedade, oferecendo serviços essenciais e contribuindo para o desenvolvimento econômico.

A escolha entre operar como uma empresa pública ou estatal frequentemente reflete uma decisão estratégica do governo sobre como melhor atender às necessidades da população e aos objetivos econômicos do país (VITÓRIA; IQUIAPAZA, 2020). Em análise dedutiva, convém entender o que é empresa estatal ou pública dependente. O seu conceito advém da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – art. 2º, III, Lcp 101/2000), qual seja: “[...] receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária”.

Por conseguinte, a OCDE (OECD, 2015) identifica três modelos principais de governança corporativa em empresas estatais, que são o descentralizado ou ministro-setorial, o dual (*dual ministry model*) e o centralizado. Sendo eu essa classificação é importante para entender a relação Estado e Empresa Pública.

O Modelo Descentralizado ou Ministro-Setorial implica que a supervisão das empresas estatais é realizada por ministérios individuais relacionados ao setor de atuação da empresa. Cada ministério é

responsável pela governança e pela supervisão das empresas dentro de seu setor. Como exemplo tem-se quando uma empresa pública possui apenas a ingerência de um único Ministério.

No Modelo Dual (*Dual Ministry Model*), a supervisão das empresas estatais é dividida entre o ministério setorial e um ministério central. Enquanto o ministério setorial foca nas políticas e objetivos setoriais, o ministério central foca em questões financeiras e de desempenho. Silva (2012) aponta que este é o predominante no Brasil, podendo até mesmo ser triplo, pois além do Ministério setorial, teria o Ministério da Fazenda e o então Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

No Modelo Centralizado, a supervisão de todas as empresas estatais é centralizada em uma única entidade ou órgão, como uma agência ou ministério específico. Este órgão é responsável pela governança corporativa e pelas diretrizes de todas as empresas estatais. Como exemplo: Uma agência governamental responsável pela supervisão de todas as empresas estatais, independentemente do setor.

A Conab, sendo uma empresa pública federal dependente no Brasil, poderia se encaixar no modelo descentralizado ou ministro-setorial. Tal raciocínio se deveria ao fato de que a Conab operar sob a supervisão direta do MDA, que é o ministério setorial responsável pelas políticas e diretrizes relacionadas ao setor agrícola e de abastecimento. Não obstante, considerando a influência que recebe de outros ministérios, pode-se afirmar que ela se encontra, na verdade, no modelo triplo, guardando as devidas proporções de influência.

A aplicação desses modelos varia conforme a estrutura governamental de cada país e a abordagem específica adotada para a supervisão e governança de suas empresas estatais. A escolha do modelo apropriado pode depender de vários fatores, incluindo o tamanho e a diversidade do setor estatal, as tradições administrativas e legais do país, e os objetivos específicos de política pública.

2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS SUBMODELOS DE GOVERNANÇA

Para Cavalcante e Pires (2018), Cavalcante (2017), Sager (2022) e Bersh (2017), a governança pode ser compreendida sobre o prisma

prescritivo-formal (nominada como a “boa governança” introduzida pelo Banco Mundial) ou analítico operacional, podendo ainda ser classificada por tipo (pública, corporativa, entre outras), por modelo, regulatória, participativa, multinível, colaborativa, interfirmas.

A modernização da governança leva a uma maior estratificação, a exemplo da governança colaborativa ou em rede (ANSELL, 2011), que por sua vez, podem surgir hibridismos, como: governança por meio de uma organização administrativa da rede, governança compartilhada e governança com organização líder (PROVAN; KENIS, 2008). A partir da obra de Cavalcante e Pires (2018) é possível estabelecer premissas sobre modelos prescritivo-formais e analítico operacionais na governança pública, podendo, inclusive, a partir do que já foi tratado no presente estudo como este associa-se a governança corporativa.

O Modelo Prescritivo-Formal se concentra em estabelecer diretrizes, normas e práticas que devem ser seguidas pela organização. Ele é "prescritivo" porque define o que deve ser feito, e "formal" porque estas prescrições são estruturadas de maneira oficial e sistemática. Em governança corporativa, isso pode incluir políticas e procedimentos para assegurar a transparência, responsabilidade, e eficiência na gestão.

Já o Modelo Analítico Operacional foca em analisar e otimizar as operações da organização. Ele envolve a avaliação de processos, estruturas e sistemas internos para garantir que estão alinhados com os objetivos e estratégias da empresa. Na governança corporativa, isso pode incluir a análise de desempenho, riscos, e eficácia dos controles internos. Esses modelos, embora distintos, são complementares na governança corporativa tanto na Governança Pública quanto na Governança Corporativa.

Considerando a Governança Pública em uma empresa estatal como a Conab, esta envolve aspectos como a responsabilidade perante os *stakeholders* (inclusive o governo e o público em geral), a aderência a políticas públicas, e a transparência nas operações. Aqui, um modelo prescritivo-formal ajuda a assegurar que as políticas públicas e as regulamentações sejam seguidas, enquanto o modelo analítico operacional pode ser usado para otimizar a eficiência e a eficácia dessas políticas dentro da organização.

E, também, a Governança Corporativa em um contexto mais amplo, esses modelos são igualmente aplicáveis à governança

corporativa em empresas como a Conab. Eles ajudam a garantir que a empresa esteja sendo gerida de maneira responsável e eficiente, com um foco tanto no cumprimento de regulamentações quanto na otimização de operações.

Integram o modelo Prescritivo-Formal as Políticas de Governança e *Compliance* que pode ter políticas rigorosas de governança e *compliance* que estabelecem como a empresa deve operar. Isso inclui aderência a leis, normas regulatórias, e padrões éticos. Por exemplo, pode haver políticas específicas para licitações e contratações, visando evitar conflitos de interesse e garantir transparência.

E, ainda, a Estrutura Organizacional que, uma vez bem definida, com papéis e responsabilidades claros, é outro aspecto do modelo prescritivo-formal. Isso inclui a definição de comitês de auditoria, conselhos de administração, e outras estruturas de governança para supervisionar e orientar a gestão da empresa. Além disso, Relatórios e Documentação que podem ser requeridos para manter uma documentação detalhada e relatórios periódicos sobre suas operações, financeiros e não financeiros, que devem ser disponibilizados aos órgãos de controle e ao público, assegurando transparência e prestação de contas.

Integram o modelo Analítico Operacional a Análise de Desempenho, ao passo que a empresa pode utilizar indicadores de desempenho para avaliar a eficiência e eficácia de suas operações. Isso pode incluir análise de custos, avaliação da produtividade, e monitoramento da qualidade dos serviços prestados. A Gestão de Riscos, ao identificar, avaliar e gerenciar riscos operacionais, financeiros e estratégicos é crucial. A empresa pode usar ferramentas analíticas para prever e mitigar riscos, como riscos de mercado, riscos de crédito, ou riscos ligados a catástrofes naturais que podem impactar a segurança alimentar. E a Otimização de Processos que, por sua vez, pode implementar iniciativas para tornar seus processos mais eficientes, como automação de processos, revisão de cadeias de suprimento, ou implementação de tecnologias para melhorar a logística e distribuição.

Associando o modelo à legislação que regula a Conab, a Lei das Estatais no Brasil e os preceitos da OCDE para a governança de

empresas estatais estão mais alinhados com o modelo prescritivo-formal de governança.

Sobre a Lei das Estatais pode-se classificar em Natureza Regulatória, no qual a lei estabelece um conjunto de normas e práticas obrigatórias para as empresas estatais e define regras claras para a administração, fiscalização, transparência e prestação de contas, e em Foco em Conformidade, no sentido de as diretrizes da lei serem voltadas para garantir a conformidade com padrões éticos e legais, prevenção de conflitos de interesse e promoção da transparência. Esses são elementos típicos do modelo prescritivo-formal, onde o foco está em seguir normas estabelecidas e manter a integridade e responsabilidade organizacional.

Quanto aos preceitos da OCDE para Governança de Empresas Estatais, pode-se afirmar que Diretrizes de Governança para a governança de empresas estatais incluem recomendações sobre a estruturação dos conselhos, transparência, responsabilidade pública, e relações com acionistas e outras partes interessadas. As Orientações Normativas com base nas diretrizes da OCDE são projetadas para orientar governos e empresas estatais na implementação de práticas robustas de governança. Elas enfatizam a importância de sistemas de governança que sejam transparentes, responsáveis e eficientes.

Entende-se que predominantemente o ambiente regulatório legal está alinhado com o Modelo Prescritivo-Formal com enfoque em regras e estruturas, pois a Lei das Estatais e os preceitos da OCDE enfatizam a importância de seguir regras e estruturas formais para garantir uma governança efetiva e responsável. Além disso, o papel da legislação e regulamentação e as diretrizes fornecem um quadro normativo que orienta como as empresas estatais devem ser governadas, alinhando-se com a abordagem prescritiva que foca em conformidade e padrões estabelecidos.

Portanto, a Lei das Estatais e os preceitos da OCDE estão alinhados principalmente com o modelo prescritivo-formal de governança, concentrando-se em estabelecer e garantir a aderência a normas e práticas estruturadas para assegurar a boa governança em empresas estatais. Embora possa haver elementos que encorajem a análise e a eficiência operacional, o foco principal desses instrumentos está em prescrições formais e conformidade regulatória.

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS ESTATAIS E A LEI 13.303/2016

A governança em empresas estatais possui particularidades, como destacado por Lazzarini e Musacchio (2020), que exploram como essas empresas operam na interseção entre os setores público e privado. A natureza dual dessas empresas implica um conjunto de desafios e oportunidades únicos em termos de governança, equilibrando interesses públicos com eficiência operacional. Estas características são especialmente relevantes em contextos emergentes, como analisado por Khanna e Palepu (2006), que discutem a governança em mercados emergentes.

A Lei das Estatais estabelece um conjunto de normas sobre governança corporativa para empresas estatais no Brasil. Ela é um marco significativo na regulação de empresas públicas e sociedades de economia mista, com o objetivo de aumentar a transparência, eficiência e responsabilidade na gestão dessas empresas. As normas da referida lei apresentam princípios fundamentais, regras específicas de estrutura que coincidem com as diretrizes da OCDE (2015) e impactam na Governança também da Conab.

Os reflexos são a padronização de práticas, onde a lei fornece um padrão regulatório para a governança na Conab, alinhando-a com práticas modernas de governança corporativa. Foco em eficiência e transparência, onde a empresa, ao aderir às diretrizes da Lei das Estatais, deve se focar em aprimorar a eficiência operacional e a transparência, tanto internamente quanto em relação ao público e aos stakeholders. Além da responsabilização e controle, onde a lei aumenta a responsabilização dos gestores e conselheiros, visa assegurar que a Conab opere de acordo com os interesses públicos e objetivos estratégicos.

A Lei das Estatais é um instrumento crucial no estabelecimento de um padrão que imprima segurança jurídica e confiabilidade de gestão na governança em empresas estatais no Brasil, impondo requisitos rigorosos que visam melhorar a transparência, a eficiência e a responsabilidade. Para a Conab, isso significa adaptar-se a esses padrões, equilibrando a eficiência operacional com as responsabilidades e objetivos sociais, refletindo uma abordagem mais moderna e sustentável de governança corporativa. A governança corporativa em empresas estatais apresenta características e desafios

únicos que diferem das empresas do setor privado. Essas peculiaridades são principalmente devido à propriedade estatal e ao papel que essas empresas desempenham na execução de políticas públicas.

São desafios específicos, o alinhamento de objetivos, onde as empresas estatais devem equilibrar a eficiência operacional e a lucratividade com os objetivos de políticas públicas do governo. Isso pode incluir metas sociais, econômicas ou estratégicas que não são típicas de empresas privadas (LAZZARINI; MUSACCHIO, 2020). A influência política, pois há um risco de influência política excessiva nas decisões operacionais e estratégicas, o que pode levar a conflitos de interesse e desafios na gestão (FONTES-FILHO, 2018) (CUERVO-CAZURRA; MUSACCHIO; LAZZARINI, 2014). Como também, transparência e responsabilidade, pois como entidades públicas, as empresas estatais enfrentam expectativas elevadas em termos de transparência, prestação de contas e responsabilidade perante o público (MEGGINSON e NETTER, 2001).

Para confrontar a dificuldade acima (OECD, 2015), práticas de governança são recomendadas, como: A) Independência do Conselho de Administração: Para evitar a excessiva influência política, é recomendado que as empresas estatais tenham conselhos de administração com membros independentes e qualificados (VINING; BOARDMAN, 2008). B) Políticas Claras de Nomeação e Remuneração: Estabelecer critérios claros para a nomeação de executivos e definir sistemas de remuneração que promovam a eficiência e a responsabilidade (FREITAS et al., 2020). C) Mecanismos de Monitoramento e Controle: Implementar sistemas eficazes de monitoramento e controle, incluindo auditorias internas e externas, para garantir a integridade financeira e a conformidade com as regulamentações (CLARKE; BRANSON, 2012).

A Lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, trouxe mudanças significativas para a governança em empresas estatais no Brasil estabelecendo diretrizes claras para a nomeação de conselhos e diretorias, além de regras para transparência e compliance, assim como alinhar as práticas de governança das estatais com padrões internacionalmente reconhecidos (SILVA, 2018). As práticas de governança corporativa das empresas estatais conforme Lei Federal nº 13.303/2016 fixam-se na transparência, gestão de riscos, controle interno, conduta e integridade, elegibilidade de administradores e

conselheiros fiscais, assim como a capacitação dos seus atores (LIMA, 2020) (SILVA, 2018) (FONTES-FILHO, 2018). Nesse diapasão a referida lei incorpora vários elementos que não são impeditivos de serem associados aos conceitos de governança híbrida, redes, inovação, modelos prescritivo-normativos e analítico-operacionais.

Elementos Prescritivo-Normativos: (a) Normas Estritas de Governança estabelecendo regras claras para a nomeação e qualificação de conselheiros e diretores, auditoria interna, e transparência na divulgação de informações. (b) Regras de Compliance e Integridade, as quais exigem políticas de compliance e integridade, incluindo códigos de conduta e mecanismos de prevenção à fraude e à corrupção.

Elementos Analítico-Operacionais: (a) Gestão de Riscos onde enfatiza a sua importância, o que requer uma abordagem analítica e baseada em dados para identificar, avaliar e mitigar riscos operacionais e financeiros. (b) Eficiência Operacional não é detalhada, todavia a ênfase na transparência e responsabilidade pode levar as empresas a buscarem melhorias operacionais para atender a esses requisitos.

Elementos de Rede, Inovação e Sustentabilidade: (a) Inovação não é especificada diretamente, mas ao promover práticas de governança modernas e transparentes, pode indiretamente incentivar as empresas estatais a inovarem em suas práticas de gestão e operação. (b) Rede não é abordada diretamente. No entanto, a necessidade de transparência e governança pode levar empresas estatais a colaborar e compartilhar melhores práticas. (c) Sustentabilidade tendo uma compreensão dual de viabilidade de existência da empresa e mais recentemente do ASG – ambiental, social e governança.

O conceito de governança em rede, conforme descrito por Provan e Kenis (2008), refere-se à colaboração entre diversas organizações e partes interessadas para alcançar objetivos comuns. Esta abordagem é particularmente relevante para empresas estatais como a Conab, que operam em um contexto complexo e multifacetado. A inovação na governança, por sua vez, é abordada por Osborne e Brown (2005), que destacam a importância da inovação contínua para a eficácia e eficiência organizacional, especialmente em empresas públicas.

Os serviços e políticas públicas envolvem como atores o Estado, Sociedade Civil e Mercado. Importante levar em consideração que estes

não são unos, mas sim um coletivo que se relacionam dentro de seu conjunto e fora deste, constituindo redes e grandes *hubs*, o que caracteriza a governança em rede.

Não obstante, é neste contexto que surge a metagovernança, considerada a governança da governança, onde se reconhece a existência de diversas redes, todavia o estado é o ator de principal papel indutor (JESSOP, 2011 *apud* SANTOS, 2021) (JESSOP, 2003 *apud* RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016) (PETERS, 2009 *apud* RIBEIRO; ALCOFORADO, 2016). Entendendo-se assim, que a ideia de rede se associa tanto no sistema público quanto corporativo da governança. É importante desmistificar que a inovação, mas especialmente atrelada às redes, são exclusivas da governança pública.

Na Governança Pública, as redes podem se referir a parcerias entre diferentes agências governamentais, setor privado, ONGs e comunidades. Por exemplo, a Conab pode colaborar com outros órgãos governamentais e empresas privadas para efetivar programas de segurança alimentar; e pode ser mensurada a eficácia dessas redes pela capacidade de alcançar objetivos comuns, melhorar a entrega de serviços, ou pela eficiência na implementação de políticas públicas. A inovação pode envolver a implementação de novas tecnologias, processos, ou políticas para melhorar a prestação de serviços públicos; e sua medição pode ser aferida pela adoção de novas tecnologias, a implementação de novas abordagens na prestação de serviços, ou pela eficácia dessas inovações em termos de resultados alcançados.

Na Governança Corporativa, as redes podem envolver colaborações com outras empresas, instituições de pesquisa, e outras organizações para impulsionar a inovação e o compartilhamento de conhecimento; e podem ser medidas a partir do sucesso dessas através de indicadores como o número de parcerias efetivas, projetos conjuntos realizados, ou benefícios tangíveis dessas colaborações (como inovações ou melhorias operacionais). Já a inovação é frequentemente ligada ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, ou melhorias nos processos internos; e pode ser medida pelo número de patentes registradas, a velocidade de introdução de novos produtos no mercado, ou melhorias na eficiência operacional devido a inovações processuais.

Os Métodos de Mensuração podem ocorrer com indicadores quantitativos - como número de parcerias, projetos de inovação,

investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) etc. Ou avaliações de desempenho - analisar a eficácia das redes e inovações em atingir objetivos específicos. Ou ainda pesquisas e feedback - coletar opiniões de stakeholders sobre a eficácia das redes e inovações implementadas.

A análise da inovação na governança corporativa da Conab envolve a investigação de iniciativas inovadoras em processos, políticas e práticas gerenciais a partir das entrevistas ao público-alvo. Autores como Tidd e Bessant (2018) fornecem um quadro teórico para compreender a inovação organizacional, que será utilizado para identificar e avaliar as inovações implementadas na Conab. O foco será em como essas inovações contribuem para a eficácia da governança e para o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Percebe-se assim que há elementos não estão prescritos na norma, mas que na prática da governança podem ocorrer no mundo corporativo estatal.

Surge então o questionamento da existência ou não de uma Governança Híbrida associada ao viés público e corporativo. Para isso precisamos compreender questões como equilíbrio, pois entre interesses públicos e comerciais busca equilibrar a eficiência e responsabilidade típicas da governança corporativa com os objetivos e responsabilidades sociais inerentes às empresas estatais. E, também, sobre responsabilidade social, pois as empresas estatais são encorajadas a operar com eficiência e transparência, mas também a cumprir com suas responsabilidades sociais e políticas.

A Lei das Estatais apresenta uma série de elementos que refletem uma abordagem híbrida de governança. Ela incorpora aspectos prescritivo-normativos para assegurar a conformidade e a integridade, enquanto também abre espaço para análises operacionais, especialmente na gestão de riscos. Embora não aborde diretamente a inovação e a formação de redes de forma explícita, as práticas de governança que promove podem levar a inovações indiretas em gestão e operações. A lei representa um esforço para alinhar as empresas estatais com práticas de governança modernas, equilibrando objetivos comerciais com responsabilidades públicas. E tudo isso depende de interpretação que vai além de uma simples leitura da legislação.

Não obstante "o equilíbrio entre eficiência operacional e a execução de políticas públicas" é um significativo desafio enfrentado

por empresas estatais como a Conab. Este desafio envolve conciliar dois objetivos que podem, em algumas situações, estar em tensão com a eficiência operacional - que se refere à capacidade da empresa de operar de maneira eficaz e eficiente, maximizando a produtividade e minimizando custos. Em um contexto empresarial, isso geralmente envolve foco em lucratividade, otimização de processos, inovação e competitividade no mercado.

E ainda com a execução de políticas públicas, pela qual as empresas estatais, ao contrário das privadas, muitas vezes têm mandatos adicionais relacionados à execução de objetivos de políticas públicas estabelecidos pelo governo. Isso pode incluir fornecer serviços essenciais à população, promover o desenvolvimento econômico e social, ou atender a metas específicas de interesse público, que podem ou não ser alinhadas com objetivos estritamente comerciais.

O Desafio do Equilíbrio, como por exemplo, na tensão potencial - que pode haver momentos em que os objetivos de eficiência operacional entram em conflito com as metas de políticas públicas. Por exemplo, algumas decisões que favorecem a eficiência operacional, como redução de custos, podem afetar a capacidade da empresa de alcançar seus objetivos sociais ou de políticas públicas. Ou, também, na necessidade de balanceamento, pois uma gestão eficaz em empresas estatais, requer um equilíbrio cuidadoso entre esses dois aspectos. Isso significa tomar decisões que não apenas promovam a eficiência e a sustentabilidade financeira da empresa, mas também garantam que ela cumpra seus mandatos de políticas públicas.

Implicações na Governança Corporativa, que podem ser as decisões estratégicas as quais na governança corporativa de empresas estatais, esse equilíbrio deve ser refletido em decisões estratégicas, políticas de investimento, práticas de gestão e prioridades operacionais. E, também, no papel do conselho e da gestão, onde o conselho de administração e a equipe de gestão devem estar cientes dessas dualidades e trabalhar para garantir que ambos os objetivos sejam atendidos de maneira eficaz.

Em síntese, "o equilíbrio entre eficiência operacional e a execução de políticas públicas" é uma consideração crucial na gestão e governança de empresas estatais, refletindo a necessidade de alinhar objetivos comerciais com responsabilidades sociais e mandatos governamentais.



Esta dissertação adota uma abordagem exploratória e descritiva para investigar a governança corporativa da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). A pesquisa exploratória é adequada quando há escassez de informações disponíveis ou quando se busca uma primeira compreensão de um complexo fenômeno (GIL, 2008; YIN, 2015). Nem todas as pesquisas qualitativas têm hipóteses formuladas, assim não se testam hipóteses, pois elas são induzidas durante o processo de pesquisa e vão se aprimorando com os dados que se encontram, se transformam no resultado do estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm o objetivo de descrever fenômenos, e, portanto, as hipóteses são geralmente implícitas e mencionadas nos objetivos do estudo. No entanto, a ausência de hipóteses só é aceitável quando o foco é descrever um fenômeno ou variável; ao estudar associações entre variáveis, o que não se aplica a este estudo.

A hipótese, como explicações provisórias de duas ou mais variáveis, pode avaliar se é conveniente propô-las, e isso se faz conforme o alcance do estudo (exploratório, descritivo, correlacional ou explicativo). A presente pesquisa como descritiva não se torna obrigatória a apresentação de hipótese porque não “se prognostica um fato ou um dado” – e como exploratória não deve haver hipótese (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). No caso da Conab, a natureza híbrida da organização, combinando características de entidades públicas e privadas, apresenta um contexto único e multifacetado que requer uma exploração detalhada e não restrita por uma hipótese específica.

Ao identificar o modelo de governança que se aplica na Conab, pode-se levar outras empresas públicas dependentes a perceber os desafios e oportunidades específicos de uma estrutura híbrida, assim como melhorias baseadas em práticas de governança. Dado que o foco está na descrição e compreensão do contexto atual, bem como na identificação de padrões e temas emergentes, uma hipótese específica não foi formulada.

A literatura sobre metodologia de pesquisa sugere que, em estudos exploratórios, a formulação de hipóteses pode limitar a abrangência e flexibilidade necessárias para a descoberta de novos insights (GIL, 2008; MALHOTRA, 2011). A ausência de uma hipótese permite uma investigação mais aberta e flexível, essencial para captar a complexidade e nuances da governança na Conab. Destarte, entende-se que na ausência de uma hipótese, não é possível realizar um “teste de hipótese” (CASTRO, 1972). Por isso optou-se pela convivência científica de conjecturar a hipótese explicitamente a partir da resolução do problema de modo iterativo. Além do *survey*, utilizando métodos como entrevistas semiestruturadas com stakeholders chave e análise documental, a pesquisa buscou identificar padrões, temas e insights que poderão servir de base para estudos futuros mais direcionados.

Em síntese, este estudo adota uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos, para investigar a evolução do modelo de governança na Conab. Seguindo as orientações de Creswell (2014), a pesquisa mista é escolhida por sua capacidade de proporcionar uma compreensão mais rica e completa do fenômeno estudado.

A natureza exploratória e descritiva da pesquisa permite a análise detalhada das práticas de governança, incorporando tanto a visão prescritivo-formal quanto a analítico-operacional, e identificando a presença de elementos de rede e inovação. Por conseguinte, volta-se a uma pesquisa aplicada a partir de estudo de caso (YIN, 2015) na Conab com o objetivo exploratório a partir de procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso analisando o fenômeno da governança frente a elementos de rede e inovação além da Lei das Estatais na companhia. Trata-se de uma situação real na qual a empresa estatal passou por fase de aprimoramento de suas boas práticas recentemente e lançou as bases para alterações futuras.

Considera-se, portanto, uma pesquisa quantiquantitativa em prol de aplicar *survey* a setores estratégicos da companhia, a partir de aprovação da diretoria da companhia, e através da intranet, direcionado a todos os superintendentes regionais (lideranças táticas situadas nos estados federados que somam 27) e de áreas especializadas (situadas na matriz que somam 20).

E ainda a aplicação do questionário semiestruturado a um grupo relacionado ao campo estratégico da companhia que participou do findado comitê de governança (que somam 9), isto é, um representante pela chefia de área (podendo ser o próprio líder) da Proge (procuradoria geral), Suorg (superintendência de estratégia e organização), Sucor (superintendência de gestão de riscos, conformidade e controles internos), Ouvir (ouvidoria geral), Coger (corregedoria geral) Audin (auditoria interna), Direx (diretoria executiva) Consad (conselho de administração) e Supaf (superintendência de agricultura familiar) – esta última por executar políticas públicas diretamente como o PAA (programa de aquisição de alimentos).

Quanto ao desenvolvimento do tempo classifica-se como transversal e prospectiva. Perspectiva útil para aferir os dados necessários para sua avaliação. A pesquisa, levou em consideração o período de 2022 a 2024, tendo como objeto especialmente o estudo da estrutura organizacional estratégica e matriz institucional da Conab e seu contexto.

Por conseguinte, os dados para este estudo foram coletados por meio de quatro instrumentos principais: *surveys*, entrevistas, análise documental e bibliográfica. O *survey*, desenhado com base nas recomendações de Fowler (2013), foi utilizado para obter percepções amplas de um número amplo de participantes sobre a governança na Conab. Paralelamente, entrevistas semi-estruturadas, guiadas pelas técnicas sugeridas por Patton (2015), serão conduzidas com membros-chave da organização e stakeholders externos para obter insights mais profundos. A análise documental, seguindo as práticas descritas por Prior (2018), focará em documentos oficiais da Conab para avaliar a representação formal das práticas de governança.

A pesquisa bibliográfica analisou especialmente artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado considerando que a temática é mote de estudos específicos e aplicados de autores. E, posicionamentos heurísticos foram subsidiados em livros.

O propósito foi estruturar a ordem cronológica demonstrando a substituição ou reformulação de teorias, para tanto, conceitos, características, modelos, elementos e ferramentas da governança serão desenvolvidos. A pesquisa documental diz respeito a políticas, atos, normas, manuais, regulamentos internos que estão publicizados no portal eletrônico da Conab, os correlacionando para demonstrar a

implementação e evolução da governança *intra corporis*. Com esta, padrões, estruturas e matrizes institucionais poderão ser identificadas, legitimando as conclusões.

Não foi o objetivo principal identificar o nível de maturidade da companhia, este já é realizado pelos instrumentos do IG-SEST, IGG-TCU (ou o IESGo-TCU), mas sim identificar de hibridismo de governança. Assim, os resultados esperados levarão em consideração a capacidade e qualidade institucional, desempenho, valores, sustentabilidade, inovação e experiências em rede.

Em condensação, os dados coletados analisados utilizaram uma abordagem integrada. Para os dados quantitativos do *survey*, técnicas de análise estatística descritas por Field (2013) foram aplicadas. Os dados qualitativos das entrevistas analisados utilizaram uma análise temática, conforme Braun e Clarke (2006) recomendam, permitindo identificar padrões e temas relacionados à governança na Conab.

A combinação dessas abordagens, alinhada à triangulação de métodos sugerida por Denzin (1978), permitiu uma verificação abrangente, considerando tanto a conformidade normativa quanto a eficiência operacional no contexto da governança corporativa. Ao analisar o referencial bibliográfico e documental apurado permitiu conclusões lógicas. E, com o questionário estruturado, as fórmulas demonstraram os resultados em *dashboards*.

No presente caso, a pesquisa qualitativa se sobrepôs à quantitativa, agrupados em *clusters* de significados. Ao fim, ao considerar todas as pesquisas realizadas, se verificou a ordem cronológica e causas, de modo a eliminar as não coincidentes, aproveitando as relacionais que contribuam para o problema de modo a respondê-lo.



4

A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA CONAB

A Conab tem como missão “Prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de políticas públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda ao produtor rural” (CONAB, 2022).

Para cumprir sua missão, é imprescindível estabelecer boas práticas de governança. A partir deste conceito, podemos afirmar que a Conab possui esse sistema implementado, haja vista a sua estrutura orgânica, que conta com conselho de administração; diretoria executiva; conselho fiscal; auditoria interna; comitê de auditoria; superintendência de gestão de riscos, conformidade e controles internos; corregedoria; ouvidoria; comissão de ética; comissão de prevenção e combate ao assédio moral e sexual; superintendência de estratégia e organização. Parte desta estrutura foi solidificada a partir do advento da Lei 13.303/2016 e seu decreto regulamentador nº 8.945/2016, que definem dentre outros, aspectos de governança para empresas públicas.

Antes mesmo da edição da Lei especial para tratar sobre a governança em empresas estatais, a Conab já havia criado no seu ambiente regulatório interno, uma norma com o objetivo de estabelecer regramento sobre o tema, buscando as melhores práticas de governança corporativa, a norma de governança corporativa e integridade – 10.111 (CONAB, 2014), aprovada pela diretoria colegiada e conselho de administração.

A referida norma serve de instrumento balizador para a adoção das melhores práticas, fomentando a promoção e a gestão da ética e integridade corporativa, possibilitando o acesso à informação empresarial, à transparência e ao controle social, fortalecendo os controles internos administrativos sobre os processos de trabalho e as transações, enfatizando a importância da delegação de poderes e da clara definição de responsabilidades.

Com a aprovação da Norma 10.111, por força do capítulo V, I, 2, a Companhia passou a contar também com o comitê permanente de governança corporativa e integridade. cabe registrar que o referido

comitê só foi implementado em 2019, com portaria nº 118 que designou seus membros. O então comitê coordena o plano de integridade biênio 2021-2023 (CONAB, 2021), aprovado pelo Consad em dezembro/2021 bem como está responsável pelo indicador de governança para as Superintendências Regionais da Conab, conforme disposto no plano de negócios 2022-2023.

Os instrumentos mais relevantes e atinentes que a Conab possui implementados e que são afetos à governança corporativa: estatuto social; regimento interno; mapa estratégico; código de conduta ética e integridade; regimento interno do conselho de administração; regimento interno da diretoria executiva; norma de submissão de matérias ao conselho de administração; norma de prevenção ao conflito de interesses; regulamento de licitações e contratos; política de gestão de riscos, conformidade e controles internos; carta anual de políticas públicas e governança corporativa; política de transações com as partes relacionadas; política de gestão de pessoas; política de divulgação de informações; plano de integridade; carta de serviços aos usuários; relatório de gestão.

E mais recentemente: política de governança corporativa e integridade e política de gestão de riscos, conformidade e controles internos. O que se tratará, mais à frente, com a edição da Lei 13.303/2016, que surge também a necessidade da revisão da norma de governança corporativa.

Após as análises, constatou-se que grande parte do seu texto estão estabelecidos nos instrumentos acima relatados. Com a revisão da norma em comento, o comitê de governança corporativa e integridade chegou então à conclusão de propor uma política de governança, para estabelecer, de forma atualizada, as diretrizes e princípios não previstos nas demais normas e políticas da Companhia.

4.1 A EVOLUÇÃO DA REGULAMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA NA CONAB

A companhia nacional de abastecimento instituiu a norma de governança corporativa e integridade – 10.111, aprovada pela diretoria colegiada e conselho de administração, em 2014. Representa um importante instrumento balizador para a adoção das melhores práticas, fomentando a promoção e a gestão da ética e integridade corporativa, o acesso à informação, à transparência e ao controle social e

fortalecendo os controles internos administrativos sobre os processos de trabalho e as transações, enfatizando a importância da delegação de poderes e da clara definição de responsabilidades.

No mesmo ano da promulgação da importante Lei 13.303/16, a Conab também recebeu, por meio da nota de auditoria da CGU n. 201601701/001, alguns apontamentos referentes à NOC 10.111 no sentido de que “alguns dispositivos que contrariam normas legais, devendo ser revistos, conforme demonstrado a seguir” (CGU, 2016). Neste documento, foram feitos diversos apontamentos de inconsistências da norma, do ponto de vista da CGU. A conclusão, em 2016, foi o que à época segue:

A Conab não conta com um Programa de Integridade formalmente constituído e aprovado pela Alta Administração. Embora não disponha de tal Programa, observou-se que a Companhia possui medidas e políticas de integridade de prevenção, mitigação e tratamento de ocorrência de fraudes e corrupção, implantadas de forma isoladas (CGU, 2016).

Dentre essas políticas, merecem destaque a Norma de Governança Corporativa e Integridade (NOC 10.111), em vigência de 3.12.2014 a 02/12/2022. Esta norma vem ao encontro das preocupações do Programa de Integridade, tendo seu texto tratado de relevantes temas, dentre outros, como diretrizes gerais de governança corporativa; controles administrativos; conflitos de interesses; transparência e divulgação de informações empresariais. A CGU deu a Conab o prazo de 31/3/2017 para apresentar um plano de ação. Conforme conclusão do relatório 201601701/001:

Considerar o Grupo e Subgrupo Gestor criados pelas Portarias Conab n°s 358/2016 e 598/2016 para elaborar plano de ação contendo as providências que serão adotadas pela empresa com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. Além das atividades previstas, o plano deve apresentar um cronograma e os responsáveis por cada atividade. Ressalta-se que os desdobramentos desse plano serão acompanhados periodicamente pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria Geral da União (CGU, 2016).

No plano de ação (proposto pelo grupo de trabalho Port. Presi 385/2016), constava um Plano de Integridade e a revisão da NOC 10.111. Foi apresentada em duas reuniões à Direx a proposta com as alterações sugeridas e retornou para apresentação em outro momento, sem

justificativa clara ou orientação precisa sobre os procedimentos necessários para nova submissão. Mais adiante, conforme será apresentado, o assunto foi retomado pelo Comitê Permanente de Governança Corporativa e Integridade.

A Norma 10.111, por força do capítulo V, I, 2, estabeleceu o Comitê Permanente de Governança Corporativa e Integridade. Cabe registrar que o referido Comitê só foi implementado em 2019, com Portaria Presi nº 044 que designou seus membros - posteriormente substituída pela Port. Presi 118/19. Com a edição da Lei 13.303/2016, surgiu também a necessidade da revisão da Norma de Governança Corporativa, que após as análises, constatou-se que grande parte do seu texto estão estabelecidos na legislação acima relatada.

Em 2020, o Comitê de Governança e Integridade, elaborou nova proposta da NOC 10.111, em conformidade com a Lei 13.303/16 e Dec. 9.845/16, apresentada pelo Diretor presidente à Direx, pelo Voto Presi. Após aprovada pela Diretoria Executiva, por meio do Voto Presi nº 002/2020 em 11/02/2020, a norma foi submetida ao Conselho de Administração, por meio do formulário DEL nº 019/2020. O Consad retirou o assunto da pauta, justificando que já havia deliberado sobre o assunto aprovando Política correlata.

Com a devolutiva do Consad, O Comitê de Governança Corporativa e Integridade chegou então à conclusão de propor uma Política de Governança, para estabelecer, de forma atualizada, as diretrizes e princípios não previstos nas demais normas e políticas da Companhia.

A proposta de Política de Governança, foi aprovada pela Diretoria Executiva e submetida ao Conselho de Administração nas suas 4ª e 7ª ROCAS de 2021, porém nessas duas ocasiões, o Consad (4ª ROCA) retirou de pauta que realizasse um amplo estudo abrangendo todas as normas boas práticas de governança e que a Conab desenvolvesse uma Política de Governança Corporativa e Integridade, contando com a participação, a colaboração e o engajamento de todas as áreas da Conab (7ª ROCA) - o que foi entregue pelo Comitê em 07/07/2022.

Já quanto à segunda determinação, a Sucor, disponibilizou a proposta de Política em comento, para apreciação, críticas e sugestões de todo o corpo funcional, chegando-se então à versão final. Salienta-se que quando um normativo é levado para a aprovação da alta administração, é regra da Conab submeter ao corpo funcional para

discussão e apontamentos que estes entenderem necessário. Isso fortalece o ambiente interno de controle e o engajamento para que o normativo seja eficaz.

Em fevereiro de 2022, a PRESI, novamente demonstrando interesse em sanar qualquer dúvida quanto a conformidade NOC 10.111, solicitou análise da Procuradoria no sentido de “verificar se há incompatibilidade entre os normativos mencionados e as providências a serem adotadas”. Quando a autoridade se refere à normativos mencionados no documento, entende-se pela NOC 10.111 à luz da lei 13.303/2016 e Decr. 8.945/16. À Sucor, a PRESI solicitou uma AOC (Análise Operacional de Conformidade) da NOC 10.111, inclusive considerando a possibilidade de revogação do normativo, em virtude do notório progresso regulamentar vigente e da possibilidade de conflito de informações com o normativo obsoleto.

As solicitações constantes nos processos administrativos, a PRESI, em síntese solicitou a verificação do ponto de vista da conformidade e legal, ou seja, são complementares. A PRESI, formalmente consultou a Sucor se a Norma de Governança Corporativa e Integridade - NOC 10.111, que tem como área gestora a Presidência da Conab, estabelece diretrizes, orienta, consolida, disciplina e divulga os preceitos voltados às melhores práticas de Governança Corporativa, no âmbito da Companhia, servindo como suporte para tomada de decisão e para uma gestão transparente.

Faz-se importante pontuar que tal norma é anterior a promulgação da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016, dispositivos estes aplicáveis às empresas estatais. Tendo em vista que recentemente a Companhia editou normativo sobre Análise de Conformidade - NOC 10.118, surge, então, a preocupação sobre a necessidade de promover uma avaliação operacional de conformidade acerca da NOC 10.111, inclusive considerando a possibilidade de revogação do normativo, em virtude do notório progresso regulamentar vigente e da possibilidade de conflito de informações com o normativo obsoleto.

Para atender a demanda da PRESI, foi efetuada uma análise operacional de conformidade (AOC), a qual teve como questão central, chamada de “Problema”, a NOC 10.111 (Norma de Governança Corporativa e Integridade) é adequada às legislações federais e está atualizada conforme as orientações dos órgãos TCU, CVM, IBGC e SEST,

além de apresentar similaridades estruturais e normativas com outras empresas públicas analisadas.

Após responder todas as perguntas, uma a uma para se chegar à resposta da questão problema desse relatório, verificou-se que a NOC 10.111 não está em conformidade com a legislação e que a estrutura normativa da Conab, relacionada a Governança está em consonância com as práticas das instituições (pares e referência) analisadas.

Salienta-se a contribuição da PROGE, que entendeu que estava tacitamente revogada pela Lei das Estatais e que se deveria revisar e elaborar um novo regulamento, de modo que seja compatível e, sobretudo, correspondente ao que dispõe a Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 8.945/2016.

No mesmo ano da promulgação da importante Lei 13.303/16, a Conab também recebeu, por meio da Nota de Auditoria da CGU n. 201601701/001, alguns apontamentos referentes à NOC 10.111, assim, a AOC que deveria ser revogada por não estar em conformidade com a legislação vigente, e que há semelhanças e diferenças entre as outras empresas públicas pesquisadas detalhadas em sua análise, o que serviu, mais tarde para a revogação da norma de governança pública, do comitê de governança pública, criação da política de governança corporativa e integridade, vindo a agregar com a já existente a política de gestão de riscos, conformidade e controles internos, assim como recomendações para desenvolver um procedimento de monitoramento e avaliação da governança corporativa.

4.2 A POLÍTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE E A POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS, CONFORMIDADE E CONTROLES INTERNOS

A Política de Governança Corporativa e Integridade da Conab instituída pela Resolução Consad nº 15, de 22/08/2022 tem como área gestora o Comitê de Governança Corporativa e Integridade. Sem embargo, com a extinção deste ficou indefinido se a responsabilidade passou ao Consad (responsável pela governança) ou à Presidência, área que o comitê era vinculado.

Teve como fontes normativas: a) Lei n.º 6.404 de 15/12/1976 (Lei das Sociedades por Ações); b) Lei n.º 12.527 de 18/11/2011 (Lei de Acesso à Informação); c) Lei n.º 12.813 de 16/05/2013 (Lei de Conflito de Interesses);

d) Lei n.º 12.846 de 01/08/2013 (Lei Anticorrupção); e) Lei n.º 13.303 de 30/06/2016 (Lei das Empresas Estatais); f) Lei n.º 13.726 de 08/10/2016 (Lei da Desburocratização).

Assim como: g) Decreto-Lei n.º 200 de 25/02/1967; h) Decreto n.º 7.845 de 14/11/2012 (Regulamenta a segurança e o tratamento das Informações); i) Decreto n.º 8.945 de 27/12/2016 (Regulamenta a Lei das Estatais); j) Decreto n.º 9.203 de 22/11/2017 (Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal); k) Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) 2015; l) Resoluções CGPAR m) Instrução Normativa STN-MF n.º 06 de 31/10/2007.

E ainda: n) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 de 10/05/2016; o) Guia da Política de Governança Pública (2018); p) Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) 2014; q) Estatuto Social – 10.102 da Conab.

Apresenta ainda objetivos, abrangência, conceitos, componentes da governança (princípios, diretrizes, relações com partes interessadas, transparência e divulgação), responsabilidades para governança, instrumentos de governança (meios para o exercício da governança e da integridade, da gestão do conhecimento e governança da tecnologia da informação). A partir da leitura e estudo das referências verificadas, percebe-se que a Conab estruturou a sua política levando em consideração preceitos híbridos de governança pública e corporativa.

A Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos da Conab instituída em sua 1ª versão: Resolução Consad nº 17. De 29/06/2018 e, 2ª versão: Resolução Consad nº 008, de 30/05/2022 tem como área gestora a Sucor (Superintendência de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos).

Teve como fontes normativas: a) Lei n.º 6.404 de 15/12/1976 (Lei das Sociedades por Ações); b) Lei n.º 12.527 de 18/11/2011 (Lei de Acesso à Informação); c) Lei n.º 12.813 de 16/05/2013 (Lei de Conflito de Interesses); d) Lei n.º 12.846 de 01/08/2013 (Lei Anti Corrupção); e) Lei n.º 13.303 de 30/06/2016 (Lei das Empresas Estatais); f) Lei n.º 13.726 de 08/10/2016 (Lei da Desburocratização); g) Decreto-Lei n.º 200 de 25/02/1967.

Além disso: h) Decreto n.º 7.845 de 14/11/2012 (Regulamenta a segurança e o tratamento das Informações); i) Decreto n.º 8.945 de 27/12/2016 (Regulamenta a Lei das Estatais); j) Decreto n.º 9.203 de 22/11/2017 (Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal); k) Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) 2015; l) Resoluções CGPAR m) Instrução Normativa STN-MF n.º 06 de 31/10/2007.

Em complemento: n) Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n.º 01 de 10/05/2016; o) Guia da Política de Governança Pública (2018); p) Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) 2014; q) Estatuto Social – 10.102 da Conab.

Apresenta ainda conceitos e definições gerais, finalidade, objetivos, princípios, diretrizes, o sistema GRC (gestão de riscos e conformidade), gestão de riscos (estrutura, apetite e tolerância ao risco, comunicação de riscos) conformidade e controles internos (conceitos, implementação e manutenção dos controles internos).

Destarte, a partir da leitura e estudo das referências verificadas, chega-se ao entendimento que fontes legais e literárias de governança pública e corporativas subsidiaram a construção dos normativos internos da Conab, proporcionando um modelo personalizado de governança à empresa.

4.3 CONAB COMO EMPRESA DEPENDENTE E SUA GOVERNANÇA

O conceito de empresa dependente, conforme delineado pela Lei Complementar Federal 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), implica em uma supervisão e controle mais estritos por parte do governo. Vieira e Barreto (2019) discute como essa supervisão impacta a autonomia e as escolhas estratégicas dessas organizações. Além disso, a natureza da dependência financeira dessas empresas (RESENDE, 1982), pode afetar significativamente sua governança e desempenho. Uma empresa pública dependente é uma categoria específica de empresa estatal (CUERVO-CAZURRA; MUSACCHIO; LAZZARINI, 2014) que não gera receita suficiente para cobrir suas despesas operacionais e, portanto, depende de financiamento do governo para manter suas operações (MEGGINSON; NETTER, 2001).

Este conceito é particularmente relevante no contexto brasileiro, onde as empresas públicas podem ser classificadas como dependentes ou independentes com base em sua situação financeira.

Características de uma Empresa Pública Dependente: (a) Dependência Financeira: A principal característica é a dependência de recursos financeiros do governo. Isso significa que a empresa não consegue gerar receita suficiente através de suas operações comerciais para sustentar suas atividades. (b) Funções Públicas: Geralmente, empresas públicas dependentes desempenham funções ligadas a objetivos de políticas públicas, como serviços sociais, infraestrutura ou desenvolvimento regional. E ainda: (c) Orçamento Governamental: O orçamento e a sustentabilidade financeira dessas empresas estão diretamente ligados ao orçamento público, e suas despesas são muitas vezes incluídas no orçamento do Estado.

Assim como: (d) Governança e Controle: Devido à sua dependência financeira, essas empresas estão sujeitas a um nível maior de supervisão e controle governamental, tanto em termos de governança corporativa quanto de responsabilidade financeira. (e) Equilíbrio entre Missões Comerciais e Públicas: Embora operem de maneira semelhante às empresas comerciais, as empresas públicas dependentes precisam equilibrar seus objetivos comerciais com as metas e responsabilidades públicas impostas pelo governo.

As Empresas estatais sofrem pressões políticas e operacionais (RESENDE, 1982). E como Implicações da Dependência pode-se entender: (a) Pressões Políticas e Operacionais: A dependência financeira pode levar a uma maior influência política nas decisões operacionais e estratégicas, podendo afetar a eficiência e a eficácia da empresa. (b) Desafios de Governança: A governança em empresas públicas dependentes precisa lidar com as complexidades adicionais decorrentes de seu papel público e dependência financeira, exigindo um equilíbrio cuidadoso entre eficiência operacional e cumprimento de objetivos sociais e de políticas públicas. Entender as particularidades de uma empresa pública dependente como a Conab é fundamental para analisar sua governança, estrutura operacional e desafios.

A Governança Corporativa na Conab pode ainda ser compreendida a partir das seguintes definições: (a) Natureza da Empresa: Como empresa pública federal dependente, a Conab tem características únicas que diferem das empresas privadas, incluindo

objetivos que vão além da rentabilidade, como metas sociais e políticas públicas. (b) Integração de Governança Corporativa e Pública: A Conab precisa balancear a eficiência e eficácia operacional (características da governança corporativa) com a responsabilidade perante o público e a aderência às políticas públicas (características da governança pública).

E mais: (c) Avaliação por IG-Sest e IGG-TCU - (c.1) IG-Sest (Índice de Governança das Estatais): Este índice avalia a governança corporativa em empresas estatais, focando em aspectos como transparência, controle, e gestão de riscos. A avaliação da Conab pelo IG-Sest ajudaria a identificar o quão bem ela está implementando práticas de governança corporativa. (c.2) IGG-TCU (Índice de Governança e Gestão): Desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União, esse índice avalia a governança e a gestão em órgãos e entidades do governo. Ele é mais focado em aspectos da governança pública, como a efetividade na implementação de políticas públicas e o uso eficiente dos recursos públicos.

E, também, na Relação entre Governança Pública e Corporativa: (d) Traços de Governança Pública: Dado o papel da Conab na implementação de políticas públicas e sua responsabilidade perante a sociedade, é natural que sua governança corporativa apresente fortes traços de governança pública. (e) Maturidade Avaliada pelo IG-Sest e IGG-TCU: A avaliação da maturidade da governança da Conab através desses índices refletirá tanto sua conformidade com as melhores práticas de governança corporativa quanto sua efetividade na governança pública. Portanto, ao analisar a governança corporativa da Conab, é essencial reconhecer a interseção entre governança corporativa e pública, e a influência dessas duas áreas na eficácia e eficiência da empresa. Avaliações como o IG-Sest, e o IGG-TCU (assim como o seu substitutivo IESGo), são instrumentos valiosos para medir essa interseção e a maturidade da governança na Conab.

As empresas estatais, particularmente aquelas dependentes do orçamento federal e que operam como sociedades de capital fechado, enfrentam uma situação única em termos de governança. Elas precisam equilibrar as características e exigências da governança corporativa com elementos da governança pública.

Quanto a Governança Corporativa em Empresas Públicas Dependentes: (a) Enfoque na Eficiência e Desempenho: Como sociedades por ações, essas empresas são orientadas por princípios de

eficiência e rentabilidade. Isso implica a adoção de práticas de governança corporativa voltadas para a gestão eficiente, prestação de contas e alinhamento de interesses entre gestores e acionistas (o governo, no caso). (b) Conformidade com Normativas: Empresas como a Conab devem seguir regulamentos específicos para empresas estatais, como a Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), que impõem padrões de governança e transparência.

Quanto a aspectos de Governança Pública: (a) Responsabilidade Social e Política Pública: Por serem dependentes do orçamento federal e desempenharem funções ligadas a políticas públicas, estas empresas também incorporam elementos da governança pública. Isso inclui a responsabilidade perante o público e a aderência a objetivos mais amplos relacionados ao bem-estar social e econômico. (b) Supervisão Governamental: A dependência de recursos públicos e a natureza das atividades que desempenham levam a uma maior supervisão e controle por parte de entidades governamentais, como o Tribunal de Contas da União (TCU) no Brasil.

Pode ser observada a Governança Híbrida: (a) Integração de Práticas: O cenário resulta em um modelo de governança híbrido, no qual as práticas de governança corporativa são adaptadas para se alinhar com os objetivos e restrições do setor público. Isso pode incluir um maior foco em sustentabilidade, transparência e equidade, além da eficiência operacional. (b) Desafios de Implementação: A implementação de um modelo híbrido de governança traz desafios únicos, como a necessidade de equilibrar eficiência e rentabilidade com a prestação de serviços públicos e a responsabilidade social.

Portanto, pode-se afirmar que empresas públicas dependentes como a Conab operam sob um modelo híbrido de governança que combina aspectos da governança corporativa e pública. Este modelo reflete a dualidade de suas responsabilidades e objetivos, abrangendo tanto a eficiência e a rentabilidade quanto o cumprimento de metas sociais e de políticas públicas.



5

ANÁLISE DA GOVERNANÇA

A análise da governança na Conab envolveu a compreensão por meio de indicadores como o IG-Sest e o IGG-TCU. O Índice de Governança das Estatais (IG-Sest), é uma ferramenta desenvolvida pelo governo brasileiro para avaliar e incentivar melhores práticas de governança em empresas estatais (GAMA; BARBOSA, 2021). Por outro lado, o Índice de Governança e Gestão Pública (IGG-TCU) (DAIBERT, 2021) é uma métrica utilizada pelo Tribunal de Contas da União para avaliar a governança e a gestão em órgãos e entidades do governo. Ambos os índices fornecem uma base quantitativa para a análise da governança na Conab, refletindo aspectos como transparência, controle, e eficiência na gestão. O mercado busca se autorregular e historicamente há anuários como: Melhores e Maiores da Revista Exame, Melhores da Revista Época Negócios, Melhores da Revista Isto é Negócios. Estes instrumentos alcançam empresas privadas e públicas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) coordenou o “Código Brasileiro de Governança Corporativa” direcionado às Companhias Abertas (CBGC). Assim como desenvolveu a “Métrica de Governança Corporativa” focado nas companhias de capital fechado. Atualmente já tendo uma versão atualizada (IBGC, 2023). A Comissão de Valores Imobiliários através da Instrução 480/2009 (CVM, 2009) dispôs sobre “o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários”. A norma é referência para a construção de Políticas Institucionais nas corporações, como a de “Gerenciamento de Riscos e Controles Internos”.

O Regulamento do Indicador de Governança IG-SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia), concluiu em 2022 no seu 6º ciclo. Este é de cunho obrigatório e impõe boas práticas de governança, como instrumento permanente e anual de acompanhamento das empresas estatais federais, aferindo o cumprimento de diversos dispositivos legais, infralegais e de boas práticas aplicáveis às estatais federais. A Conab é novamente nível 1 (BRASIL, 2022). Frise-se que o último IG-Sest foi em 2022 e o último IGG-TCU foi em 2021. Sendo que os meios de

comunicação dos órgãos referenciados não publicizaram a intenção de realização de nova avaliação. A Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração Societárias da União (CGPAR) é o órgão colegiado competente para tratar de Governança Corporativa nas empresas estatais, disciplinada pelo Decreto nº 6.021, de 22/01/2007.

O TCU possui importantes publicações referente ao tema: Governança Corporativa. Nesse trabalho, utilizou-se o Referencial Básico à Governança Corporativa do TCU (TCU, 2014). A publicação está em sua 3ª edição, em 2020. O RBG foi utilizado nos diagnósticos de governança por diversas organizações e ainda influenciou na edição do Decreto 9.203/2017, que instituiu a política de governança da administração pública federal, estabelecendo princípios, diretrizes e práticas no tema, caracterizando-se como um importante passo no aprimoramento dessas organizações. O TCU também lançou ciclos do IGG-TCU e do e-prevenção.

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos), em conjunto com a Controladoria Geral da União emitiram a IN Conjunta n. 1º, de 10/5/2016, que dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal o que levou a adoção de medidas de governança. Com a publicação da Lei de Responsabilidade das Estatais - Lei Federal nº 13.303/2016, legitimando o escopo da CGPAR, ingressou no arcabouço legal brasileiro a Governança. Também corroborada pela Lei Federal nº 14.129/2021 (BRASIL, 2021) que trata sobre o governo digital e governança. Na Conab foi aplicado o e-prevenção que apresentou desempenho intermediário a suscetibilidade da organização quanto à aderência às boas práticas de prevenção à fraude e à corrupção.

Desde 2007, o TCU tem conduzido atividades para coletar dados sobre a governança na administração pública e incentivar suas entidades jurisdicionadas a implementarem boas práticas nesse âmbito. Em 2017, foi conduzido o primeiro levantamento do perfil integrado de governança organizacional e gestão pública, conhecido pela sigla de seu principal indicador, o iGG. A partir disso, foi emitido o Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, no qual o TCU determinou um monitoramento de cinco anos da capacidade de governança e gestão dos órgãos e entidades jurisdicionados, visando identificar riscos sistêmicos, fornecer informações ao próprio Tribunal e ao Congresso

Nacional sobre a governança e gestão dessas entidades, e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro.

Em decorrência do comando do referido Acórdão, foi realizado o ciclo de avaliação iGG 2018, julgado pelo Plenário do Tribunal no Acórdão 2699/2018- TCU-Plenário. Os resultados do iGG2018 indicaram baixa capacidade de governança e gestão em grande parte das organizações respondentes, mas com sinais de evolução do cenário, quando comparado com os resultados do iGG2017. Após o iGG2018, considerando-se o lapso temporal necessário para que as organizações implementassem práticas de governança, decidiu-se pela periodicidade bienal do trabalho, planejando-se o próximo para o ano de 2020.

Em 2019, o questionário de autoavaliação foi revisado e atualizado com a colaboração de gestores e especialistas. Nesta revisão, foi adicionado um novo tema: gestão orçamentária. Vale lembrar que o iGG2017 já incluía, em um único instrumento de autoavaliação, os temas de governança pública organizacional, e governança e gestão da tecnologia da informação, de pessoas e de contratações, permitindo uma análise mais abrangente da governança e gestão das organizações avaliadas.

Em 2020, como planejado, foram iniciadas as ações para a realização do novo ciclo IGG. Mas, em virtude dos impactos da pandemia da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19) nas rotinas das organizações públicas, o trabalho foi adiado para o ano de 2021. Ainda em 2020, o método de trabalho do IGG foi repensado, planejando-se medidas voltadas à redução do esforço do gestor ao reunir todas as informações necessárias ao preenchimento do questionário; e à redução dos recursos empregados pelo Tribunal nessa fiscalização.

Nesse contexto, foi iniciado o desenvolvimento de nova ferramenta de coleta das informações de governança e gestão: o sistema e-Governança, em substituição à plataforma utilizada nos trabalhos anteriores. Em 2021, o Tribunal autuou processo de acompanhamento e selecionou 381 organizações jurisdicionadas para responderem ao questionário integrado de governança organizacional e gestão públicas, tendo obtido 381 respostas coletadas por meio do sistema e-Governança. Não obstante, a avaliação da Conab tenha sido no maior nível no IG-SEST, o mesmo não aconteceu no IGG-TCU: Ainda

sobre a companhia, o índice do TCU avaliou mais de 500 jurisdicionados através de questões de abrangessem toda a sua diversidade e, através do Acórdão 2164 /2021-TCU aprovou Relatório individual da Plenário de autoavaliação da Conab.

Relatório com os seguintes resultados: iGG (índice integrado de governança e gestão pública) - 45,2%; iGovPub (índice de governança pública) - 40,9%; iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas) - 38,6%; iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas) - 42,0% - iGovTI (índice de governança e gestão de TI) - 22,3%; iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI) - 27,6%; iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações) - 65,7%; iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações) - 58,6%; iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária) - 70,0%; iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária) - 61,6% (TCU, 2021).

Em síntese, pelo último IG-Sest a Conab que mede em melhor extensão a governança corporativa, recebeu o maior grau concedido, nível 1. Ao passo que o TCU que mesclou avaliação de governança pública e corporativa em questionário aplicável de entes públicos a empresas estatais, a Conab recebeu notas de baixas a medianas. Não obstante, é imperioso destacar que o TCU está em nova fase, com o encerramento do IGG-TCU, foi criado o seu substituto IESGo-TCU (índice de avaliação de governança organizacional – índice ESG) que foi autorizado pelo Acórdão 1205/2023 – Plenário do TCU.

Além da abordagem ESG, também houve a diminuição de perguntas do questionário, no anterior havia 295 de ‘governança’ e 413 de ‘operações’, totalizando 708 – já no novo há 253 de ‘governança’, 290 de ‘operações’ e 46 de ‘sustentabilidade’, totalizando 589. (NARDES, 2024). A proposta foi formulada pela Unidade de Auditoria Especializada em Governança e Inovação (AudGovernança) que pontuou que os levantamentos de governança organizacional pública desde 2014, e que até então teria se demonstrado insuficiente para aferir a governança socioambiental, por isso a necessidade de inovar e atualizar a avaliação da maturidade das organizações, o que vai de encontro aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) criados pela Organização das Nações Unidas (ONU). Não obstante, também vai de encontro com o código de melhores práticas do IBGC (2023).

O referido acórdão as razões do novo índice, entre elas: “i) assegurar a responsabilidade ambiental na atuação de forma sustentável; ii) aumento da eficiência operacional, com a otimização da utilização dos recursos e a diminuição de desperdícios; iii) melhoria da reputação das organizações públicas frente à sociedade e acesso a recursos e investimentos externos” (TCU, 2023). Entende-se, assim, que os benefícios esperados são maior eficiência, legitimidade e investir nas áreas vulneráveis, inovando e melhorando os instrumentos de controle. Espera-se maior fidedignidade dos resultados em prol de avaliar a maturidade da governança.

É possível consultar o questionário do iESGo2024, legenda de indicadores, comparativo dos indicadores do iESGo2024 e do iGG2021 (formulados em 2020 e publicados em 2021), exibir a diferença entre as perguntas dos dois trabalhos, a lista dos indicadores de 2021, indicadores empregados apresentados em gráficos com comparativo das médias, instruções de preenchimento, lista de organizações participantes no endereço eletrônico do TCU dedicado ao IESGo (TCU, 2024).

Para melhor compreender a evolução, em especial, se for formular um índice próprio de uma empresa pública dependente, com estas informações que estão em tabelas, se pode aferir quais perguntas deixaram de serem feitas, quais são equivalentes e quais permanecem. Convém mencionar foi concluído o levantamento no ano de 2024 e o TCU anuncia que em breve disporá em seu endereço eletrônico o respectivo acórdão, relatório de fiscalização, relatórios individuais, tabela dinâmica para análises comparativas e geração de gráficos, planilha que permite calcular o iESGo de cada organização (TCU, 2024).

Até o momento da conclusão desta pesquisa ainda não foram publicados os resultados e neste primeiro IESGo-TCU a Conab está listada como respondente. Não obstante, a empresa já possui relatório integrado de sustentabilidade editado em 2021 e planos de logística sustentáveis de cada regional e matriz iniciados datados entre 2018 e 2019 (CONAB, 2024). Assim como o balanço social tendo como último divulgado em 2022 (CONAB, 2022), que tem de atender, fazendo com que essas iniciativas já permitam ter a base necessária para corresponder ao novo índice em tendência positiva.

5.1 O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DA CONAB

Uma das reverberações da aprovação da Política de Governança Corporativa e Integridade da Conab foi a realização de estudo de boas práticas. Neste sentido foi realizado *benchmarking* com a empresa Serpro e identificado que esta empresa pública desenvolveu um indicador interno de Governança, na mesma linha do IGG do TCU e IG Sest, chamado de IGG Serpro, com o objetivo de medir a aderência das práticas do Serpro às práticas recomendadas pelos órgãos de controle, fiscalização, regulação, gestão e de mercado.

Desta forma, Conab, por determinação do Consad e através da Sucor realizou estudo sobre os questionários das seguintes instituições: IGG - TCU, SEST (IGSEST) e IBGC (Métrica de Governança Corporativa) para a construção do IGG-CONAB. Pretendeu-se assim, apresentar um modelo de ferramenta para monitoramento e avaliação da Governança sobre a denominação de “Indicador de Governança e Gestão da Conab (IGG – CONAB).

O objetivo de elaborar um M&A – Monitoramento e Avaliação da Governança Corporativa foi de institucionalizá-lo de forma que a Companhia pudesse ser autossuficiente ao monitorar sua própria governança, assim como cumprir com a transparência necessária às instituições públicas, atendendo a outros índices institucionais.

Institucionalizar o fluxo de autoavaliação, assim como seu formato, significa proporcionar autonomia, reconhecendo pontos fortes a serem mantidos e pontos fracos a serem aprimorados, por meio de relatórios e ações próprias. A companhia seria capaz de avançar para planos de ação eficazes, visto que iria monitorar os pontos considerados sensíveis. Ademais, o M&A proporcionaria uma autoavaliação específica para as regionais, hoje não atendida pelos questionários já respondidos. O questionário do TCU até abrange perguntas a serem aplicadas conceitualmente às regionais, porém, quem as responde é matriz da Conab. Um dos objetivos do M&A é fazer esse monitoramento do alcance da governança nas regionais também.

É esperado que o IGG - CONAB traga benefícios para a Governança da Companhia, como a racionalização em um indicador próprio, que será respondido a partir de outros que a Conab já responde, a exemplo do índice do TCU e da SEST.

Assim, preenchendo a lacuna da sazonalidade dos índices nacionais citados ou até mesmo sua interrupção, não prejudicando assim a evolução da medição da maturidade da governança na Conab.

Este formato além de reduzir o tempo de dedicação das áreas respondentes (pois serão aproveitadas as respostas enviadas para os indicadores anteriormente falados), traz inovação ao sistema de governança ao apresentar em um único instrumento como o tema está evoluindo na Companhia, entregando à alta administração uma ferramenta para tomada de decisão visando a melhoria da governança, com vistas ao cumprimento das diretrizes da Governança previstas no artigo 6º da Política de Governança Corporativa e Integridade, em especial aos incisos II e III da Conab.

Caso ultrapassasse o arranjo institucional de comissão para unidade administrativa, poderia evoluir mais, ao inverter a lógica e as áreas respondentes iriam aproveitar os resultados do índice Conab. A exemplo do ciclo das políticas públicas, são as políticas corporativas, conforme as seguintes fases: formação de agenda, formulação da política, tomada de decisão, implementação, avaliação.

As políticas ou documentos diretriz são autoexecutáveis, contudo, somente avaliando sua implementação e maturidade é possível conhecer se ela atendeu seu objetivo de concepção e execução, podendo levar a novos direcionamentos. Neste sentido também foi estudado se havia possibilidade de o questionário ser elaborado a partir da adaptação entre o “pratique ou explique” da CVM, “Métrica de Governança Corporativa” do IBGC, “questionário” do IGSEST e “Perfil de Governança e Gestão Pública” (ciclo 2021), ou outro estabelecido pelo Conselho para que fique claramente definido o cumprimento do seu papel de “rever anualmente o Sistema de Governança”.

O “pratique ou explique” é um questionário bastante completo e foi analisado. Porém, optou-se por não o incluir, tendo em vista que as perguntas acabavam sendo muito próximas das que já estão inseridas no questionário. O questionário possui mais de 700 perguntas e a forma de monitoramento ainda está incipiente na Conab, pelo projeto apresentado por esta NT.

Portanto, não incluir o “pratique ou explique” seria em razão de ser um projeto ainda em fase de proposta para implantação que já está bastante robusto e seu monitoramento será de forma manual.

Portanto, incluir o “pratique ou explique” poderia deixá-lo demasiadamente complexo, a ponto de em vez de contribuir para as boas práticas de governança, dificultar o monitoramento.

Por conseguinte, analisando a perspectiva do TCU, este elaborou o Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações de natureza pública e outros entes jurisdicionados ao TCU. No seu capítulo de apresentação está descrito o histórico sobre as versões, sendo a primeira versão uma forma encontrada para guiar e promover a adoção de boas práticas de governança.

A primeira edição do Referencial Básico de Governança (RBG) foi lançada em 2013, com o objetivo de guiar e promover a adoção de boas práticas de governança entre as organizações públicas, especialmente pelo próprio TCU. A segunda edição foi aprimorada para apoiar os levantamentos de perfil de governança realizados pelo TCU e servir como um modelo de autoavaliação para organizações públicas interessadas em melhorar suas práticas, sendo aplicada pela primeira vez no Levantamento do Panorama de Governança Pública em Âmbito Nacional (TCU, 2014).

Nesse levantamento, 8.190 organizações públicas e outros entes sob a jurisdição do TCU participaram da autoavaliação, em um esforço conjunto com o Instituto Rui Barbosa, a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e 28 tribunais de contas (Acórdão 1.273/2015-TCU-Plenário).

Nos anos seguintes, o RBG foi aplicado em diagnósticos de governança de mais de quinhentas organizações sob a jurisdição do TCU, utilizando questionários eletrônicos. Os indicadores obtidos ajudaram a identificar vulnerabilidades na governança dessas entidades e serviram como base para definir objetivos e estruturar ações de melhoria, além de identificar boas práticas a serem adotadas.

Assim, a partir da segunda versão do RBG, o modelo de autoavaliação foi desenvolvido para servir como um padrão de governança organizacional para instituições que buscassem aprimorar suas práticas. Além disso, o RBG influenciou diversas iniciativas governamentais, como demonstrado pelo Decreto 9.203/2017, o qual trata da política de governança da administração pública federal, definindo princípios, diretrizes e práticas no tema. Portanto, as respostas ao questionário são utilizadas pelo Tribunal para um aprimoramento coletivo da governança.

A Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, instituída pelo Decreto 6.021, de 22 janeiro de 2007, tem como finalidade tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e com a administração de participações societárias da União, tendo dentre as suas competências aprovar diretrizes e estratégias com vistas à defesa dos interesses da União, como acionista, e à promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa.

A Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, instituída pelo Decreto 6.021, de 22 janeiro de 2007, tem como finalidade tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e com a administração de participações societárias da União, tendo dentre as suas competências aprovar diretrizes e estratégias com vistas à defesa dos interesses da União, como acionista, e à promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa.

O Indicador de Governança – IG-Sest foi criado tendo como objetivo fundamental acompanhar o desempenho das empresas estatais federais no que se refere ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016, e pelas Resoluções da CGPAR.

Após o vencimento do prazo legal para que as empresas se adequassem à mencionada legislação, o instrumento incluiria entre seus objetivos o estímulo à adoção de diretrizes da OCDE e de boas práticas de governança por parte das estatais federais, abrangendo aspectos como a promoção da equidade, diversidade e responsabilidade ambiental.

O IBGC desenvolveu a Métrica de Governança Corporativa (Métrica) com o propósito de ser um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para as empresas de capital fechado, que visa a estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema.

Para o TCU, a organização dos temas de governança são os seguintes: apoiando-se nessas compilações, adota perspectivas de análise da governança que se perfilam aos três núcleos de conhecimento apontados por Humberto Falcão Martins (IPEA, 2018) e

no RBG 2.0 (BRASIL, 2014), sob as perspectivas organizacionais, políticas públicas, centro de governo.

A autoavaliação do TCU não inclui todas as práticas de gestão. Foram destacadas aquelas que possuem sólida fundamentação na literatura, que são essenciais para o bom desempenho da gestão e que são comuns à maioria das organizações sob a jurisdição do TCU, permitindo que os resultados sejam comparáveis (TCU, 2020).

Por conseguinte, os três questionários juntos (IGG TCU, IGG SEST e MGC do IBGC) possuem pouco mais que 1000 (mil) quesitos, os quais foram avaliados, comparados e unificados/compilados gerando então um índice, que pode ser utilizado pela Conab. A quantidade de quesitos escolhidos de cada um dos índices acima mencionados e a quantidade dos que foram unificados, seriam consolidadas em um único instrumento.

Para organizar o M&A, Monitoramento e Avaliação da Governança, de acordo com as temáticas mais apropriadas à Conab, foram agrupados por elementos utilizando as diretrizes acima, as quais são orientadoras da política de governança da Conab, veja-se: gestão estratégica; gestão administrativa e operacional; articulação política; liderança; controles internos e gestão de Riscos; gestão de pessoas. Os seis elementos acima elencados tratam de todas as dez diretrizes estabelecidas pela Política de Governança Corporativa da Conab.

Dentro da temática dos elementos foram distribuídos quesitos para trabalhar a conscientização dos tópicos internamente e fazer a autoavaliação da companhia, verificando possíveis ações de melhorias para a governança. Dentro dos seis elementos, foram reorganizadas as perguntas dos três questionários e adaptadas à Conab. Foram excluídos dos textos itens das perguntas que não eram aplicáveis (por exemplo, questões que tratavam de administração pública direta) ou não possuíam conectividade com a atividade da Conab ou sua natureza jurídica (questões relacionadas a organizações familiares, por exemplo).

A partir dos elementos (Gestão estratégica; Gestão administrativa e operacional; Articulação política; Liderança; Controles internos e Gestão de Riscos; Gestão de pessoas), após agrupar questões dos questionários, foram excluídas questões repetidas ou similares, sendo adaptadas ou subdivididas em alguns casos.

O objetivo do questionário, foi torná-lo abrangente, para que a Companhia pudesse ser autônoma e monitorar sua própria governança. Institucionalizar a autoavaliação é proporcionar essa autonomia, prevendo notas, relatórios próprios e resultados esperados, para ser capaz de avançar para planos de ação eficazes e aprimorar pontos considerados sensíveis. Num primeiro momento não foi inserido pesos para os elementos ou quesitos, sendo todos de igual valor.

Foram identificadas as áreas respondentes dos quesitos, para solicitar respostas e documentos. Também, foi estendido algumas questões às Superintendências Regionais, para que estas consigam fazer uma autoavaliação de sua própria governança. Ponto esse somente alcançado quando a Conab desenvolve seu próprio índice, visto que, aqueles que a companhia responde (TCU e SEST) não alcançam a governança exclusiva nas regionais.

Eles são gerais, questionando a governança da empresa, enquanto o índice da Conab trabalharia a governança na regional como instituição representativa da Companhia nas unidades da federação, responsáveis pelas boas práticas de gestão. Entendeu-se que o questionário deva ser aplicado de dois em dois anos, e deva ser preparado um plano de trabalho para aqueles quesitos que ainda não estejam atendidos, sem perder de vista a manutenção daqueles que já estejam em pleno atendimento.

As respostas seriam classificadas a partir de uma escala de 1 a 5, cuja equivalência será da seguinte forma: número 1 equivale à expressão “Não adota”; número 2 indica que “Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo”; número 3, indica que “Adota em menor parte”; número 4, indica que “Adota parcialmente”; e por último, o número 5, indica que “Adota em maior parte ou totalmente”.

No questionário do TCU tinham ainda as seguintes respostas: “Não se aplica; Não se aplica porque há lei e/ou norma, externa à organização, que impede a implementação desta prática; Não se aplica porque há estudos que demonstram que o custo de implementar este controle é maior que o benefício que seria obtido dessa implementação; Não se aplica por outras razões. Essas opções foram retiradas das respostas porque as questões que não se aplicam à Conab foram excluídas ou serão excluídas quando for constatada a sua não aplicação” (BRASIL, 2021). As respostas seriam fornecidas pelas áreas

identificadas no questionário em anexo ou serão extraídas do questionário já respondido e encaminhado ao TCU e SEST. A tabulação das respostas segue a escala Likert. A escala Likert é empregada para avaliar o nível de concordância ou discordância do respondente em relação a uma afirmação sobre uma situação, comportamento, convicção ou avaliação subjetiva.

O TCU (BRASIL, 2010) sugere que as auditorias de natureza operacional utilizem esse método para que haja um “ponto neutro”, ainda que aparentemente não seja o conveniente em uma auditoria, considera que seja provável que haja pesquisados que possuam essa opinião. E conclui: “A omissão do ponto neutro quando ele é possível de ocorrer pode trazer viés para as respostas e para as análises.” Ainda que o questionário M&A, Monitoramento e Avaliação da Governança não seja uma auditoria, ele possuiria características que podem ser utilizadas as mesmas técnicas, pois a intenção é monitorar, a partir da percepção das áreas mais diretamente relacionadas à pergunta, a governança corporativa e aprimorá-la.

Haveria também 15 quesitos com respostas “livres” que solicitam a evidenciação das respostas aos questionamentos imediatamente anteriores, deste modo, as suas respostas não serão tratadas na escala Likert, cabendo à área de Governança verificar se os quesitos foram interpretados de forma coerente com os conceitos gerais da Boa Governança ou se há necessidade de ajustes.

A principal vantagem em a Conab ter o seu próprio questionário é pelo fato de que ela se tornará responsável ativa pelo próprio processo de monitoramento e permitirá mudanças a partir de um planejamento. O questionário seria respondido a partir das já encaminhadas respostas ao TCU e SEST. A unidade de governança, em caso de haver dúvida quanto alguma resposta, sendo conhecedora de alteração posterior ou que o questionário possa ter sido respondido incorretamente, ou ainda haver entendimento diferente quanto à resposta assinalada, poderia solicitar maiores esclarecimentos à área respondente ou inserir resposta diferente daquela inicialmente informada ao órgão competente.

Isso porque o objetivo no M&A, Monitoramento e Avaliação da Governança, não é de ser idêntico às respostas anteriormente enviadas, e sim, ter uma “fotografia” da realidade (no momento da “foto”) da

companhia com o objetivo de informar a Alta Administração os pontos fortes a serem mantidos e os sensíveis a serem aprimorados.

Após os quesitos devidamente respondidos, seriam tabuladas as respostas e verificados pontos fortes e fracos. Há três tipos de perguntas:

- Aquelas que necessitarão de monitoramento contínuo, ainda que possuam nota positiva, tendo em vista possibilidade de alteração posterior (para mais ou para menos) que poderia “enfraquecer a governança”; um exemplo é a seguinte questão: O comitê de conduta / ética é responsável por analisar todas as manifestações recebidas pelo canal de denúncias. Esta questão, numa posterior aplicação do questionário, facilmente pode ter alterada a sua resposta, inclusive para uma resposta menos favorável às Boas práticas, portanto, deve estar sendo monitorada continuamente;
- Aquelas que são mais difíceis de serem alteradas as respostas, por já estarem institucionalmente constituídas: “A auditoria interna se reporta ao comitê de auditoria diretamente e conselho de administração por meio do comitê.” Esse tipo de pergunta, em que pese seja importante estar presente no relatório, não necessita de um monitoramento contínuo, por já estar bem institucionalizada. Portanto, pode compor apenas o questionário e ficar fora do monitoramento.
- Aquelas que precisam de monitoramento contínuo por não ter alcançado a excelência das boas práticas de governança: “Quantidade total de mulheres no conselho (as suplentes, se existirem, não deverão ser contabilizadas)”.

Os pontos fortes deverão ser exaltados, para que permaneçam (principalmente aqueles que puderem ter alguma alteração numa avaliação posterior) e demonstrem o reconhecimento ao alcance dessa pontuação. Os pontos fracos devem ser identificados e verificada a possibilidade de saná-los ou mitigá-los.

Para tanto, a Sucor encaminharia um relatório para a Alta Administração informando cada um desses pontos da autoavaliação, que poderá solicitar uma ação para a área competente, vislumbrando assim um aprimoramento contínuo da Boa Governança. Quando já estiverem estabelecidas as ações, a Unidade de governança poderia organizar o Plano de Ação e monitorá-lo, emitindo anualmente um relatório sintético para demonstrar a situação das ações. Pois, a partir

da aplicação do questionário M&A, Monitoramento e Avaliação da Governança seria desenvolvido uma análise dos pontos fortes e fracos e aquilo que a Conab pode fazer para melhoria dos pontos fracos.

Ademais, também seriam alcançadas as sucursais da Conab nos Estados, que atualmente não são verificadas pelos questionários hoje aplicados pelo SEST e TCU. As regionais não são questionadas diretamente quanto as suas governanças, muito embora sejam a representatividade máxima da Conab em seus estados. Sem embargo, muito embora tenha sido recebido positivamente pela alta administração da companhia, como dependia de recursos financeiros, de pessoas e mudança de estrutura ao criar uma gerência responsável por aplicá-la, não foi aprovada em 2023 a implantação, ficando arquivada para projetos futuros.

Ao consolidar os índices estatais pré-existent, pode-se obter a tabela de equivalência para a criação do IG-Conab com 746 quesitos:

Tabela 1 – Identificação dos Quesitos		
QUESITOS	ORIGEM	QUANTIDADE
4; 6; 14 a 101; 103 a 159; 162 a 176; 178 a 369; 373; 374; 375; 376; 378; 379; 380; 382; 384 a 390; 395; 396; 398 a 402; 404 a 410; 420; 450 a 457; 460; 462; 464 a 466; 470 a 520; 522 a 566; 568 a 578; 588 a 594; 597; 599 a 605; 607 a 610; 633 a 648; 654 a 666; 668 a 682; 684 a 689; 691 a 746.	TCU	630
1; 5; 9; 12; 13; 102; 160; 161; 370; 371; 372; 377; 383; 391; 392; 397; 403; 418; 419; 428; 448; 449; 458; 459; 463; 521; 567; 587; 595; 596; 606; 611; 614; e 632.	SEST	33
3;7; 8; 10; 11; 177; 393; 394; 411 a 417; 421 a 427; 429; 430; 435 a 447; 467; 468; 469; 598; 612; 615; 616; 617; 618; 626 a 631; e 683.	IBGC	53
2; 381; 461; 579 a 586; 619 a 625.	TCU E IBGC	18
431 a 434; 613; 649 a 653; 667; e 690.	TCU E SEST	12

TOTAL GERAL DE QUESITOS		746
-------------------------	--	-----

Fonte: Elaborado pelo Autor.

5.2 COLETA DE DADOS E CARACTERIZAÇÃO DO MODELO DE GOVERNANÇA DA CONAB

A companhia está presente em todas as regiões brasileiras, possuindo um natural relacionamento com *stakeholders* internos e externos. E quanto aos atores governamentais, além do Ministério Supervisor (MDA), também já foi esclarecido dantes outros ministérios que se relaciona. Há ainda atores da sociedade civil, relacionamento construído através de termos de cooperação técnica com Instituições de Pesquisa, um bom exemplo foi o que a Conab e a Unicamp (REVISTA CULTIVAR, 2021) celebraram um acordo para gerar inteligência ao setor agropecuário em 2021. Dentre os Stakeholders não governamentais destacam-se lideranças como principais hubs, a exemplos: tem-se o centro de excelência contra a fome do WFP no Brasil (estratificada da Organização das Nações Unidas) (NAÇÕES UNIDAS, 2021) que é um hub global de diálogo fortalecendo a capacidade governamental para erradicar a fome, em especial para alimentação escolar ligados a agricultura familiar e à nutrição.

Há ainda, por exemplo, a Fundação Amazonas Sustentável (FAS, 2020), que por sua vez abrevia o acesso aos povos ribeirinhos a política executada pela Conab, questão substancialmente importante, considerando que muitas das vezes, na Amazônia o único transporte possível é o aquaviário, podendo levar dias para se chegar ao destino. No tocante a rede de governança da Conab, importante destacar os marcos regulatórios, inicialmente com a CGPAR (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União) instituída pelo Decreto nº 6.021 de 22 de janeiro de 2007 (BRASIL, 2007), Política de Governança Corporativa e Integridade (CONAB, 2022) (*sef e co regulation*) e a Lei das Estatais nº 13.303 de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016).

Não obstante, mister se faz dar a relevância à Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1998), pois foi o primeiro instrumento de matriz institucional das empresas estatais após a redemocratização. Sendo que em 1991 foi editado o Decreto sem número de 1º de fevereiro, o qual o presidente da República criou o Comitê de Controle das Empresas Estatais – CCE, que tinha como

objetivo criar um grupo de trabalho para “transformar as empresas estatais em organizações ágeis e flexíveis com características empresariais refletindo a imagem da modernidade do Estado (art. 8, I). Em 19 de janeiro de 1993, através do Decreto 725, o CCE (BRASIL, 1993) mudou a sua composição agregando Ministros e Secretários das pastas do Planejamento e Economia.

Em seguida, já como CGPAR, tem fixado resoluções importantes sobre diretrizes de governança. No mais, concomitante a esta iniciativa houve a criação do índice de governança da SEST, responsável dentre outras atribuições a mensurar a maturidade da governança nas Estatais – atualmente, entre os três níveis existentes nesta certificação a Conab está no mais alto nível, o nº 1 (um). Entrementes, antes mesmo da Lei das Estatais a Conab já desenvolvia através da sua norma de Governança Corporativa e Integridade (Noc 10.111) (Conab, 2014) boas práticas de governança, instituindo o comitê de governança corporativa e integridade para assessorar o Conselho de Administração – CONSAD.

Interna corporis, há reuniões ordinárias das instâncias colegiadas deliberativas e de assessoramento: a Assembleia, o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Comitê de elegibilidade, Diretoria Executiva (Diretorias: presidência, informações agropecuárias e políticas agrícolas, operações e abastecimento, administrativa financeira e de fiscalização, gestão de pessoas), Comissão de Ética, Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral, Comitê de Governança Corporativa e Integridade, além de superintendências que transversalmente são identificadas como unidades de governança internas.

Externa corporis, há a participação do Ministério Supervisor, e outros Ministérios que através do termo de execução descentralizada – TED (BRASIL, 2020) podem repassar recursos para execução de políticas públicas à Conab. Além da CGU e TCU para fiscalização do controle externo. Não obstante, em relação aos stakeholders sejam empresas licitadas para entrega de bens e serviços; ou entidades não governamentais que auxiliam a alcançar os beneficiários das políticas públicas implementadas; ou demais indivíduos jurídicos ou físicos; há políticas e manuais internos de como desenvolver a interação.

Quanto aos elementos de rede, inovação e sustentabilidade, convém observar a cadeia de valor da Conab baseada na governança

corporativa. Esta, por sua vez, projeta iniciativa de inovação, não obstante, apesar de reais interações em rede considerando a execução de serviços públicos, não está bem clara essa relação (CONAB, 2021). Mais exemplos sobre a intencionalidade de inovar e sustentabilidade constam no balanço social (CONAB, 2023) e relatório da administração da Conab (CONAB, 2023). Percebe-se assim que a Conab resplandece com iniciativas de rede, inovação e, inclusive de sustentabilidade.

Não obstante, os índices de governança hoje aplicados a empresas estatais através do IG-SEST e do IGG-TCU, por meio de seus questionários, não conseguem identificá-los. Por via de consequência, o índice sugerido em capítulo anterior para uso na Conab também não, pois ele leva em consideração os índices mencionados. E mesmo quando faz uso das métricas do IBGC, as então constituídas em 2022 não alcançariam também. Mesmo fazendo uso do código IBGC vigente (IBGC, 2023), ainda dependeria de interpretação para atualizar o índice sugerido. Entrementes, ele ainda é útil para otimizar na Conab a organizações obrigatórias para informar aos responsáveis pelos índices. Não obstante, o monitoramento e avaliação da governança existe, necessariamente para permitir a revisão de procedimentos.

Um dos primeiros passos para revisar procedimentos é refletir se a Conab é tal qual o padrão de governança definido pela legislação ou órgão governamentais que o fiscalizam, ou ela possui uma governança, que diante de sua dinamicidade, leva a compreensão do hibridismo entre o público e corporativo. Para tal, uma mudança de paradigma é necessária - um “insight” precisa “startar” esta autoavaliação este reconhecimento de si. Para tanto coletar dados de elementos de rede e inovação são importantes, assim como a própria empresa os conhecer como procedimentos de governança e, assim movimentar suas atualizações do seu arranjo institucional.

Destarte, não podem ser aplicados os métodos tradicionais de relações causais, pois é preciso identificar os *hubs* e atuar sobre eles. Espera-se por engajamento e combinação de esforços para o valor público – desenvolvendo assim a governança corporativa. Viés de governança que deve ser pautado nos resultados. Isto é, focar em públicos-alvo claros e inequívocos; foco robusto em resultados, com uma visão de longo alcance; adaptabilidade e rapidez na administração; valorização e comprometimento profissional com resultados; governança pública integrada, convergente e colaborativa; participação e controle social; sustentabilidade fiscal e financeira.

A governança como processo de implementação contínuo e permanente, transpassando pelo alinhamento da estrutura implementadora e do monitoramento e avaliação, é capaz de comunicar uma agenda estratégica voltada a gerar valor público. Este é o caminho que uma empresa estatal deve se dedicar, mesmo que já tenha certificação nível 1 do IG-SEST, como a Conab. Para precisar o modelo de governança predominante na Conab, é necessário realizar uma coleta de dados que abrange tanto informações quantitativas como qualitativas. A abordagem mista sugerida por Johnson e Onwuegbuzie (2004) permite uma análise mais holística e abrangente. Através da coleta de dados, incluindo *surveys* e entrevistas com membros da gestão e funcionários, é possível identificar como a governança na Conab se alinha com as práticas prescritivas e analíticas.

A pesquisa de opinião (*survey*) traz vantagens, em prol de coletar dados de muitos respondentes de forma relativamente rápida e econômica. É útil para obter informações sobre percepções, atitudes e comportamentos. E tem sua aplicação para avaliar a percepção dos funcionários da Conab sobre a eficácia da governança corporativa, ou para coletar opiniões de especialistas externos sobre as práticas de governança da empresa.

As Entrevistas têm como vantagem oferecer dados qualitativos profundos que são válidos para explorar tópicos complexos em detalhes, que no caso do presente estudo serão utilizadas as semiestruturadas. A aplicação com membros da direção da Conab, funcionários-chave ou stakeholders podem fornecer insights valiosos sobre as práticas internas de governança e decisões estratégicas.

Em complemento, o Estudo Documental, tem utilidade para análise de documentos existentes (como relatórios anuais, políticas internas, comunicações corporativas) pode oferecer uma visão objetiva das práticas de governança. Tendo como aplicação à avaliação de como a governança é apresentada em documentos oficiais da Conab, e como isso se alinha com as práticas e regulamentações do setor.

Se estudou o caso Conab, sem embargo, utilizando mais de uma ferramenta, permitindo os Estudos de Caso Múltiplos viabiliza vantagens ao comparar e contrastar diferentes unidades ou departamentos dentro da Conab pode oferecer uma visão mais rica e diversificada. Aplicar ao analisar como diferentes áreas estratégicas da empresa implementam e percebem as práticas de governança.

Entende-se que a escolha da ferramenta será direta nas duas primeiras e secundária e se necessária e possível na segunda de modo a complementar informações. Assim sendo, para tanto serão considerados os objetivos da pesquisa, a disponibilidade de recursos e de tempo e as considerações éticas garantindo que todos os métodos sejam eticamente sólidos, especialmente ao lidar com informações sensíveis ou pessoais.

Entende-se que a abordagem mista (combinação de várias ferramentas) será eficaz, permitindo uma compreensão holística e multifacetada do objeto de estudo. Considerando a proposta do estudo, faz parte deste como anexo o cronograma de atividades. Sem embargo, especificadamente sobre a coleta e tratamento dos dados, entendeu-se que o prazo de 30 dias como mínimo para a sua execução.

1. Planejamento e Preparação - definição de objetivos para cada método - revisão dos instrumentos de pesquisa - protocolo e acompanhamento da autorização da Conab para a pesquisa assim como manter um contato institucional diretamente com os participantes das entrevistas e com o setor técnico da companhia que viabilizara o *survey* em sua intranet, com o uso da ferramenta *surveymonkey*. As aprovações éticas para sua pesquisa foram elaboradas com consentimento por escrito. 2. Implementação de *Surveys* - distribuição das perguntas - monitoramento e lembretes para aumentar a taxa de resposta. 3. Condução de Entrevistas - agendamento e realização de Entrevistas - transcrição e análise inicial das entrevistas, fazendo uma análise inicial para identificar temas emergentes. 4. Análise Documental (paralela às Etapas 2 e 3) - coleta de documentos relevantes da Conab - análise e examine os documentos buscando evidências do modelo de governança e de práticas de inovação e rede. 5. Compilação e Análise dos Dados - integração dos dados combinando os dados dos *surveys*, entrevistas, análise documental - análise temática ao identificar temas comuns e discrepâncias entre os diferentes conjuntos de dados.

Foi levado em consideração a flexibilidade, isto é, estar preparado para adaptar cronograma conforme necessário, dentro das regras do IDP - qualidade sobre quantidade ao focar em obter dados de alta qualidade, mesmo limitando o escopo em algumas áreas. Manteve-se práticas éticas em todas as fases da coleta de dados.

É importante notar que a qualidade do *design* da pesquisa e a relevância dos participantes são mais importantes do que o número puro de entrevistados ou respostas ao *survey*. As decisões sobre os números foram guiadas pelos objetivos específicos da pesquisa e pela necessidade de dados representativos. Passou-se por processo administrativo de autorização no IDP e Conab para iniciar e finalizar a pesquisa.

Quando da aplicação da pesquisa de campo foram compartilhados conceitos científicos, como um glossário, para eventual consulta, caso tivessem dúvida com algum termo técnico. Não obstante, foram sintetizadas premissas gerais e ofertadas para os entrevistados para melhor compreenderem os termos das perguntas.

Survey

As respostas foram coletadas a partir das respostas dos superintendentes de área e regionais, função de gestão tática da empresa para avaliar suas percepções sobre a governança corporativa e pública na empresa. Os resultados do *Survey* estão conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Resultados do Survey					
Relação % Pergunta/R esposta	Discordo totalmente	Discordo Parcialmente	Neutro	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. A	3.57	7.14	3.57	28.57	57.14
2. B	7.14	0.00	0.00	21.43	71.43
3. C	3.57	7.14	7.14	35.71	46.43
4. D	3.57	14.29	3.57	39.29	39.29
5. E	0.00	7.14	3.57	10.71	78.57
6. F	0.00	3.57	0.00	32.14	64.29
7. G	3.57	7.14	3.57	42.86	42.86
8. H	0.00	10.71	10.71	50.00	28.57
9. I	3.57	0.00	10.71	35.71	50.00
10. J	7.14	3.57	3.57	32.14	53.57

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os dados do *survey* demonstram uma tendência significativa de concordância entre os respondentes em relação às práticas de governança na Conab, alinhadas com os princípios de governança pública e corporativa. A maioria dos participantes indicou concordar parcialmente ou totalmente com as afirmações apresentadas, sugerindo uma percepção positiva da integração desses elementos na gestão da Conab.

Concordância Majoritária - Perguntas 1, 2 e 5: Observa-se que mais de 70% dos respondentes concordam totalmente com as afirmações, especialmente sobre a existência de práticas efetivas de governança pública (Pergunta 1), a colaboração interdepartamental (Pergunta 2), e a transparência e responsabilidade nas operações da Conab (Pergunta 5). Essa alta taxa de concordância sugere que a Conab é amplamente reconhecida por sua capacidade de implementar e sustentar mecanismos de governança pública que facilitam a execução de suas políticas e serviços.

Participação na Inovação e Sustentabilidade - Perguntas 3 e 6: Houve também uma alta concordância em relação ao compromisso da Conab com a inovação e sua integração na governança corporativa (Pergunta 3), assim como a percepção de que a Conab promove a sustentabilidade através de estratégias de rede (Pergunta 6). Esses resultados evidenciam que a organização não apenas se preocupa com a inovação, mas também com a sua aplicação prática para melhorar seus processos e serviços.

Equilíbrio entre Responsabilidades Econômicas, Sociais e Ambientais - Perguntas 9 e 10: Um equilíbrio significativo entre os objetivos econômicos e as responsabilidades sociais e ambientais foi reconhecido (Pergunta 9), assim como uma conscientização sobre a interdependência com o meio ambiente e a sociedade (Pergunta 10). Esses dados corroboram a visão de que a Conab atua de maneira integrada e equilibrada, priorizando o valor compartilhado e o desenvolvimento sustentável.

Dissonância e Neutralidade - Em algumas perguntas, como a Pergunta 8, onde a porcentagem de neutralidade e discordância parcial é um pouco mais alta, pode-se inferir que existem áreas onde a percepção de integração de práticas colaborativas e inovação pode não

ser tão robusta. Esses pontos podem indicar áreas de melhoria ou a necessidade de maior comunicação interna sobre as práticas adotadas.

Ao total foram 28 respostas de um universo de 47, se alcançando um público de 59,57% em 3 semanas, isto é, em 22 dias. Como apresentado na figura a seguir:

Figura 1 – Gráfico dos resultados



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Para a avaliação dos dados categorizou-se as respostas como: conclusão-chave, interpretação e referência bibliográfica. Destarte, apresentamos os resultados e as conclusões derivadas das respostas dos funcionários em relação a diferentes aspectos da governança pública na organização.

Primeiramente, abordamos a percepção dos funcionários sobre as práticas de governança pública na gestão corporativa da Conab. Neste sentido Martins e Marini (2014) reforça a importância da colaboração entre agentes públicos e privados na governança pública, e a percepção positiva dos funcionários indica um alinhamento da Conab com esses princípios.

Em seguida, exploramos a colaboração entre diferentes departamentos dentro da Conab. A eficácia das políticas públicas na Conab parece estar fortemente vinculada à cultura de cooperação interna. Novamente, Martins e Marini (2014) destacam a colaboração como um princípio fundamental da governança pública, e os dados indicam que a Conab está promovendo uma cultura interna de cooperação que facilita suas políticas públicas.

A inovação como parte do modelo de governança da Conab também foi investigada. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2021), a governança da inovação envolve priorizar processos, pessoas, recursos e responsabilidades para fomentar e estruturar a inovação. A Conab está no caminho recomendado pelas boas práticas, mas ainda precisa intensificar seus esforços para consolidar a inovação em seu modelo de governança.

Quanto aos processos de tomada de decisão, os funcionários percebem que esses processos refletem uma abordagem colaborativa e baseada em rede com stakeholders. Essa abordagem colaborativa é vista positivamente, indicando que a Conab valoriza a participação dos stakeholders em seus processos decisórios. Martins (2020) enfatiza que a governança colaborativa é crucial para resolver problemas públicos complexos através da confiança e colaboração entre diferentes setores, e a Conab parece estar alinhada com esses princípios.

Por fim, analisamos a transparência e a responsabilidade nas operações da Conab, elementos essenciais da governança pública conforme o Decreto nº 9.203 de 2017. Isso sugere que a Conab mantém

altos padrões de governança pública, promovendo uma cultura de responsabilidade e abertura.

Esses resultados da pesquisa *survey* oferecem uma visão abrangente da percepção interna sobre a governança pública na Conab, destacando áreas de força e oportunidades para melhorias futuras.

Entrevista

Para melhor compreensão dos dados que serão interpretados, inicialmente faz-se necessário definir os subtipos de governança identificados. Quais sejam: (a) governança holística; (b) governança integrada; (c) governança sustentável; (d) governança evolutiva; (e) governança inovadora; (f) governança específica.

A governança holística é uma abordagem que considera todos os aspectos de uma organização, incluindo suas operações, impactos sociais e ambientais, e a integração de diversos stakeholders. Essa abordagem busca uma visão abrangente e interconectada de todas as atividades e responsabilidades da organização (ELKINGTON, 1997) (DIJCK, 2022). Governança integrada envolve a coordenação de práticas e políticas que alinham os objetivos corporativos com as responsabilidades sociais e ambientais. Esta abordagem busca criar sinergias entre as diferentes áreas da organização, promovendo uma gestão coesa e eficiente (ECCLES, 2011) (PEGAS; KUHN, 2021).

Governança sustentável refere-se à implementação de práticas e políticas que promovem a sustentabilidade ambiental, social e econômica. O objetivo é garantir que as atividades da organização contribuam para o desenvolvimento sustentável e o bem-estar das futuras gerações (DYLLICK, 2002) (BOLZAN, 2023). Governança evolutiva é uma abordagem dinâmica que se adapta e evolui em resposta às mudanças no ambiente externo e interno. Esta forma de governança enfatiza a capacidade da organização de aprender e melhorar continuamente suas práticas de governança (VAN DE VEM, 1995)

Governança inovadora foca na implementação de novas ideias, processos e tecnologias para melhorar a eficiência e a eficácia da organização. Esta abordagem incentiva a criatividade e a experimentação para solucionar problemas complexos e promover a competitividade (TUSHMAN, 1996). Governança Específica refere-se a práticas e políticas de governança desenvolvidas e implementadas

para atender às necessidades e contextos únicos de uma organização ou setor específico; esta abordagem foca na personalização das estratégias de governança para maximizar a eficácia e a relevância (TRICKER, 2015).

Governança pública refere-se aos mecanismos de estratégia, liderança e controle empregados para avaliar, guiar e supervisionar a gestão pública, visando à implementação de políticas e serviços de interesse social. Ela abrange transparência, responsabilidade, participação cidadã e eficiência na administração dos recursos públicos (MARTINS; MARINI, 2014).

Governança Corporativa refere-se ao arcabouço pelo qual as empresas são geridas e controladas, focando na geração de valor sustentável e no equilíbrio dos interesses dos stakeholders; inclui práticas de transparência, responsabilidade, prestação de contas e equidade (IBGC, 2023). Os diferentes tipos de governança mencionados acima são interligados e, muitas vezes, complementares. Eles refletem a necessidade de uma abordagem abrangente e adaptativa para a gestão organizacional, que considera a complexidade e a interconectividade dos diversos fatores que afetam a organização.

Os subtipos de governança acima foram percebidos na Conab a partir das entrevistas, a partir dos seguintes elementos: transparência, *accountability*, participação social e controle social (governança corporativa e pública); participação social, tomada de decisões e melhoria dos serviços (governança integrada); sustentabilidade, impacto ambiental e equidade social (governança sustentável e holística); valor compartilhado, inclusão e participação (governança evolutiva); plataformas digitais, rede interagencial e melhores práticas (governança inovadora); políticas e procedimentos, sistemas de controle e avaliações de risco (governança específica).

Fizeram parte da entrevista um representante indicado pelas áreas que compunham o extinto comitê de governança (Sucor, Suorg, Proge, Audin, Coger, Ouvir), da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração, e da Supaf (uma área crucial para execução de políticas públicas como o PAA – programa de aquisição de alimentos). Os entrevistados ao receberem as perguntas ficaram livres para responder como e em quanto tempo entenderam ser necessários. Para efeito de maior objetividade da pesquisa, será apresentada a conclusão-chave das respostas.

Segundo o representante da Auditoria Interna – Audin, (“a gente se enxerga como um promotor de dar melhor governança para a companhia, de fato”) a Auditoria Interna contribui para a eficiência da governança; importância da lei das estatais; integração de governança pública e corporativa.

A auditoria avalia os processos de governança com o objetivo de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade dos mecanismos. Desde 2017, conforme a normativa nº 3 da CGU, e posteriormente com a Lei Federal 14.129/2021, a Conab pratica auditoria interna com foco na promoção de melhor governança. Embora a percepção dos integrantes da companhia sobre a governança tenha demorado para se consolidar após a lei das estatais, atualmente todos reconhecem a necessidade de fortalecimento dessa área. A governança pública na Conab é guiada pelo Decreto nº 9.203/2017 e pelo Guia de Governança Pública, e é essencial para a empresa lidar com mudanças governamentais que podem causar crises de identidade, alterando o foco entre estoques reguladores, inteligência agrícola e programas sociais.

A evolução da governança corporativa na Conab tem sido significativa, especialmente em relação à geração de valor compartilhado entre a organização e suas partes interessadas. As práticas de rede são evidentes na execução das políticas sociais, que envolvem diversos atores como governo, organizações e cooperativas.

A inovação desempenha um papel crucial na governança da Conab. Em relação às considerações ambientais e sociais, a Conab é fortemente reconhecida por sua preocupação social, evidenciada pela execução de programas como o PROVB e PAA. No entanto, os esforços ambientais são menos conhecidos entre os *stakeholders* internos. A Conab integra essas considerações em suas decisões de governança corporativa, com maior ênfase nas questões sociais.

A inovação e as práticas de rede são aplicadas principalmente na execução das políticas sociais, envolvendo múltiplos atores e contribuindo para a estratégia e sustentabilidade da organização. A inovação, “como é obrigada a fazer muita coisa com pouco dinheiro, a inovação é um quesito de sobrevivência”, uma consequência necessária do trabalho na Conab, dada a necessidade de fazer mais com menos recursos. A promoção da sustentabilidade econômica é identificada na viabilização da renda do agricultor familiar, enquanto a promoção da sustentabilidade ambiental ocorre através do fomento à

agricultura familiar, que protege o meio ambiente. A principal atividade da Conab é a promoção da sustentabilidade social, exemplificada por ações como a doação de cestas básicas em situações de calamidade pública e a compra de arroz para evitar a disparada dos preços.

Em sua concepção, embora não haja uma área específica na Conab responsável pela governança corporativa, o esforço é coletivo entre vários atores. A Suorg desempenha um papel importante na estratégia organizacional, e a Sucor lida com governança, controles internos e gerenciamento de riscos. A Audin também contribui significativamente, assim como o Consad e o Coaud, mesmo que não tenham sido mencionadas ferramentas específicas.

As conclusões gerais da entrevista destacam a contribuição essencial da auditoria interna na melhoria dos processos de governança, a evolução significativa da governança desde a Lei das Estatais de 2016, o equilíbrio buscado pela Conab entre objetivos econômicos e sociais, a forte ênfase nas preocupações sociais e a implementação de práticas de rede e inovações como estratégia de sobrevivência.

Segundo o representante da Superintendência de Estratégia e Organização – Suorg, esta contribui para a eficiência da governança; importância do planejamento estratégico; integração de governança pública e corporativa. São palavras-chave: governança corporativa, governança pública, valor compartilhado, inovação, sustentabilidade, nova área de governança, ESG.

Desempenha um papel fundamental na governança corporativa da Conab ao elaborar o plano de negócios e o planejamento estratégico, alinhando as diretrizes do Ministério Supervisor e o programa plurianual. Acredita que sua contribuição é essencial para a efetividade da governança corporativa na Conab, ao passo que integra elementos de governança pública nesse processo.

Desde a implementação da Lei das Estatais, a governança corporativa na Conab evoluiu significativamente. Houve treinamentos em todas as superintendências, e a companhia se estruturou para cumprir a lei, adotando indicadores estratégicos, relatórios de gestão aos órgãos de controle e balanço social. Essa evolução reflete um compromisso contínuo com a geração de valor compartilhada entre a organização e suas partes interessadas.

“Eu vejo uma evolução muito grande da companhia em relação a essa questão da governança, porque quando o planejamento estratégico foi feito lá em 2017, ele foi o nosso primeiro planejamento com base no método *balanced scorecard*”

A Conab integra considerações sociais em suas decisões de governança corporativa, principalmente por meio das políticas públicas que executa. No entanto, as considerações ambientais são menos proeminentes. A empresa possui um programa chamado “Inova Conab”, no qual os empregados são convidados a contribuir com ideias inovadoras e a olhar a Conab de maneira sistêmica, culminando na escolha de um vencedor. Em termos de sustentabilidade, a Conab estabeleceu um grupo de trabalho de ESG para promover iniciativas nessa área.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica e social, especialmente através de programas como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que gera renda para os agricultores familiares. Ambientalmente, a Conab possui um projeto de utilização de energia fotovoltaica para suas regionais, demonstrando um compromisso com a sustentabilidade.

Em sua concepção, não há uma única área responsável pela governança corporativa na Conab; em vez disso, a Sucor, Consad e Direx desempenham papéis importantes; sendo que os principais instrumentos de governança incluem o estatuto social e o regimento interno.

As conclusões gerais da entrevista destacam que a Suorg é responsável pelo planejamento estratégico e pelo plano de negócios da Conab, garantindo a interação entre todas as áreas da companhia e alinhando as diretrizes do Ministério Supervisor. Desde 2017 a Conab teve um salto significativo na governança, permitindo um acompanhamento trimestral das estratégias e a publicização dos resultados para o TCU e o Congresso Nacional.

A Conab é reconhecida pela sociedade e pelo governo por suas contribuições na área agrícola, especialmente pelo planejamento das grandes safras e programas sociais como o PAA. Em termos ambientais e sociais, a Conab possui indicadores específicos para a socio-biodiversidade e programas que têm grande impacto social. A empresa está engajada em projetos de sustentabilidade, como a energia fotovoltaica. A Conab implementa práticas de inovação através do

programa Inova Conab, incentivando os empregados a contribuírem com projetos inovadores. A colaboração entre stakeholders é essencial nas políticas sociais e no desenvolvimento de estratégias sustentáveis.

As novas estruturas, como a criação da Gerência de Integridade, Governança e Sustentabilidade (GEGIS) e do Comitê Permanente Ambiental, Social e de Governança, visam centralizar e fortalecer as práticas de ESG na Conab. As novas estruturas passaram por aprovações na Direx e CONSAD, aguardando aprovação final da SEST. A criação da Superintendência de Inovação e Desenvolvimento busca capacitar agricultores e colaboradores, utilizando tal qual a expertise da Embrapa e focando em tecnologias como inteligência artificial e análise de dados. A Conab está desenvolvendo iniciativas para utilizar seus armazéns para energia solar e melhorar a sustentabilidade na agricultura familiar e no agronegócio.

Existe um processo administrativo interno na Conab (ainda em trâmite para aprovação final) que busca ajustar a estrutura organizacional e de governança para atender às novas necessidades do governo. Esse processo envolve a criação de novas gerências e superintendências, como a Superintendência de Contratações (Sucot) e a Superintendência de Desenvolvimento e Inovação (Sudin), sem custos adicionais, pois haverá um ajuste interno desvinculando cargos de uma área para outra. O Comitê Permanente Ambiental, Social e de Governança será responsável por implantar essas mudanças, detalhando as novas funções das áreas criadas e avaliando a continuidade do comitê após cumprir sua função. A GEGIS ficará vinculada à Sucor e será responsável por lidar com a governança e ESG. As mudanças no regimento interno já foram aprovadas pela Direx, e aguardam aprovação final do Consad e da SEST, um processo que pode levar alguns meses de negociação. O IG-Sest ciclo 7 em diante está suspenso e o comitê atual de ESG está inativo, aguardando a deliberação final do projeto em questão.

Além das adequações às novas diretrizes do governo federal, outra motivação para as alterações é a obrigatoriedade do relatório de sustentabilidade. Essas mudanças permitirão aplicar ações de rede, inovação e sustentabilidade, como o projeto de instalar placas solares nos armazéns, o que pode beneficiar significativamente os agricultores familiares. A Conab planeja investir em inovação após a alteração de sua estrutura organizacional, visando iniciativas semelhantes às da Embrapa.

Segundo o representante da Superintendência de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos – Sucor, contribui para a governança através de normativos e consultoria; importância da Lei 13.303; integração de governança pública e corporativa.

“Entendo que a gente como Sucor, e aí eu digo, toda a superintendência é não só pelo que a gente faz aqui internamente, mas é o que a gente faz até mesmo para os alvos externos. A gente tem muitas situações de governança que eu acho que a gente consegue demonstrar por meio dos normativos”.

A Sucor contribui significativamente para a efetividade da governança corporativa na Conab, atendendo tanto setores internos quanto partes interessadas externas. A Sucor participa da produção de todos os normativos e decisões, emitindo pareceres consultivos prévios, o que assegura a conformidade com as políticas públicas e legais e demonstra uma integração entre governança pública e corporativa.

Desde a implementação da Lei das Estatais, a governança corporativa na Conab evoluiu substancialmente. A execução das atividades da Sucor já gera valor compartilhado, com a alta administração sendo a principal parte interessada, enquanto os cidadãos também são positivamente impactados secundariamente. A estruturação promovida pela Lei 13.303 trouxe maior transparência, normatização e controle social, fortalecendo a comunicação com as partes interessadas.

A Conab integra considerações sociais em suas decisões de governança corporativa, especialmente relacionadas aos serviços prestados, como os programas voltados para a agricultura familiar e a distribuição de cestas básicas. No entanto, as considerações ambientais são menos evidentes, com iniciativas limitadas a campanhas internas e algumas ações extrativistas.

A inovação na Conab é percebida na eficiência do cumprimento das funções da companhia, exemplificada pelo desenvolvimento de um software próprio para a realização de leilões. Contudo, a sustentabilidade da empresa é considerada frágil devido à dependência de repasse de recursos, não possuindo recursos próprios. A Conab está implementando inovações tecnológicas que contribuem para sua sustentabilidade e viabilidade, além de práticas de rede, como o treinamento de pequenos produtores, que fortalecem a economia e a sociedade.

O papel da Conab na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental é evidente na viabilização da renda aos agricultores e na proteção do meio ambiente por meio do apoio a políticas de extrativismo, como o PGPMBio. No entanto, a empresa não possui uma área específica responsável pela governança corporativa; a Diretoria Executiva desempenha o papel mais próximo disso.

As conclusões gerais da entrevista destacaram que a Sucor, através de normativos e consultoria, garante a segurança e a orientação necessárias para a tomada de decisões, tanto internamente quanto externamente. A Sucor também assegura a conformidade com as políticas públicas e legais, demonstrando uma integração entre governança pública e corporativa. A implementação da Lei 13.303 trouxe uma estruturação significativa na governança da Conab, promovendo maior transparência, normatização e controle social. A Conab tem mecanismos de governança que permitem gerar valor para as partes interessadas, como ouvidoria, corregedoria e apoio de vários órgãos internos. A relação transparente e a comunicação clara ajudam na prestação de contas e na eficácia das políticas públicas.

Em termos de considerações ambientais e sociais, a Conab possui um forte foco em questões sociais, com programas voltados para a agricultura familiar e a distribuição de cestas básicas. No entanto, as considerações ambientais ainda precisam de mais evolução, com iniciativas limitadas a campanhas internas e algumas ações extrativistas. A Conab está implementando inovações tecnológicas, como sistemas de leilão digital, que contribuem para a sustentabilidade e a viabilidade da organização. As práticas de rede, como o treinamento de pequenos produtores, ajudam a fortalecer a economia e a sociedade.

Segundo o representante da Ouvidoria – Ouvir, A Ouvidoria contribui para a integridade e transparência; importância da Lei 13.303; integração de governança pública e corporativa.

A Ouvidoria da Conab desempenha um papel significativo na governança corporativa da empresa, contribuindo para sua efetividade. A área trata estatisticamente das demandas recebidas e emite relatórios para a Alta Administração, funcionando como um elo entre a sociedade e a Conab e atuando como uma ferramenta de integridade. A Ouvidoria recomenda revisões normativas e ações da fiscalização quando há problemas em programas como o PAA, utilizando

elementos de transparência, responsividade e integridade em seu processo.

Desde a implementação da Lei das Estatais, a governança corporativa na Conab passou por uma estruturação importante. A definição clara de papéis, áreas e um Conselho de Administração mais atuante permitiram um direcionamento estratégico nas ações da companhia. A governança evoluiu significativamente, e o valor compartilhado é percebido no serviço prestado à sociedade.

“Agora mesmo está tendo a questão no Rio Grande do Sul e a Conab fica toda voltada para prestar esse serviço que a sociedade está demandando por um evento não previsto”

A questão social é o coração da Conab, como evidenciado por sua resposta a demandas emergenciais, como a crise no Rio Grande do Sul diante da enchente em 2024. A empresa volta seus esforços para resolver essas demandas sociais de maneira eficiente. Embora haja algum desenvolvimento na área de ESG, a Conab ainda está trabalhando para integrar considerações ambientais em suas decisões de governança corporativa.

A Conab está em um momento de transformação digital, implementando inovações como a nota fiscal eletrônica nas operações para melhorar a prestação de serviços. A informatização de processos, como a venda de milho no programa “venda balcão”, visa aumentar a eficiência e facilitar o acesso aos serviços. Embora a Ouvidoria não tenha conhecimento detalhado sobre as práticas de rede, acredita que as áreas finalísticas da Conab desenvolvem essas práticas para contribuir com a estratégia e sustentabilidade da organização.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental. Ao garantir renda aos produtores rurais, a empresa fortalece a manutenção no campo, contribuindo para a proteção ambiental. A Conab também avalia a possibilidade de escassez de alimentos e estoca produtos como arroz para regular o fornecimento, fortalecendo a economia urbana.

Em sua concepção, a Sucor é identificada como a área mais próxima de uma responsável pela governança corporativa, analisando o planejamento estratégico, normas, orientando o Conselho de Administração e avaliando riscos.

As conclusões gerais destacam que a Ouvidoria coleta e trata dados de demandas, oferecendo insights para melhorar a gestão e apontar áreas problemáticas. A Ouvidoria atua como um elo entre a sociedade e a Conab, ajudando a identificar gargalos e fazendo recomendações para melhorar a prestação de serviços. Desde a implementação da Lei 13.303, a Conab passou por uma evolução significativa na estruturação da governança, definindo papéis e normativos claros e fortalecendo o Conselho de Administração.

Assim como a Conab se esforça para melhorar a prestação de serviços à sociedade, utilizando a estrutura de governança para responder eficazmente a demandas externas e internas, como visto nas ações de resposta a crises no Rio Grande do Sul em 2024. A Conab é fortemente focada em questões sociais, especialmente através de programas como o PAA. Em termos ambientais, há esforços em desenvolvimento, mas a atuação social é mais destacada. A Conab está implementando uma transformação digital para melhorar a eficiência dos serviços. As práticas de rede e colaboração são fundamentais para as atividades finalísticas da Conab, embora a Ouvidoria tenha uma visão mais limitada dessa área.

Segundo o representante da Corregedoria – Coger, a Corregedoria contribui para a ética e conformidade; importância da unidade de comando; impacto social da Conab é monumental.

[contribuição na governança] “De forma direta, eu diria que não, no sentido de que as estruturas formais de governança da companhia, que são o conselho de administração, diretoria executiva, área de teste de riscos, auditoria interna, elas cuidam mais diretamente disso”.

A Corregedoria da Conab contribui para a governança corporativa de forma indireta, mitigando riscos e assegurando a conformidade legal, ética e moral. Embora as estruturas formais de governança, como o conselho de administração e a diretoria executiva, sejam mais diretamente responsáveis pela governança, a Corregedoria desempenha um papel crucial ao reduzir riscos de ilícitos e desvios de conduta, incluindo casos de assédio. Assim, ela mantém as operações dentro de limites legais e éticos aceitáveis.

A evolução da governança corporativa na Conab é percebida como positiva, especialmente após a implementação da Lei das Estatais. A atual gestão da Conab é vista como mais alinhada e coesa, com diretores comprometidos em fazer a empresa crescer e atingir seu

potencial. Essa unidade de comando é essencial para a geração de valor compartilhado entre a organização e suas partes interessadas, beneficiando tanto a sociedade quanto os empregados da empresa.

Em relação às considerações ambientais e sociais, a Conab tem um forte foco em questões sociais, como demonstrado pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que injeta quase um bilhão de reais na agricultura familiar. A Conab cadastra famílias, compra sua produção e doa para escolas e outras instituições, beneficiando tanto os agricultores familiares quanto a população necessitada. No entanto, as questões ambientais são menos enfatizadas, com iniciativas ainda em desenvolvimento.

A inovação na Conab é condicionada a ajustes na política. A empresa tem passado por um processo de recuperação após anos de desmobilização e desinvestimento, com um foco atual na melhoria do parque tecnológico para aumentar a produtividade. A introdução de novas tecnologias é limitada pela necessidade de recompor o quadro de empregados através de novos concursos. Assim, a inovação e as práticas de rede estão em estágio inicial, com um foco futuro em melhorar processos e tornar a empresa mais eficiente.

A Conab desempenha um papel primordial na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental. A empresa garante a renda aos produtores rurais, fortalecendo a economia local e mantendo a proteção ambiental. A Conab também avalia a possibilidade de escassez de alimentos e estoca produtos como o milho para regular o fornecimento, beneficiando pequenos produtores e garantindo a estabilidade dos preços.

Em sua concepção, a Sucor é identificada como a área principal responsável pela governança corporativa na Conab, com a Audin desempenhando um papel complementar. As principais ferramentas de governança incluem a atuação junto ao controle externo, auditorias e sistemas de controle.

O representante abordou um ponto novo e relevante, qual seja a influência política na governança, com as ideias centrais: unidade de comando alinhada; nomeações políticas técnicas; impacto na gestão; e palavras-chave: Governança corporativa, Influência política, Unidade de comando, Nomeações técnicas, Gestão eficiente. E apontou as seguintes questões:

A influência política na gestão, isto é, a atual gestão da Conab se destaca por ter todos os diretores alinhados, pertencentes ao mesmo grupo político (diferentemente da gestão passada), o que contrasta com gestões anteriores onde diretores de diferentes partidos dificultavam a unidade de comando. Isso resulta em uma direção mais coesa e focada nos objetivos institucionais.

As nomeações na gestão atual são técnicas e não apenas políticas, o que aumenta a eficiência e a capacidade da Conab de cumprir seus objetivos. Essa unidade e alinhamento na liderança são percebidos positivamente pelos empregados, melhorando o moral e a motivação interna. E a unidade de comando proporcionada pela atual gestão facilita a implementação de políticas e decisões estratégicas, promovendo a estabilidade e a eficácia na administração da Conab. Outrossim, a influência política, quando alinhada e técnica, tem um impacto positivo na governança, permitindo uma maior coordenação e direcionamento estratégico, essencial para a realização dos objetivos sociais e econômicos da Conab.

Analisar influência política relatada na Conab é crucial para entender como as nomeações e a unidade de comando impactam a governança corporativa em uma empresa pública. Compreender essa dinâmica pode ajudar a formular estratégias para melhorar a eficiência e a transparência em outras organizações públicas.

Nesse diapasão, a Conab mostra que nomeações políticas alinhadas e técnicas podem resultar em uma gestão mais eficiente e coesa. Outras empresas públicas podem buscar garantir que suas lideranças estejam alinhadas e tecnicamente capacitadas para promover uma governança mais eficaz e direcionada.

Vale a pena para futuros estudos a comparação de gestões ao analisar diferenças entre gestões passadas com diretores de diferentes partidos e a atual gestão com diretores alinhados. Assim como o impacto das nomeações técnicas com estudo sobre como nomeações técnicas, em contraste com nomeações puramente políticas, afetam a eficiência organizacional. E sobre a unidade de comando, investigar como a unidade de comando facilita a implementação de políticas e melhora a eficiência na governança corporativa. Assim como a governança em empresas públicas ao comparar práticas de governança na Conab com outras empresas públicas para identificar melhores práticas.

Estratégias de Governança: Propostas de estratégias para garantir a coesão e alinhamento nas lideranças de empresas públicas.

As conclusões gerais da entrevista destacam que a Corregedoria atua indiretamente na governança, mitigando riscos e assegurando a conformidade legal, ética e moral. Iniciativas como o projeto "Sementes Correcionais" visam melhorar comportamentos e promover a integridade dentro da organização. A Conab evoluiu significativamente com a Lei 13.303, promovendo maior transparência, normatização e controle social. A unidade de comando atual é percebida positivamente, com todos os diretores alinhados e focados nos objetivos institucionais da Conab.

Neste sentido, a Conab possui um impacto social monumental, especialmente através do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que beneficia agricultores familiares e comunidades carentes. A atuação da Conab na estabilização de preços e no apoio aos pequenos produtores é crucial. A Conab tem um forte foco em questões sociais, com programas voltados para a agricultura familiar e a distribuição de alimentos. No entanto, as considerações ambientais são percebidas como limitadas, com iniciativas ainda em desenvolvimento. A Conab está em um processo de recuperação e resgate, com foco em melhorar o parque tecnológico e implementar inovações para aumentar a eficiência. A relação público-privado e público-público é essencial para a estratégia de sustentabilidade da organização.

Segundo o representante da Procuradoria Geral – Proge, esta contribui na parte consultiva, mitigando riscos e assegurando conformidade; evolução significativa da governança estratégica na Conab; impacto social é fortemente priorizado.

A Procuradoria Geral (Proge) contribui para a efetividade da governança corporativa na Conab, atuando de forma consultiva e assegurando a conformidade com a legislação e as normativas internas. Embora a Proge defenda os interesses da Conab judicialmente, sua função consultiva jurídica também inclui elementos de governança. No entanto, em termos de governança pública, a Proge não possui muitos elementos diretos.

“A governança corporativa tem evoluído principalmente para alinhar o planejamento estratégico aos objetivos, tanto da empresa quanto do governo”.

A evolução da governança corporativa na Conab é percebida positivamente, especialmente na separação clara entre gestão e governança. A Conab tem revisado seu planejamento estratégico, melhorado indicadores e ajustado metas para que sejam quantificáveis e alinhadas às necessidades da sociedade. A retomada de programas visando atender às expectativas da sociedade e o aprimoramento interno em conformidade, monitoramento e acompanhamento dos Conselhos demonstram um avanço significativo. A governança corporativa tem evoluído principalmente para alinhar o planejamento estratégico aos objetivos da empresa e do governo, gerando valor compartilhado para as partes interessadas.

A Conab integra considerações sociais em suas decisões de governança corporativa, especialmente com a retomada do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que inclui premissas como a inclusão de 50% de mulheres e a participação de indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais. No entanto, não há uma ênfase significativa em considerações ambientais na tomada de decisões.

A inovação está presente na Conab através do desenvolvimento de sistemas próprios e da qualificação dos empregados. Um exemplo afirmativo é a implementação do PIX para facilitar a compra de milho pelos produtores rurais, tornando as operações mais ágeis e eficientes. As práticas de rede são evidenciadas na relação intrincada entre governo, empresa e cliente, melhorando a operação dos programas.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica e social, especialmente através dos programas de políticas públicas que executa, como o auxílio em calamidades no Rio Grande do Sul e o atendimento a indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais, particularmente pelo PAA. No entanto, não há uma identificação clara de um papel significativo em termos ambientais.

Atualmente, a governança corporativa na Conab é dividida entre a Sucor e a Suorg, utilizando ferramentas como o planejamento estratégico, produção de normativos, realização de conformidade, avaliação de riscos e controles internos.

As conclusões gerais destacam que a Proge contribui principalmente na parte consultiva, assegurando que decisões e ações estejam alinhadas à legislação e normativas internas, minimizando riscos e prejuízos futuros. A Conab tem evoluído significativamente no

alinhamento do planejamento estratégico aos objetivos do governo e da sociedade, aprimorando indicadores e metas para uma execução mais eficaz e transparente.

Assim como a Conab tem gerado valor para todas as partes interessadas, incluindo comerciantes, clientes, prestadores de serviços e a sociedade em geral, através de uma governança alinhada aos objetivos sociais e econômicos. A Conab tem incorporado considerações sociais em seus programas, como o PAA, que visa beneficiar mulheres, indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais. As considerações ambientais são menos evidentes, mas presentes em alguns programas específicos. A Conab tem implementado inovações tecnológicas para melhorar a eficiência dos seus processos, como o uso do PIX para facilitar transações, e trabalha em parceria com agricultores para levantamento de dados de safra e custos de produção.

No mais, destaca a Conab está passando por um processo de reestruturação, com a tendência de criar uma gerência específica para a governança vinculada à Sucor. Esta iniciativa visa reunir atividades atualmente dispersas de governança. Além disso, haverá outras alterações na estrutura, como a criação de uma área de inovação que cuidará de "parcerias público-privadas com universidades e instituições de pesquisa".

Segundo o representante da Superintendência de Agricultura Familiar – Supaf, a Supaf contribui diretamente para a governança com foco na agricultura familiar; Conab avançou em áreas de TI e controle gerencial, mas precisa melhorar em outras; forte impacto social e algumas iniciativas ambientais.

"A agricultura familiar estar aqui [na Supaf] também tem esse sentido estratégico de direcionar as ações, os programas, as políticas públicas para o fortalecimento da agricultura familiar que são executados na prática pelas superintendências regionais. Então a nossa superintendência tem um papel muito de planejamento, acompanhamento das ações, um controle gerencial, prestação de contas dessas ações vinculadas à agricultura familiar". "o carro-chefe é o programa de aquisição de alimentos, o PAA".

A Superintendência de Agricultura Familiar (Supaf) desempenha um papel crucial na integração de práticas de governança pública na governança corporativa da Conab, especialmente através da execução

do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). A Supaf atua estrategicamente no planejamento, acompanhamento e controle das ações voltadas para a agricultura familiar, garantindo a prestação de contas e a transparência dessas ações.

A Supaf também apoia os ministérios e grupos gestores com notas técnicas e pareceres, subsidiando decisões e investimentos em infraestrutura para a agricultura familiar. Essa contribuição direta para a governança corporativa inclui elementos de transparência, participação e integridade, refletindo práticas de governança pública.

Embora a Conab tenha avançado em várias áreas, a evolução da governança corporativa é percebida como desigual. A Conab tem sido pioneira em práticas de TI, transparência e controles gerenciais, além de mecanismos de mapeamento de risco das operações. No entanto, a formação heterogênea da companhia e condições desiguais no corpo funcional, como planos de carreira diferentes, influenciam indiretamente os resultados. Apesar dessas contradições, a Supaf interage com a política de segurança alimentar e nutricional, planos municipais e estaduais, e conselhos, gerando valor para as partes interessadas através da execução eficiente das políticas públicas.

A Conab integra considerações sociais em suas decisões de governança corporativa, com um peso maior em comparação às questões ambientais. A execução de políticas públicas, como o PAA, que exige a inclusão de 50% de mulheres e a participação de indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais, demonstra esse foco social. Recentemente, a companhia tem começado a se preocupar mais com questões ambientais, visíveis nas rotinas dos funcionários e nas reformas prediais.

A inovação na Conab é principalmente tecnológica, com avanços significativos na modernização dos sistemas e na qualificação dos empregados. Um exemplo é a implementação do PIX para facilitar a compra de milho pelos produtores rurais, tornando o processo mais ágil e eficiente. As práticas de rede são evidentes na execução do PAA, que envolve a participação complexa de diversos atores, embora a Supaf não tenha abordado diretamente como essas práticas contribuem para a estratégia e sustentabilidade da organização.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica e social. A Supaf subsidia o governo com dados e mapeamentos para decisões informadas e opera programas

que beneficiam diretamente os agricultores familiares e a sociedade. A Supaf atua tanto teoricamente, fornecendo dados e análises, quanto praticamente, implementando as políticas públicas demandadas.

Em sua concepção, a governança corporativa na Conab é principalmente gerida pela Suorg, utilizando ferramentas como monitoramentos periódicos, relatórios, balanço social e relatórios de gestão das atividades anuais.

Ponto relevante a se destacar, como estruturas de tomada de decisão: conselhos, comitês, políticas e redes, sendo que as considerações sociais têm um peso maior nas decisões da Conab, especialmente na gestão atual, enquanto as questões ambientais estão começando a ser mais incorporadas. A SUPAF desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade social através do apoio à agricultura familiar e à segurança alimentar. Veja-se:

A Supaf participa de diversos conselhos e comitês, como a Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISAN), que reúne múltiplos ministérios e atores sociais para discutir e implementar políticas de segurança alimentar. Assim como interage com conselhos municipais e estaduais, além de participar de comissões permanentes de abastecimento. A participação nesses conselhos e comitês é fundamental para garantir a transparência, a participação social e a integridade das políticas públicas executadas pela Conab.

No mais, a Conab atua na execução de políticas públicas definidas pelo governo federal, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), tendo a Supaf papel estratégico no planejamento e na elaboração de manuais e normativos que orientam a execução dessas políticas nas superintendências regionais.

Outrossim, os planos municipais e estaduais de segurança alimentar e nutricional também são alinhados com as diretrizes da Conab, garantindo uma abordagem coordenada e eficaz. Nesse diapasão a Supaf colabora com diversas entidades, incluindo prefeituras, associações, cooperativas e unidades receptoras, para implementar o PAA e outras políticas públicas.

A interação com redes socioassistenciais e agrícolas é essencial para o sucesso dos programas, envolvendo uma ampla gama de atores locais e regionais, ao passo que as parcerias internacionais, especialmente com países da América Latina, Caribe e África, são uma

demonstração da capacidade da Conab de compartilhar seu conhecimento e experiência em segurança alimentar, fortalecendo redes globais de cooperação.

As conclusões gerais da entrevista destacam que a Supaf contribui diretamente para a governança corporativa da Conab através do planejamento, acompanhamento e controle das ações voltadas para a agricultura familiar, garantindo a eficácia dos programas como o PAA. A Conab tem avançado significativamente em áreas como TI, transparência e controle gerencial, embora ainda existam práticas obsoletas que precisam ser atualizadas.

Assim como a Conab tem gerado valor para agricultores familiares, associações, cooperativas e outras partes interessadas através da execução eficiente de programas públicos. As considerações sociais têm um peso maior nas decisões da Conab, especialmente na gestão atual, enquanto as questões ambientais estão começando a ser mais incorporadas. A Conab utiliza inovações tecnológicas e processos internos para melhorar a eficiência e eficácia dos seus programas, além de colaborar com outros países e instituições para compartilhar e aplicar suas práticas bem-sucedidas.

Segundo o representante da Diretoria Executiva – Direx, a Conab equilibra interesses corporativos e públicos; evolução significativa em termos de credibilidade e eficiência; integração de considerações sociais eficaz, ambientais em desenvolvimento; inovação e redes colaborativas aprimorando a sustentabilidade.

“O modelo de governação é um equilíbrio entre os corporativos e públicos”.

A Diretoria Executiva (Direx) da Conab reconhece que o modelo de governança da empresa deve equilibrar objetivos corporativos e públicos. Atualmente, a Conab enfrenta desafios significativos, como a defasagem do corpo funcional e a precariedade de mais de 30 dos 64 armazéns da empresa. A nova gestão, iniciada no governo Lula 3, busca reestruturar a Conab para atender melhor às necessidades sociais e equilibrar os interesses corporativos com os públicos. Embora a resposta não tenha detalhado expressamente como esse equilíbrio é alcançado, é possível inferir a necessidade de reestruturação e foco nos anseios sociais.

A evolução da governança corporativa na Conab é percebida como positiva, especialmente na geração de valor compartilhado entre a organização e suas partes interessadas. Historicamente, a Conab estava sob a supervisão do Ministério da Agricultura, mas na gestão atual, passou a ser supervisionada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, com um foco renovado na erradicação da fome e na assistência à agricultura familiar. O orçamento do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) aumentou significativamente de 2,5 milhões para 500 milhões no primeiro ano do governo Lula 3, demonstrando um forte compromisso em aumentar o alcance dos beneficiários e gerar valor compartilhado.

A Conab integra considerações ambientais e sociais em suas decisões de governança corporativa, com a introdução de projetos ambientais como o selo verde e créditos de carbono. Parcerias com universidades, como a Universidade Federal de Pelotas, estão sendo estabelecidas para promover a energia limpa e a sustentabilidade. No entanto, a resposta não detalhou como essas considerações são ponderadas nas decisões ordinárias de governança corporativa. Ela utiliza práticas de inovação e rede para contribuir para a estratégia e sustentabilidade da organização. Convênios com oito universidades em projetos de inovação e a participação no programa nacional de abastecimento são exemplos dessas práticas. A Conab também busca aumentar a capacidade de armazenagem no Brasil, focando na redução do preço dos alimentos e na soberania alimentar, o que contribui para a estratégia e sustentabilidade da organização.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental, com o objetivo de erradicar a fome através da execução de programas e políticas públicas que intervêm na economia e geram impactos sociais e ambientais. Além disso, está em processo de mudança de seu regimento para estabelecer a Sucor como a área responsável pela governança corporativa, sujeita aos trâmites de governança. As ferramentas específicas serão determinadas após a aprovação dessa mudança institucional.

O representante abordou um ponto novo e relevante, qual seja a influência política na governança, com as ideias centrais: Alinhamento da gestão com o governo; impacto das políticas de segurança alimentar; comparações entre governos; e palavras-chave: Governança

corporativa, Influência política, Segurança alimentar, Políticas públicas, Lula, Bolsonaro, Dilma. E apontou as seguintes questões:

A gestão da Conab é fortemente influenciada pelo governo em exercício. Sob o governo Lula 3 o orçamento do PAA aumentou exponencialmente e demonstra um foco maior na segurança alimentar. Quanto a execução de programas, a Conab é responsável pela execução, não pela criação, adaptando-se às diretrizes do governo. O foco atual está em retirar milhões de pessoas da linha da fome, uma prioridade estabelecida pelo governo Lula 3. A influência política resulta em mudanças na governança e nas prioridades organizacionais da Conab, refletindo as metas e políticas do governo em exercício.

Ao interpretar a influência política, compreende-se esta é crucial para avaliar como as mudanças de governo podem impactar as práticas de governança e a execução de políticas públicas. Essa análise pode servir de modelo para outras empresas públicas que enfrentam desafios semelhantes de alinhamento político e operacional. A gestão da Conab mostra que a adaptação às diretrizes políticas do governo em exercício pode resultar em mudanças significativas nas prioridades e na alocação de recursos. Outras empresas públicas podem aprender a ajustar suas práticas de governança para se alinhar com as metas governamentais, garantindo maior eficiência e impacto social.

Vale a pena realizar futuras pesquisas sobre: a comparação de Políticas ao analisar detalhadamente as diferenças nas políticas de segurança alimentar e orçamento sob diferentes governos (Lula, Dilma, Bolsonaro). Estudar como o alinhamento político da gestão da Conab com o governo afeta a execução e o sucesso de programas sociais. Investigar o impacto das mudanças de governo nas práticas de governança e nos resultados operacionais da Conab. Avaliar a eficácia dos programas de segurança alimentar implementados pela Conab sob diferentes administrações. Explorar como a governança da Conab pode promover a sustentabilidade econômica, social e ambiental alinhada com as políticas governamentais.

As conclusões gerais destacam que a Conab equilibra seus objetivos corporativos e públicos, ajustando seu foco conforme a orientação governamental, especialmente em programas sociais como o PAA. A Conab evoluiu significativamente, melhorando a credibilidade e eficiência, especialmente na execução de programas de segurança

alimentar. A Conab tem gerado valor para o povo brasileiro ao executar seus programas.

As considerações sociais são fortemente integradas nas decisões de governança, especialmente através de programas de segurança alimentar e nutricional. As considerações ambientais estão começando a ser incorporadas, com iniciativas como o selo verde e parcerias para energia sustentável. A Conab utiliza inovações em processos e tecnologias, além de práticas de rede colaborativa, para melhorar a eficiência e sustentabilidade de suas operações. A Conab desempenha um papel central na promoção da sustentabilidade econômica e social, especialmente através da manutenção da estabilidade dos preços e da segurança alimentar.

Segundo o representante do Conselho de Administração – Consad, a Conab equilibra interesses corporativos e públicos; evoluiu em termos de credibilidade e transparência; integra considerações sociais de forma eficaz, mas as ambientais ainda estão em desenvolvimento; inovação em processos e redes de colaboração; papel central na sustentabilidade econômica e social.

“O termo governança, foi até bom você ter colocado aqui, que não é um termo muito fácil e muitas vezes a gente confunde com gestão. Verdade. Eu te falo que não sou a pessoa mais conhecedora da questão do termo e do conceitual de governança. A gente tem uma ideia”.

O Conselho de Administração (Consad) da Conab reconhece que o modelo de governança da empresa deve equilibrar objetivos corporativos e públicos. Embora o termo "governança" não seja fácil de definir e frequentemente confundido com gestão, há um esforço contínuo para cumprir as políticas públicas e entregar valor à sociedade. A relação entre empregados, sociedade e comitês, e a participação na construção de políticas públicas, como a política de preços mínimos, segurança alimentar e nutricional, e abastecimento, refletem esse equilíbrio. Devido ao curto tempo na posição, o entrevistado não pôde comentar sobre a evolução da governança na Conab, mas reconheceu a geração de valor compartilhado entre a organização e suas partes interessadas. Este valor é evidente no sentimento de confiança, credibilidade e oportunidades percebido pelas partes interessadas.

A Conab integra considerações sociais em suas decisões de governança corporativa através de programas como o ProVB e o PAA, e o esforço em dar suporte durante calamidades, como a ocorrida no Rio Grande do Sul em 2024. Quanto às questões ambientais, o esforço do presidente da Conab em implantar a "Conab Verde" foi mencionado, embora ainda esteja em fase de discurso e não tenha sido totalmente implementado. Iniciativas de inovação e práticas de rede são aplicadas na Conab, com áreas internas de tecnologia e auditoria desenvolvendo sistemas e atendendo áreas finalísticas. A criatividade dos empregados é incentivada, como evidenciado na comemoração do aniversário da Conab e na concessão anual do prêmio de Inova Conab.

A Conab desempenha um papel crucial na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental, cumprindo sua missão de abastecimento dos principais gêneros alimentícios do país. Isso gera cadeias de valor na sociedade, mantém a estabilidade de preços e inflação, diminui a fome, proporciona segurança alimentar e renda à população, e preserva o meio ambiente através do extrativismo. Também teve notícia de projeto Conab Verde sobre energia limpa de iniciativa da presidência, todavia, não tem detalhes. Referente a área na empresa responsável pela governança corporativa, entende que cabe à alta administração da Conab, incluindo a direção executiva e o conselho de administração.

As conclusões gerais da entrevista destacam que a Conab busca equilibrar seus objetivos corporativos e públicos por meio de mecanismos de governança que envolvem tanto a gestão interna quanto a colaboração com diversos comitês e políticas públicas. A Conab tem evoluído significativamente em termos de credibilidade e confiabilidade, especialmente na previsão de safras e na estabilização de preços de alimentos.

Destarte, a Conab tem gerado valor ao executar seus programas. As considerações sociais são fortemente integradas nas decisões de governança, especialmente através de programas de segurança alimentar e nutricional. As considerações ambientais estão começando a ser incorporadas, mas ainda não são predominantes. A Conab utiliza inovações em processos e tecnologias, além de práticas de rede colaborativa, para melhorar a eficiência e sustentabilidade de suas operações. A Conab desempenha um papel central na promoção da sustentabilidade econômica e social, especialmente através da manutenção da estabilidade dos preços e da segurança alimentar.

5.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa *survey* realizada revela um modelo de governança corporativa que busca equilibrar práticas de governança pública e corporativa, alinhando-se aos paradigmas prescritivos formais e incorporando elementos específicos ao contexto da empresa pública.

A análise das respostas dos superintendentes de nível tático logo abaixo da alta administração indica uma percepção positiva em relação à governança corporativa da Conab, com a maioria concordando que a empresa adota práticas efetivas de governança pública. Elementos como transparência, colaboração interna, inovação, abordagem colaborativa na tomada de decisões e responsabilidade são bem avaliadas e por via de consequência, constatadas.

A governança na Conab é percebida como eficaz na integração de práticas de governança pública, refletindo um alinhamento com princípios formais de governança, como destacam os altos índices de concordância dos funcionários sobre a colaboração entre departamentos e a transparência nas operações. Contudo, a pesquisa também aponta áreas de melhoria, como o comprometimento com a inovação, onde uma parcela significativa dos funcionários sente que há espaço para intensificar os esforços.

Em relação as entrevistas, a análise das contribuições das diversas áreas da Conab para a governança corporativa que área desempenha um papel crucial na promoção da conformidade, eficiência e transparência, contribuindo para um modelo de governança híbrido que busca equilibrar objetivos corporativos e públicos.

Como empresa pública dependente, não se identifica um equilíbrio entre os objetivos corporativos e públicos. Percebe-se que prepondera o foco na execução em políticas públicas, a partir de influência política preponderante. O aspecto corporativo está vinculado em sua organização, estrutura e cumprimento da Lei das Estatais.

A partir do exemplo da execução do PAA, identifica-se que as tomadas de decisões que determinam a estratégia e recursos financeiros está vinculada a conselhos e comitês ao qual a empresa é membro com outros entes públicos e participação da sociedade. Desta

forma, este se tornou um exemplo clássico da atuação em rede da Conab, todavia, a empresa ainda não se percebe atuando em rede.

A evolução da governança da Conab é constatada de forma diversa pelos *stakeholders*, tanto em razão do vínculo dos representantes de longo prazo (empregados do quadro) tendo um entendimento superior pela Proge, Suorg, Sucor e Audin e; representantes nomeados na alta administração reconhecendo maior conhecimento sobre a gestão, todavia conscientes sobre seu papel na governança. No mais, os *stakeholders* relatam situações que demonstram valor compartilhado entre as partes interessadas, não obstante, não há ações deliberadas neste sentido.

O sentimento é unânime entre os *stakeholders* que a questão social faz parte do motivo de existir da Conab, sem embargo, quanto a questão ambiental, esta não é percebida de modo fácil, embora existam iniciativas. Pode-se entender que as questões sociais são levadas em consideração nas decisões de governança corporativa.

Na Conab a inovação é dual na percepção da tecnologia da informação e processos incrementais, sendo inferido que são necessários para a viabilidade da organização, não relacionadas diretamente a sustentabilidade ou rede.

É compreendido por todos o papel da Conab em promover resultados sociais e econômicos, tendo a governança como necessária para a consecução de seus objetivos, entretanto o papel ambiental ainda é visto incipiente pela maioria, exceto quando pensado no programa PGMBio em que através do extrativismo, se preserva a mata e se conserva o homem no campo.

Há a compreensão que a alta administração é responsável pela governança corporativa, sendo que quanto ao monitoramento, avaliação e desenvolvimento da governança como suporte a alta administração, não há consenso sobre uma unidade organizacional, todavia, há maior reconhecimento da Sucor e Suorg pela percepção geral; sendo compreendidas como principais ferramentas os normativos internos e a estrutura de tomada de decisão.

Pode-se inferir que há uma maior percepção dos paradigmas prescritivos-formais de governança ao invés no analíticos-operacionais (ressaltando que não são excludentes um ao outro). Há a compreensão que a Conab possui uma governança corporativa fortalecida, assim

como elementos de governança pública, em especial por causa da execução de políticas públicas e ser dependente economicamente da União Federal. Destarte, percebe-se que há um modelo híbrido de governança corporativa, pois são significativos os elementos daquela com a corporativa.

Infere-se também que os entrevistados têm indubitável compreensão de que a Conab é uma empresa pública dependente que possui governança corporativa vinculada à Lei das Estatais. Não obstante, também ficou claro que o viés de único acionista estatal, dependência orçamentária, influência política na gestão e nomeação de funcionários, priorização da execução de políticas públicas, fiscalização de órgãos controladores estatais, regulamentação interna da empresa, relacionamento com outros entes públicos, levam a compreensão de que a Conab deve proporcionar um valor público a sociedade, construindo a uma sensação de que a empresa quase se trataria de um órgão da administração direta, constituindo a percepção por estes da existência concomitante da governança corporativa, características concretas da governança pública.

5.4 ANÁLISE DOS DADOS BIBLIOGRÁFICOS E DOCUMENTAIS

Não é possível compreender o modelo de governança da Conab sem entender os seus fatores estressores e suas gêneses. Por isso seu perfil é avaliado de modo multidimensional associando sua governança às teorias que a respaldam.

Os mecanismos através dos quais as empresas são controladas e dirigidas definem a base da governança e a partir da teoria da agência regula os interesses do acionista e do gestor definem a teoria de agência, vindo a complementar sua definição. No mesmo prisma, os propósitos, a razão de existir da empresa e comportamento da empresa associadas a teoria da firma, influenciam no valor gerado pela companhia.

Para tanto, o gerenciamento de risco, essencial para a boa governança deve alcançar inclusive a relação contratual do seu círculo de relacionamento, questão bem trabalhada na teoria dos contratos, em especial uma empresa pública dependente como a Conab que deve equilibrar interesses de partes interessadas bem distintas, estando alinhada com a teoria dos *stakeholders*.

Nessa perspectiva, considerando a influência política significativa derivada do fato de ter um único acionista e ser financeiramente dependente, precisa tomar suas decisões ponderando a economia, os interesses e incentivos políticos e governamentais, sob a ótica da teoria da escolha pública – o que repercute diretamente na gestão, estrutura organizacional e comportamental da empresa – estudada pela teoria da administração.

Destarte, além do campo empírico, para se alcançar conclusões necessário se fez ampliar as fontes bibliográficas e documentais para que, assim, as interfaces apresentadas pelas teorias que se relacionam com a governança pudessem ser alcançadas. A interpretação dos dados coletados permitiu a identificação do modelo de governança predominante na Conab.

Com base nos princípios teóricos discutidos por Ramacciotti e Bernardino (2020), a análise focou em como a Conab equilibra os aspectos prescritivos, como conformidade com regulamentações, e os aspectos analítico-operacionais, como eficiência e eficácia na gestão.

Esta análise contribuiu para entender como a Conab incorpora elementos de rede, sustentabilidade e inovação em sua estrutura de governança, contribuindo para o campo de estudo da governança corporativa em empresas estatais, tanto em organizações públicas quanto privadas, uma abordagem integrada que combina aspectos dos modelos prescritivo-formal e analítico-operacional tende a ser mais eficaz. Isso permite não apenas a conformidade com as normas e regulamentos, mas também a capacidade de se adaptar, inovar e otimizar operações.

Em empresas estatais como a Conab, essa integração é especialmente importante, pois elas operam em um contexto híbrido, tendo que alinhar metas de eficiência e rentabilidade com responsabilidades públicas e sociais. Portanto, ambos os modelos prescritivo-formal e analítico-operacional são relevantes e aplicáveis tanto na governança corporativa quanto na pública, cada um trazendo suas próprias forças e focos, sendo que a identificação de elementos de inovação e rede evidenciarão o modelo analítico-operacional que ultrapassa o mínimo exigido na Lei das Estatais.

A partir da verificação das normas sob o critério de conteúdo e cronologia, percebe-se que houve desenvolvimento da governança corporativa na Conab sob os parâmetros atuais da literatura. Suas

proposições mais recentes sinalizam foco crescente na inclusão e na geração de valor compartilhado, demonstrando um progresso contínuo na implementação de melhores práticas de governança. A promoção da responsabilidade social e da transparência percebidas são consideradas fundamentais para esse progresso (PORTER; KRAMER, 2011).

A inovação e as práticas de rede estão em processo de mudança e reconhecimento de sua importância, utilizando tecnologias avançadas para melhorar a eficiência operacional e trabalhando em rede para compartilhar melhores práticas e desenvolver soluções inovadoras. Isso demonstra um compromisso com a modernização e a sustentabilidade (IBGC, 2023).

A proposta da existência de uma área dedicada à governança corporativa na Conab, que apoie a Alta Administração na implementação de políticas e monitoramento da conformidade, é crucial para a eficácia da governança. Isso assegura que a Conab esteja alinhada com os princípios de boas práticas de governança, em especial para a criação de um índice de avaliação de maturidade próprio da Conab, a possível nova estrutura, poderá viabilizar, caso a Alta Administração assim decida (IBGC, 2023).

A governança corporativa é um componente crítico para o sucesso e a viabilidade da Conab. Através da adoção de princípios sólidos e práticas eficazes de governança, a Conab pode assegurar a transparência, a responsabilidade e a eficiência em suas operações, alinhando-se às melhores práticas recomendadas por órgãos reguladores e associações como o IBGC (IBGC, 2023).

A estrutura robusta de governança da Conab, combinada com seu compromisso com a responsabilidade social e ambiental, posiciona a empresa para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do futuro, promovendo o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade (Decreto nº 9.203, 2017; PORTER; KRAMER, 2011).

A governança pública é essencial para o sucesso e a legitimidade das operações da Conab. Através da adoção de princípios sólidos e práticas eficazes de governança pública, a Conab assegura a transparência, a participação cidadã, a responsabilidade e a *accountability* em suas operações.

A estrutura consolidada, combinada com o compromisso da empresa com a transparência e a responsabilidade social, prepara a empresa para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades do futuro, promovendo o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade (Decreto nº 9.203, 2017; MARTINS; MARINI, 2014), o que é percebido nas evidências encontradas em seus regulamentos.

A sustentabilidade, inovação e redes colaborativas emergem como componentes cruciais para a governança eficaz. É possível chegar ao entendimento que a Conab tem incorporado elementos significativos da governança pública em suas práticas de governança corporativa.

Os resultados sugerem que a empresa pública dependente ao integrar práticas de governança pública e corporativa pode promover maior transparência e responsabilidade, contribuindo para a sustentabilidade organizacional.

Pode-se inferir, ainda, que as empresas estatais dependentes, em especial a Conab possuem um modelo híbrido de governança, que de forma intrincada e complexa une a governança corporativa com a governança pública. É indissociável a sua natureza jurídica empresarial com fins lucrativos da também execução de políticas públicas.

O estudo de caso da Conab proporciona uma oportunidade única para explorar a aplicação prática da governança corporativa em uma empresa estatal dependente. Yin (2015) destaca a importância dos estudos de caso para a compreensão profunda de contextos institucionais e organizacionais específicos. E, considerando que não há empresa semelhante à Conab no setor agrícola brasileiro, tornando-a única e relevante, denota-se que a vivência das práticas de governança corporativa, especialmente no contexto da Lei 13.303/2016 são aplicadas em um ambiente único e especializado.

A pesquisa considerou tanto os aspectos internos da organização quanto o contexto regulatório e de mercado em que a empresa opera, como discutido por Clarke e Branson (2012). A governança corporativa na Conab, sob a luz da Lei 13.303/2016, mostra tanto progressos significativos quanto desafios contumazes diante da burocracia profusa para aprovação de mudanças e a dependência financeira da União Federal. Não obstante, seguindo a análise crítica proposta por Tricker (2015), é possível avaliar como as práticas de governança na Conab têm se alinhado com as expectativas de

eficiência, transparência e responsabilidade esperadas pelo seu Ministério supervisor.

Os desafios para a governança na Conab incluem a necessidade de maior integração entre governança e estratégia (CHARAN; CAREY; USEEM, 2017), e a adaptação às mudanças tecnológicas e de mercado, considerando que há um aparente desequilíbrio entre a execução de políticas públicas e de mercado, preponderando a primeira.

Paralelamente, existem oportunidades significativas para aprimorar a governança por meio de maior inovação e colaboração em rede que naturalmente podem facilitar a diminuição do desequilíbrio. Por isso há autores que tratam de recomendações (HEALY; PALEPU, 2012) sobre o fortalecimento da governança corporativa em contextos desafiadores.

Yin (2015) destaca a importância dos estudos de caso para a compreensão profunda de contextos institucionais e organizacionais específicos. O estudo de caso da Conab proporcionou uma oportunidade única para explorar a aplicação prática da governança corporativa em uma empresa estatal dependente.

As práticas de governança na Conab, incluindo a estrutura de governança, políticas e processos, foram examinadas à luz das teorias e princípios. Seguindo a abordagem de análise organizacional de Crubellate (2009), o presente estudo analisou como a Conab estrutura sua governança corporativa, identificando tanto as melhores práticas (como o índice de maturidade próprio) quanto os desafios confrontados (como alterar a estrutura organizacional). Especial atenção é dada à interação entre governança e estratégia (Johnson et al., 2017) como fundamental para o sucesso organizacional. A governança corporativa em uma empresa pública dependente e de capital fechado como a Conab requer uma abordagem cuidadosa que equilibre eficiência, transparência e responsabilidade pública.

Olhando para o futuro, a governança em empresas públicas dependentes como a Conab é dinâmica e continuará a evoluir em resposta às dinâmicas globais e locais. A governança em organizações da administração pública indireta e está cada vez mais focada na sustentabilidade e no impacto social, associando aos hubs relacionais e inovação de procedimentos, tendências que provavelmente influenciarão a Conab. A adoção de novas tecnologias e abordagens de governança, conforme sugerido por Cavalcante (2023), é crucial para o

sucesso futuro um ambiente de negócios em constante mudança – o processo de reforma em trâmite da estrutura organizacional de governança demonstra que a Conab sinaliza estar nesta mudança favorável.

O Estado Brasileiro, seja em administração direta ou indireta, ou mesmo suas empresas públicas federais – dependentes ou não, assim como a Conab, possuem naturalmente *wicked problems*, e justifica-se em razão de serem socialmente complexos, sem solução clara, com consequências inesperadas, interdependência e multicausalidade, dificuldade de definir, aparentemente não tratável, em fronteiras de responsabilidades organizacionais, envolve mudanças comportamentais (SANT'ANNA et al, 2019) (BARTZ, 2018), o que é perceptível quando se verifica que da gama de programas existentes na Conab, uma pequena parcela alcança os recursos investidos, o que dependente dos incentivos e interesses políticos, por exemplo, ao destinar uma emenda parlamentar para a execução de uma política pública específica.

A era da governança é influenciada não necessariamente disruptivamente, mas também incrementalmente pela Onda de Inovação, tendo suas políticas baseadas em evidências, foco no usuário, inovação aberta, laboratórios de inovação, dentre outros (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDAISE, 2019) (CAVALCANTE, 2022) (CAVALCANTE, 2020) (SALDANHA et al, 2020) (BANCO MUNDIAL, 2017). A Conab, a partir de sua proposta de reformulação organizacional em trâmite poderá alcançar esta onda, ante a carência de desenvolver a inovação, ESG e a consciência que sua atuação em rede interfere de modo relevante em seus propósitos.

A transição para um modelo de governança que enfatiza análises operacionais, redes e inovação na Conab indica um alinhamento com as melhores práticas modernas em governança corporativa e uma resposta às necessidades dinâmicas do ambiente em que opera. Isso refletiria um compromisso contínuo com a melhoria e adaptação às novas realidades do mercado e da sociedade.

A governança corporativa na Conab, sob a luz da Lei 13.303/2016, apresenta tanto avanços significativos quanto desafios persistentes. Seguindo a análise crítica proposta por Tricker (2015), é possível avaliar como as práticas de governança na Conab têm se alinhado com as expectativas de eficiência, transparência e responsabilidade. Esta

avaliação considera tanto os aspectos internos da organização quanto o contexto regulatório e de mercado em que a Conab opera, como discutido por Clarke e Branson (2012).

Nessa esteira, a governança corporativa da Conab segue a premissa de *soft regulation* ou regulação suave. Este conceito envolve o uso de mecanismos mais flexíveis e menos coercitivos para influenciar comportamentos e práticas, diferenciando-se das abordagens tradicionais de regulamentação baseadas em leis e normas estritas.

Na governança corporativa da empresa, a *soft regulation* foi empregada para promover práticas éticas, transparência e responsabilidade, sem a necessidade de intervenção legislativa rígida. A governança corporativa tem como base a confiança e transparência, deste modo a regulação é imperativa. Destarte, a Conab, além de seu arquétipo jurídico tradicional, também faz uso de guias e manuais – (*hard law* e *soft law*). Ao passo que a *self regulation* leva em consideração formas de intervenção suaves do setor público aos agentes privados.

Neste contexto, as empresas públicas dependentes, inclusive a Conab, já pratica a *self-regulation* ou *co-regulation*, isto é, estabelece regras e diretrizes a serem cumpridas de forma obrigatória, muitas vezes reproduzindo comandos estatais normativos. Tudo isto, reproduz a *Better Regulation*, promovendo uma matriz institucional alinhada com os objetivos institucionais.

Segundo (MENEQUIM, 2022) como resultado se tem a construção de um desenho regulatório que reverbera os incentivos certos e esperados dedicados ao perfil comportamental de cada sujeito regulado e a cada espectro que se busca aprimoramento, isto é, eficiente. Considerando o perfil da Conab e sua matriz institucional regulatória, suas avaliações externas, entende-se que a *soft self regulation* não deve ser desprezada e que por vezes é melhor não agigantar em norma, conduzindo a solução para uma alternativa eficiente.

Por conseguinte, relevante é a temática da implantação da Matriz Institucional da Governança Corporativa nas Empresas Estatais depois da Lei Federal nº 3.303/2016 através de mecanismos transversais *co-regulation* e *soft self-regulation* assim como níveis de relacionamento com os *stakeholders*, considerando os graus atuais de maturidades aceitos. Não obstante, vê-se que ainda há espaço na

Conab para a aplicação da teoria do incentivo da economia comportamental, isto é os incentivos (*nudges*) de agenda positiva extra normativos – tem-se aí uma boa prática ainda a ser explorada.

Destarte, uma vez não aumentado a *hard self regulation*, é recomendável a Conab continuar na adoção *soft self regulation* para que os incentivos certos do processo de governança construam o ambiente de confiança esperado, extrapolando a rigidez prescritiva da Lei das Estatais.

A integração desses elementos oferece uma visão holística da governança corporativa. No modelo prescritivo-normativo, a ênfase está na conformidade com regulamentações claras e definidas, mas também pode haver espaço para autorregulação. Já no modelo analítico-operacional, a flexibilidade e a adaptabilidade são chave, com a *soft regulation* e *nudges* incentivando a inovação e a colaboração em rede.

Em ambos os modelos de governança corporativa ou pública; a rede, sustentabilidade e a inovação desempenham papéis cruciais, seja na conformidade regulatória ou na promoção de práticas inovadoras. Olhando para o futuro, a governança em empresas estatais como a Conab continuará a evoluir em resposta às dinâmicas globais e locais. A governança em organizações da Administração Pública Indireta está cada vez mais focada na sustentabilidade e no impacto social, tendências que provavelmente influenciarão a Conab.

O reconhecimento de elementos de rede, sustentabilidade e inovação em um ambiente predominantemente analítico-operacional, assim como a adoção de novas tecnologias e abordagens de governança será crucial para o sucesso futuro da Conab em um ambiente de negócios em constante mudança, o que favorecerá a eficácia e eficiência da organização.

A Conab reconhece a concepção de fortalecer continuamente as práticas de governança. E para isso demonstrar mais resultados é recomendável: (a) melhoria na comunicação interna, aumentando a comunicação entre departamentos para fomentar a colaboração e a inovação.

Assim como: (b) capacitação continua, investindo em programas de capacitação para os funcionários, em especial da Alta Administração, sobre governança e inovação; (c) monitoramento e avaliação, tornará a

governança da Conab mais eficiente ao possuir uma área dedicada para sua condução e suporte a Alta Administração, implantando dentre de seus propósitos um índice de avaliação de maturidade próprio, implementando assim sistemas de monitoramento e avaliação contínuos para garantir a aplicação consistente das práticas de governança.

Esta pesquisa contribui para o entendimento das práticas de governança na Conab e oferece paradigmas relevantes sobre como uma empresa pode integrar práticas de inovação e valor compartilhado em suas operações. Assim como se perceber que não deve, necessariamente seguir um padrão único determinado pela Lei, TCU ou Sest, esses são um padrão mínimo de requisito legal ou de qualidade, deste modo se reconhecer como um modelo híbrido e talvez até disruptivo de governança seja o caminho. As empresas que participam de aferição de maturidade de governança devem ter a consciência que mais importante que receber uma boa nota, certificado ou prêmio, é estar em governança, sendo o M&A uma ferramenta importante.

Analisando a Conab, se identifica uma base sólida para futuras implementações de políticas e melhorias. Importante ressaltar as limitações do estudo, que incluem a dependência de entrevistas com representantes da Conab e análise documental, que podem não capturar todas as nuances das práticas de governança e inovação.

Além disso, a pesquisa se concentrou em um estudo específico, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras empresas públicas. Sugere-se para pesquisas futuras: (a) impacto das práticas de governança na eficiência operacional: estudos quantitativos para medir o impacto das práticas de governança; (b) análise comparativa com outras empresas públicas: identificar melhores práticas e áreas e melhoria na governança e inovação; (c) avaliação das redes colaborativas: estudar a eficácia das redes colaborativas na Conab, sugerindo-se iniciar pelo PAA; (d) sustentabilidade e valor compartilhado: explorar como a Conab pode integrar práticas de sustentabilidade e valor compartilhado.

A Conab, ao adotar práticas robustas de governança, inovação e valor compartilhado, está bem-posicionada para cumprir sua missão de garantir a segurança alimentar e o abastecimento no Brasil de maneira sustentável e eficiente. As recomendações propostas visam fortalecer

ainda mais a estrutura de governança da Conab e promover a modernização contínua, assegurando que a empresa possa enfrentar os desafios futuros e continuar a gerar valor para a sociedade, possuindo um modelo próprio e híbrido de governança.



6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo principal analisar a governança corporativa na Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), uma empresa pública dependente, examinando como ela integra a governança corporativa da Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) e o valor público que a execução de políticas públicas impõem a partir de elementos interventores das práticas de rede, sustentabilidade e inovação com o propósito de responder "qual é o modelo de governança corporativa adotado pela Conab". Dessa forma foi conduzida uma investigação qualitativa empírica a partir da percepção de stakeholders estratégicos internos, de sua regulamentação e teorias alicerçam.

A revisão da literatura abordou os fundamentos da governança corporativa partindo das teorias da firma, contratos, stakeholders, agência e escolha pública. Este embasamento teórico permitiu entender os desafios específicos enfrentados por empresas públicas dependentes, como a Conab e, por fim apontando melhores práticas. Assim como entender a governança não só pelo conceito, mas a partir de suas teorias constitutivas, preenchendo o *gap* da literatura que não leva em consideração outras teorias além da agência.

Foi possível entender a importância de estar em governança, mediante práticas contínuas que devem ser percebidas pelos *stakeholders*, ultrapassando o necessário arranjo da política e estrutura de normas de governança companhia, propiciando o conhecimento a partir de experiências e conceitos tangíveis a partir da pesquisa de campo realizada.

No campo empírico, foi aplicada uma metodologia qualitativa, que incluiu também a análise documental, *survey* e entrevistas com *stakeholders* estratégicos internos. A análise documental envolveu a revisão de relatórios internos, regulamentos, políticas e procedimentos da Conab. As entrevistas forneceram *insights* valiosos sobre as práticas e a cognição de governança dentro da empresa.

Os resultados indicaram que a Conab adota um modelo híbrido de governança, que busca equilibrar a eficiência operacional com a

execução de políticas públicas sob a supervisão do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA). Este modelo híbrido permite à Conab responder tanto às demandas de mercado quanto às necessidades sociais, reforçando sua missão pública. A inclusão de práticas de sustentabilidade, inovação e redes mostrou-se fundamental para a melhoria da eficácia e eficiência da Conab.

E não só, o modelo de governança da Conab não pode ser identificado como corporativo puro ou mesmo público, mas sim personalizado/adaptado à sua corporação, pois a execução de políticas públicas com orçamento público ao passo da também realização de serviços a stakeholders que resultam em receita própria sugestionam o processo de tomada de decisão da empresa, tornando-a singular, alcançando tanto valor público quanto acionário. Esta circunstância é recorrente a outras empresas públicas dependentes, e intervém na sua ordem ideológica, econômica, política, legal e comercial que as constitui.

Por conseguinte, tem-se os índices de maturidade, importantes marcadores da evolução da governança. Entretanto, os aplicados até então remetem maior relevância aos aspectos prescritivo-normativos em detrimento aos analítico-operacionais, cuja tendência é aumentar a variável do falso positivo de excelência (vide a divergência de pontuação da Conab no IGSEst e IGGTCU). Deste modo, deve-se evitar avaliar a boa pontuação como um ponto de chegada, mas sim como um ótimo ponto de partida para a evolução da boa governança nas empresas públicas dependentes.

Embora os índices do TCU e SEST, por exemplo, possuam questionários bem desenvolvidos, tende em sua metodologia serem amplos ou genéricos intencionalmente em prol de alcançar o máximo de entes respondentes em um único instrumento avaliação. Assim sendo, uma alternativa eficiente e complementar, é a existência de índice de maturidade próprio e uma unidade organizacional especializada em governança para suporte a alta administração, proporcionando assim resultados mais próximos da realidade da organização avaliada.

A Conab sinaliza que seguirá esta solução a exemplo da criação de unidades organizacionais especializadas em inovação, sustentação e redes, que se aprovadas, poderá a companhia dar um salto evolutivo, seja incremental, disruptivo, arquitetônico ou até radical.

Ademais, verificou-se que a Conab conseguiu alinhar suas práticas de governança aos requisitos da Lei 13.303/2016, adotando políticas de compliance e integridade, gestão de riscos e transparência. E, nesta esteira predomina o paradigma prescritivo-formal. Quanto a implementação de práticas de sustentabilidade, inovação e a formação de redes foram identificadas na companhia e são percebidas como fatores cruciais para a eficácia e eficiência da Conab, melhorando sua capacidade de resposta e adaptabilidade, constatando assim que os paradigmas analítico-operacionais são existentes, todavia considerando a sua pouca profusão consciente, não é percebida de modo deliberado.

Ante o apresentado, o estudo apresentou algumas limitações. A principal foi a abrangência das entrevistas, que se restringiu a amostra de *stakeholders* que influenciam o nível estratégico da empresa. Além disso, a abordagem qualitativa, embora rica em detalhes e *insights*, ainda pode ser complementada por métodos quantitativos em futuras pesquisas.

Nessa esteira, pesquisas futuras são necessárias diante do fato que a companhia está em processo de transformação da sua estrutura organizacional; intensificada pelo início do último mandato presidencial em 2023 que conecta diretamente aos propósitos de uma empresa pública dependente e aumenta a probabilidade de alteração do recorte temporal do presente estudo.

Como futuras pesquisas estas podem explorar mais profundamente a interação entre práticas de governança e desempenho operacional em empresas públicas; estudos comparativos entre a Conab e outras empresas públicas de setores ou países diferentes poderiam identificar boas práticas e desafios comuns, enriquecendo ainda mais o campo de estudo.

Este trabalho contribui significativamente para a literatura sobre governança corporativa em empresas públicas, oferecendo estratégias úteis e de simples aplicação sobre como essas organizações podem integrar práticas de rede e inovação e sustentabilidade. Além disso, fornece um modelo valioso que pode ser aplicado em outras organizações similares, ajudando a melhorar a eficiência e a transparência na gestão.

Por fim, é possível entender que o estudo alcançou seus objetivos, respondendo à questão de pesquisa e proporcionando uma

compreensão aprofundada da governança corporativa na Conab. Os resultados podem guiar futuras iniciativas de pesquisa em governança e contribuir para a melhoria contínua das práticas em empresas públicas dependentes.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative Governance in Theory and Practice. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 4, p. 543-571, out. 2008. Disponível em: <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Ansell-and-Gash-Collaborative-Governance-in-Theory-and-Practice.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

BALDWIN, Robert; CAVE, Martin; LODGE, Martin. **Understanding Regulation: Theory, Strategy, and Practice**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2012.

BARTZ, Cátia Raquel Felden. Colaboração e open innovation: a importância da governança colaborativa para a constituição de um ecossistema de inovação aberta em um Arranjo Produtivo Local (APL). **Interações**, v. 21, n. 1, p. 155-172, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/VqBv78RYfjddhtkHy48BSXr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 set. 2022.

BEHN, Robert D. The Seven Big Errors of Performance Measurement. **Public Performance & Management Review**, 2003. Disponível em: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/taubman/files/performancestat.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BERSH, Kate; PRAÇA, Sergio; TAYLOR, Matthew. State Capacity, Bureaucratic Politicization, and Corruption in the Brazilian State. **Governance**, v. 30, n. 1, p. 105-124, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/23721/000396409100013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 out. 2022.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. **Framework para governança sustentável: um estudo multicascos em universidades brasileiras**. 2023. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/31582/TES_PPGADMINIS TRACAO_2023_BOLZAN_CRISTINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL, Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest)**. Brasília: Sest, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt->

br/assuntos/estatais/central-de-conteudo/guias-e-manuais. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Código de Conduta da Alta Administração Federal**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 ago. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_Conduta/Cod_conduta.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05.10.1988. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Relatório de Auditoria Interna nº 201601701/001**. 2016. Brasília, DF: CGU, 2023. Disponível em: <https://eaud.cgu.gov.br/relatorios/?apenasAbertas=false&exibirColunaPendencias=false&apenasModificadasNosUltimos30Dias=false&colunaOrdenacao=dataPublicacao&direcaoOrdenacao=DESC&tamanhoPagina=15&offset=0&idsUJTCU=3488&fixos=>. Acesso em: 3 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.426**, de 16 de julho de 2020. Altera o Decreto nº 10.160, de 9 de dezembro de 2019, que dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 17 jul. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm. Acesso em: 24 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 6.021**, de 22 de janeiro de 2007. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, e dá outras providências. Brasília, 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6021.htm. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 6.029**, de 1º de fevereiro de 2007. Dispõe sobre a desburocratização do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em

documentos produzidos no País, institui a "Carta de Serviços ao Cidadão" e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.845**, de 14 de novembro de 2012. Regulamenta o tratamento das informações sigilosas de interesse da segurança da sociedade e do Estado. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 nov. 2012. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7845.htm#:~:text=Regulamenta%20procedimento%20para%20credenciamento%20de,N%C3%BAcleo%20de%20Seguran%C3%A7a%20e%20Credenciamento.>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 725**, de 19 de janeiro de 1993. Dispõe sobre o Comitê de Controle das Empresas Estatais (CCE) e dá outras providências. Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D725.htm#:~:text=DECRETO%20No%20725%2C%20DE%2019%20DE%20JANEIRO%20DE%201993.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20o%20Comit%C3%AA%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art.>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.945**, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2016. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8945.htm>. Acesso em: 10 out. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 mar. 1967. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Guia da política de governança pública**. Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 1**, de 10 de maio de 2016. 2016. Disponível em: <<https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/view>>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Lei federal nº 14.129**, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012. Brasília, 2021. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.303**, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.726**, de 8 de outubro de 2018. Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 out. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.029**, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, 1990. Disponível em: <

BRASIL. Ministério da Economia. **Regulamento Indicador de Governança Sest**: IG-SEST 6º CICLO. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/ig-sest-regulamento-6o-ciclo-26_04_2022-1.pdf. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre a avaliação de resultados dos programas de governo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 maio 2016. Disponível em: https://in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519355/do1-2016-05-11-instrucao-normativa-conjunta-n-1-de-10-de-maio-de-2016-21519197. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. **Relatório de Avaliação do 6º ciclo de avaliação IG-SEST da CONAB**. 2022. Acesso em 23 nov. 2023. Disponível em: <>. (Incluir link quando disponível)

BRASIL. **Resoluções CGPAR**. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/cgpar-1/resolucao>. Acesso em: 3 nov. 2022.

BRASIL. **Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa STN-MF nº 06**, de 31 de outubro de 2007. Estabelece procedimentos para a consolidação das contas públicas no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 nov. 2007. Disponível em: <https://www.gov.br/arquivonacional/pt-br/siga/agenda/seminarios/iii-encontro-tecnico-dos-integrantes-do-siga-2010/conteudo/instrucao-normativa-no-6-31-out-2007-stn.pdf/view>. Acesso em: 23 nov. 2023.

BRASIL. Tribunal da União. **Secretaria de Controle Externo de Governança, Inovação e Transformação Digital do Estado**

(SecexEstado). [Brasília]: TCU, [2024]. Disponível em: <https://iesgo.tcu.gov.br/>. Acesso em: 18 jul. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1205/2023** - Plenário. Proposta de fiscalização – levantamento sobre a situação dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto à adoção de práticas de governanças integradas a práticas de responsabilidade socioambiental (ESG) - autorização. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2593893>. Acesso em: 18 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2164/2021** - Plenário. Levantamento de Governança e Gestão Públicas - Relatório Individual de Autoavaliação Conab. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%2085%20-%20Conab.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhorias**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU / Tribunal de Contas da União**. 3 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: [Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf](https://portal.centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf). Acesso em: 18 jul. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de pesquisa para auditorias** – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 2010. Disponível em: file:///C:/Users/frutu/Downloads/Tecnica_de_pesquisa.PDF. Acesso em: 23 nov. 2023.

BUCHANAN, James M.; TULLOCK, Gordon. **The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy**. University of Michigan Press, 1962. Disponível em:

https://files.libertyfund.org/files/1063/Buchanan_0102-03_EBk_v6.0.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

BYRNE, Dan. **What is the history of corporate governance?** The Corporate Governance Institute. 01 dez. 2011. Disponível em: <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/why-does-corporate-governance-matter-a-look-back-at-history/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

CADBURY, Adrian. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance.** Londres: Gee and Co. Ltd., 1992. Disponível em: <https://www.icaew.com/-/media/corporate/files/library/subjects/corporate-governance/financial-aspects-of-corporate-governance.ashx?la=en>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A ortodoxia metodológica nas ciências sociais.** Pesquisa e Planejamento Econômico. Metodologia das Pesquisas Sociais. Rio de Janeiro, jun. 1972.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Governança da política de inovação no Brasil e nos Estados Unidos:** uma abordagem comparada. Texto para Discussão (TD) 2878. Brasília: IPEA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12009>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Momento de Reconstruir Capacidades.** v. 21 n. 2 (2022): Desafios da Gestão Pública. São Paulo: GV Executivo, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v21n2.2022.85749>. Acesso em: 21 set. 2022.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **Transformações contemporâneas no Estado brasileiro: macrorreformas ou inovações incrementais na era da governança?** In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos (Org.). Reformas do Estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10973>. Acesso em: 21 set. 2022.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; MENDONÇA, Letícia; BRANDAISE, Isabella (Org.). Políticas Públicas e desing thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa

(Org.). Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas%20e%20design.pdf>. Acesso em: 21 set. 2022.

CAVALCANTE, Pedro. **Gestão pública contemporânea: Do movimento gerencialista ao pós.** NPM, Texto para Discussão, No. 2319, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td%202319.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

CAVALCANTE, Pedro; PIRES, Roberto. **Governança Pública: Construção de Capacidades para a Efetividade da Ação Governamental.** Nota Técnica, n. 24. Brasília, Rio de Janeiro: IPEA, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8581>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CGU. **Guia de Integridade Pública.** Controladoria geral da união. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/41665>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CHARAN, Ram; CAREY, Dennis; USEEM, Michael. **Boards that Lead: When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay Out of the Way.** Harvard Business Review Press, 2017 apud Saleem, Irfan & Zafar, Junaid. (2017). Boards that lead: when to take charge? when to partner? and when to stay out of the way?. 18. 1048-1053. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325441296_Boards_that_lead_when_to_take_charge_when_to_partner_and_when_to_stay_out_of_the_way. Acesso em: 23 nov. 2023.

CLARKE, Thomas.; BRANSON, Douglas. **The SAGE Handbook of Corporate Governance.** Londres: SAGE Publications, 2012. Disponível em: <https://www.ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/53933/1/26.Thomas%20Clarke.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm. Economica, New Series,** Vol. 4, No. 16 (Nov., 1937), p. 386-405. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1600895/mod_resource/content/4/coasefirma.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Balanço Social 2022.** Companhia Nacional de Abastecimento. Brasília, 2023. Disponível em:

<https://www.conab.gov.br/auditorias/balanco-social>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Cadeia de Valor 2021**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/gestao_estrategica/Cadeia-de-Valor-2021.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Comitê de Governança Corporativa e Integridade**. Portaria nº 044/2019. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. Comitê de Governança Corporativa e Integridade. Portaria nº 118/2019. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. **Estatuto Social nº 10.102**. Aprovado pela Assembleia Geral em 20/03/2023. Publicado no D.O.U em 23/03/2023 (Seção 1, Edição nº 57). Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/10000_sistema_institucional/10.102_Estatuto-Social_15_versao_20_3_23_2.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Grupo de Trabalho. Portaria nº 385/2016**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. **Grupo Gestor. Portaria nº 358/2016**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. **Mapa Estratégico 2022-2026**. Disponível em https://www.conab.gov.br/images/arquivos/gestao_estrategica/Mapa-Estrategico-Longo-Prazo-2022-2026.pdf. Acesso em: 18 jul. 2024

CONAB. **Norma de Governança Corporativa e Integridade - 10.111**. Brasília, DF: Conab, 2021. Disponível em: https://www.conab.gov.br/images/arquivos/normativos/10000_sistema_institucional/norma_governanca_corporativa_integridade.pdf. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. **Plano de integridade: Biênio 2021-2023**. Brasília, DF: Conab, 2021. Disponível em: https://www.conab.gov.br/governanca-corporativa/integridade/item/download/43235_cdaeac228cac2f489a6da5c68b980c53. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos – 10.007.** 1ª Versão. Resolução Consad N.º 017, de 29/06/2018. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CONAB. **Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos – 10.007.** 2ª Versão. Resolução Consad N.º 008, de 30/5/2022. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CONAB. **Política de Governança Corporativa e Integridade 10.014.** Resolução Consad n° 15, de 22/08/2022. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em: 24 nov. 2022.

CONAB. **Relatório de Administração: 2022.** Companhia Nacional de Abastecimento. Brasília, 2023. Disponível em: https://www.conab.gov.br/auditorias/demonstracoes-contabeis/item/download/47182_ec3aab03a9060a3a5918c373993fdaf3. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. **Revogar a Norma de Governança Corporativa e Integridade – 10.111.** Resolução Direx n° 28, de 2/12/2022. Companhia Nacional de Abastecimento. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/diretoria-executiva/itemlist/category/662-resolucoes-da-diretoria-executiva?start=20>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CONAB. Subgrupo Gestor. Portaria n° 598/2016. Disponível em: <http://www.conab.gov.br>. Acesso em: 03 nov. 2022.

CONAB. **Sustentabilidade.** Companhia Nacional de Abastecimento. Brasília. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/governanca-corporativa/sustentabilidade>. Acesso em: 18 jul. 2024.

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada.** Jersey City: AICPA, 2007. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIRMEExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

COSO. **Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.** Vol. 1. 2017. Disponível em: https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_main_v1_20230815.pdf. Acesso em: 23 nov. 2023.

COSO. **Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance.** Vol. 2. 2017. Disponível em: [https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_appendices_\(vol_2\).pdf](https://aaahq.org/portals/0/documents/coso/coso_erm_2017_-_appendices_(vol_2).pdf). Acesso em: 23 nov. 2023.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Governança corporativa e práticas institucionalizadas no Banco do Brasil.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração. Curitiba, 2009. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/22954?show=full>. Acesso em: 23 nov. 2023.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro.; MUSACCHIO, Aldo.; LAZZARINI, Sergio. **Governments as Owners: State-Owned Multinational Companies.** *Journal of International Business Studies*, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/266399748_Governments_a_s_owners_State-owned_multinational_companies. Acesso em: 23 nov. 2023.

CVM. **Instrução CVM 480 de 07/12/2009.** Dispõe sobre o registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>. Acesso em: 10 out. 2022.

DAIBERT, Adriana Maria Freire. **Análise da governança sob a ótica dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino Superior segundo as diretrizes do Tribunal de Contas da União: um estudo na UFTM.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/32626>. Acesso em: 23 nov. 2023.

DIAS, V. F. M. B.; CUNHA, Michele A.; Peixoto, Fernanda. M.; JESUKA, Duterval. **Concentração acionária e conselho de administração impactam as exportações?** 2021, Revista de Administração Mackenzie, p. 1-29. Disponível em: [doi:10.1590/1678-6971/eRAMF210009](https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMF210009). Acesso em 23 nov. 2023.

DIJCK, José Van. **Ver a floresta por suas árvores: visualizando plataformização e sua governança**. V.16. maio/ago, MATRIZES. São Paulo, 2022. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v16i2p21-44>. Acesso em 24 jun. 2024.

DILIGENT CORPORATION. What is the history of corporate governance and how has it changed? **Diligent Insights**, 18 Mar. 2024. Disponível em: <https://www.diligent.com/resources/blog/what-is-the-history-of-corporate-governance-and-how-has-it-changed/>. Acesso em 24 jun. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. **Harper & Row**, 1973, 1974. Disponível em: <https://archive.org/details/management0000pete/page/n7/mode/2up>. Acesso em 23 nov. 2023.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The Practice of Management**. New York: Harper & Row, 1954. Disponível em: <https://archive.org/details/practiceofmanage00druc/page/n3/mode/2up>. Acesso em 23 nov. 2023.

DYLLICK, Thomas.; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, 2002, p. 130-141. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/36386947_Beyond_the_Business_Case_for_Corporate_Sustainability. Acesso em 24 jun. 2024.

ECCLES, Robert George. Eccles; YOUMANS, Tim. Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality. **Journal of Applied Corporate Finance**, 2015. Disponível em: https://www.audentia-gestion.fr/HARVARD/16-023_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

ECCLES, Robert. George.; SERAFEIM, George. Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective. **Review of Accounting Studies**, 2013, p. 687-707. Disponível em: <https://www.top1000funds.com/wp-content/uploads/2015/07/Corporate-and-integrated-reporting-a-functional-perspective.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

ECCLES, Robert. George.; SERAFEIM, George. **Leading and Lagging Countries in Contributing to a Sustainable Society**. Harvard Business School, 2011. Disponível em: <https://hbswk.hbs.edu/item/leading-and-lagging-countries-in-contributing-to-a-sustainable-society>.

[lagging-countries-in-contributing-to-a-sustainable-society](#). Acesso em 24 jun. 2024.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Capstone, 1997. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7876632/mod_resource/content/1/Elkington_Triple_Bottom_Line.pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

FAMA, Eugene. Francis.; JENSEN, Michael Cole. **Separation of Ownership and Control**. Journal of Law and Economics, 1983. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.94034>. Acesso em: 23 nov. 2023.

FAS, Fundação Amazônia Sustentável. **FAS e Conab formam parceria para garantir preço mínimo de produtos da sociobiodiversidade em unidades de conservação**. 16 jun. 2020. Disponível em: <https://fas-amazonia.org/fas-e-Conab-formam-parceria-para-garantir-preco-minimo-de-produtos-da-sociobiodiversidade-em-unidades-de-conservacao/>. Acesso em 10 out. 2022.

FAYOL, Henry. **General and Industrial Management**. Londres: Pitman, 1949. Disponível em: <https://ia904707.us.archive.org/22/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. (2018). **A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016)**. Revista Do Serviço Público, 69, 209 - 238. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3276>. Acesso em 21 set. 2022.

FONTES-FILHO, Joaquim Rubens. **A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016)**. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 69, p. 209 - 238, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i0.3276. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3276>. Acesso em: 24 nov. 2023.

FREEMAN, Robert. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management. Acesso em 23 nov. 2023.

FREITAS, Maria Rita Drummond de; PEREIRA, Guilherme, VASCONCELOS, Alexandre Coutinho Daudt.; LUCA, Marcos Maia Macedo. **Concentração Acionária, Conselho de Administração e Remuneração de Executivos**. Revista de Administração de Empresas, v. 60, n. 5, p. 322–335, set. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200503>. Acesso em 23 nov. 2023.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. **The New York Times Magazine**, 1970. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7595262/mod_resource/content/1/FRIEDMAN%2C%20Milton.%20A%20Friedman%20doctrine%20The%20social%20responsibility%20of%20business%20is%20to%20increase%20its%20profits%2C%20In.%20The%20New%20York%20Times%2C%2013%20de%20setembro%20de%201970..pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

GAMA, Flávia de Assis Soares; BARBOSA, Rômulo. **Uma análise do índice IG-Sest como indutor de programas de compliance nas estatais federais**. 2021. 31 f., il. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Compliance e Governança) — Universidade de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/30970>. Acesso em 23 nov. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HART, Oliver. **Firms, Contracts, and Financial Structure**. Oxford University Press, 1995. Disponível em: <http://www.library.fa.ru/files/Hart-Firms.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

HEALY, Paul. Michael.; PALEPU, Krishna. Gopal. **Business Analysis Valuation: Using Financial Statements**. 5ª ed. Cengage Learning, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/43099047/BUSINESS_ANALYSIS_and_VALUATION_USING_FINANCIAL_STATEMENTS. Acesso em 23 nov. 2023.

HOLMSTRÖM, Bengt. Moral Hazard and Observability. **Bell Journal of Economics**, 10(1), 1979, pp. 74–91. Disponível em: <https://people.duke.edu/~qc2/BA532/1979%20Rand%20Holmstrom.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

IBDEE. **Código de Compliance Corporativo**. Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. Disponível em: <https://ibdee.org.br/wp->

<content/uploads/2017/05/IBDEE-2017-Guia-Compliance-digital.pdf>.
Acesso em: 23 nov. 2023.

IBGC. **Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas / Grupo de Trabalho Interagentes**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: https://www.anbima.com.br/data/files/F8/D2/98/00/02D885104D66888568A80AC2/Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa_1_.pdf. Acesso em 10 out. 2022.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5ª ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 5ª edição. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em 24 nov. 2023.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%c3%b3digo%20das%20Melhores%20Pr%c3%a1ticas%20de%20Governan%c3%a7a%20Corporativa_6a%20Edi%c3%a7%c3%a3o.pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

IBGC. **Governança e Inovação: Uma Abordagem Integrada** / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2021. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24482/governanca_inovacao_P7.pdf. Acesso em 28 abr. 2024.

IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22121>. Acesso em 23 nov. 2023.

JENSEN, Michael. Cole.; MECKLING, William. Harry. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, 1976. Disponível em: <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

JESSOP, Bob. Governance and Metagovernance: on reflexivity, requisite variety, and requisite irony. Lancaster: Lancaster University; 2003. Apud Ribeiro, José Mendes e Alcoforado, Flávio. Mecanismos de governança e o desenho institucional da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro (RJ), Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2016, v. 21, n. 5, pp. 1339-1350. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015215.00342016>. Acesso em 21 set. 2022.

JESSOP, Bob. Metgovernance. In: In: BEVIR, Mark (Org.) The SAGE handbook of governance. London: SAGE Publications, P.106-123, 2011. Apud SANTOS, Tauana Monteiro Guedes dos. **A governança da água no Brasil: avanços e desafios à luz dos doze princípios da OCDE. Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.** 2021. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6680>. Acesso em 21 set. 2022.

JOHNSON, Gerry; WHITTINGTON, Richard; SCHOLLES, Kevan; ANGWIN, Duncan; REGNÉR, Patrick. **Exploring Strategy: Text and Cases**. 11ª ed. Pearson, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/44504531/EXPLORING_STRATEGY_ELEVENTH_EDITION. Acesso em 23 nov. 2023.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Atthony J. **Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225083749_Mixed_Methods_Research_A_Research_Paradigm_Whose_Time_Has_Come. Acesso em 23 nov. 2023.

KHANNA, Tarun.; PALEPU, Krishna. G. **Emerging Giants: Building World-Class Companies in Emerging Markets**. Harvard Business Review, outubro 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/268424173_Emerging_Giants_Building_World_Class_Companies_From_Emerging_Markets_Emerg

ing_Giants_Building_World_Class_Companies_From_Emerging_Marke
ts. Acesso em 23 nov. 2023.

LACERDA, Moara Ferreira. A. Governança interativa e uma proposta de ferramenta de análise. CSONline - **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, [S. l.], n. 21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/csonline/article/view/17382>. Acesso em 23 nov. 2023.

LAZZARINI, Sérgioérgio. Giovanetti; MUSACCHIO, Aldo. Leviathan as a partial cure? Opportunities and pitfalls of using the state-owned apparatus to respond to the COVID-19 crisis. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 561-577, jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200120>. Acesso em 24 nov. 2023.

LIMA, Alexandre do Vale. **A adoção de práticas de governança corporativa por empresas estatais brasileiras: um panorama da implementação da Lei nº 13.303/16 - Lei das estatais**. 2020. 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-graduação em Administração. Natal, RN, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/31661/1/Adocaopraticas_governanca_Lima_2020.pdf. Acesso em 21 set. 2022.

LOCH, Murialdo; SILVA, Jailson Caetano; BUENO, Giovana; MARCON, Rosilene. The Government as Shareholder and Principal-Principal Conflicts in the Brazilian Electric Power Industry. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 17, n. 1, p. 24-45, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.2>. Acesso em 24 jun. 2024.

LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; LA PORTA, Rafael; VISHNY, Robert Legal Determinants of External Finance. **Journal of Finance**, v. 52, p. 1131-1150, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/4992431_Legal_Determinants_of_External_Finance. Acesso em 23 nov. 2023.

LORSCH, Jay William; MACIVER, Elizabeth. Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards. Harvard Business School Press, 1989. *Apud* PARENTE, Tatiana de Cássia; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. Boards of Directors in Brazil: Literature Review and Research Agenda. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 6, p. eRAMD200066, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200066>. Acesso em 23 nov. 2023.

MALHOTRA, Naresh Krishna. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALIN, Christine. A. **Corporate Governance**. 5. ed. Oxford: Oxford University Press, 2016. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/mallin-corporate-governancepdf-pdf-free.html>. Acesso em 23 nov. 2023.

MARTINS, Humberto Falcão. Colaboração é essencial na nova governança pública. **Palestra**, 07 out. 2020. Brasília: ENAP, 2020. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/colaboracao-e-essencial-na-nova-governanca-publica>. Acesso em 28 abr. 2024.

MARTINS, Humberto Falcão.; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, maio/agosto 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em 23 nov. 2023.

MARTINS, Humberto. Falcão. Governança para resultados. **Boletim de Análise Político-Institucional (BAPI)**, n. 19, p. 57-65, dez. 2018. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8981>. Acesso em 23 nov. 2023.

MEGGINSON, William Lois.; NETTER, Jeffry Morris. From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization. **Journal of Economic Literature**, 2001. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/1929649.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

MENEGUIM, Fernando Boarato; MELO, Ana Paula de. Uma nova abordagem para a regulação econômica: soft regulation. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 2, p. 199-218, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6739>. Acesso em 23 nov. 2023.

MONKS, Robert. Augustus Gardner; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. 5. ed. Chichester, West Sussex: Wiley, 2011. Disponível em: https://mguntur.id/files/ebook/ebook_1605608321_e7d8c564877746f1948e.pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

MOREIRA, Flávia Keiko; FREIRE, Paulo; SILVA, Sérgio Miguel. Governança corporativa como propulsora da inovação: uma análise a

partir da revisão sistemática da literatura. In: **VIII Congresso Internacional de Conocimiento e Innovación**. Guadalajara, México, 2018. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/567/234>. Acesso em 21 set. 2022.

NARDES, Augusto. **Estudo apresentado no “Painel sobre Práticas e Desafios do ESG no Setor Público” da ANAC em 28.02.2024**. Brasília: ANAC, 2024. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1FVdmbiN9m4E_eKMVC4t2mtIRUZ3YE_kQG/view. Acesso em 18 jul. 2024.

OECD. **Corporate governance: a survey of OECD countries**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/21755678.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

OECD. **Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises**. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/deliver/9789264244160-en.pdf?itemId=/content/publication/9789264244160-en&mimeType=pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

OECD. **Principles of Corporate Governance**. 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

OLSON, Mancur. **The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups**. Harvard University Press, 1965. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/274079315_Olson_Mancur_-_The_Logic_of_Collective_Action. Acesso em 23 nov. 2023.

OSBORNE, Stephen. P.; BROWN, Kerry. **Managing Change and Innovation in Public Service Organizations**. London: Routledge, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31772751_Managing_Change_and_Innovation_in_Public_Service_Organizations_SP_Osborne_K_Brown. Acesso em 23 nov. 2023.

PEGAS, Roberta; KUHN, Alice Medeiros. **Desmistificando o ESG**. Women inLaw Mentoring Brazil, 11 mai. 2021. Disponível em:

<https://www.wlm.org.br/desmistificando-o-esg/>. Acesso em 24 jun. 2024.

PEIXE, Franciane Cristina Darós. **Novo mercado: obstáculos e atrativos para as empresas do nível 1 de governança corporativa**. São Paulo: FEA/USP, 2003. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13122003-151755/publico/NovoMercado.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

PETERS, B. Guy *The two futures of governing: decentering and recentering processes in governing*. The Journal of Public Administration and Policy, 2009; 2(1):7-24. Apud RIBEIRO, José Mendes; ALCOFORADO, Flávio. Mecanismos de governança e o desenho institucional da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro (RJ), Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2016, v. 21, n. 5, pp. 1339-1350. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015215.00342016>. Acesso em 21 set. 2022.

PORTER, Michael Eugene. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <https://resource.1st.ir/PortallImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

PORTER, Michael Eugene; KRAMER, Mark Robert. **Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility**. Harvard Business Review, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/6616248_Strategy_and_Society_The_Link_Between_Competitive_Advantage_and_Corporate_Social_Responsibility. Acesso em 23 nov. 2023.

PROVAN, Keith Gibson.; KENIS, Patrick. *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/31025597_Modes_of_Network_Governance_Structure_Management_and_Effectiveness. Acesso em 23 nov. 2023.

RAMACCIOTTI, Bárbara Lucchesi; BERNARDINO, Marjorie Cristina da Cruz. Vertentes Epistemológicas das Políticas Públicas: entre as análises descritiva e prescritiva. **Cadernos de Pesquisa**, v. 50, n. 175, p.

56–76, jan. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053146645>. Acesso em 23 nov. 2023.

RESENDE, Fernando. **Autonomia política e dependência financeira : uma análise das transformações recentes nas relações intergovernamentais e seus reflexos sobre a situação financeira dos estudos**. Rio de Janeiro: IPEA, 1982. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/7215>. Acesso em 23 nov. 2023.

REVISTA CULTIVAR. **Conab e Unicamp firmam acordo para gerar inteligência ao setor agropecuário**. Disponível em: <https://revistacultivar.com.br/noticias/Conab-e-unicamp-firmam-acordo-para-gerar-inteligencia-ao-setor-agropecuário>. Acesso em 10 out. 2022.

RHODES, Roderick Arthur William. **Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability**. Open University Press, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233870082_Understanding_Governance_Policy_Networks_Governance_Reflexivity_and_Accountability. Acesso em 23 nov. 2023.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana de. **Administração Pública**. 7. ed. [5. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2022.

SAGER, Fritz.; GOFEN, Anat. **The polity of implementation: Organizational and institutional arrangements in policy implementation**. *Governance*, 35(2), 347– 364. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12677>. Acesso em 10 out. 2022.

SALDANHA, Cristina Camila Teles; TERRA, Ana Luiza Santos; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; ROSADO, Carolina Gomes; SANTOS, José Clemente Maria Ferreira. Formação de redes de governança para a inovação no setor público: estudo da Rede InovaGov e Comunidade de Simplificação. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 71, Edição Especial, p. 212-231, dez. 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5989>. Acesso em: 23.nov.2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Tradução de Daisy Vaz de Moraes. Revisão técnica de Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu

da Silva e Marcos Júlio. 5. ed. [dados eletrônicos]. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANT'ANNA, Lindsay Teixeira; ALCÂNTARA, Valderí de Castro; PEREIRA, José Roberto; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; TONELLI, Dany Flávio. *Aproximações entre governança colaborativa e ação comunicativa: uma proposta analítica de estudo*. **Revista de Administração Pública** [online]. 2019, v. 53, n. 5, pp. 821-837. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170400>. Acesso em 21 set. 2021.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. *A Survey of Corporate Governance*. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997. Disponível em: <https://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>. Acesso em 23 nov. 2023.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Mauro Santos. *Governança Corporativa de Empresas Estatais: notas sobre o novo modelo adotado no Brasil (Lei no 13.303/2016)*. **Boletim de Análise Político-Institucional**, nº 15, 2018. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8619/9/Bapi_15_governanca_empresas.pdf. Acesso em 23 nov. 2023.

TCU. **Acórdão nº 2164/2021**. *Diário Oficial da União*. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Brasília, DF, 15/09/2021. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/AC-2164-36%252F21-P/%2520DTRELEVANCIA%2520desc%252C%2520NUMACORDAOINT%2520desc/0>. Acesso em 10.out.2022.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. **Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness**. New York: Penguin Books, 2009.

TIDD, John.; BESSANT, Joe. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 6ª ed. Wiley, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344237753_Managing_Inno

vation Integrating Technological Market and Organizational Change. Acesso em 23.nov.2023.

TRICKER, Bob. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. 3ª ed. Oxford: Oxford University Press, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/12011558/Principles_of_Corporate_Governance. Acesso em 23.nov.2023.

TUSHMAN, Michael L., & O'Reilly, Charles A III. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. **California Management Review**, 38(4), 8-30. Disponível em: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Tushman_&_OReilly_1996_Ambidextrous_Organizations.pdf. Acesso em 24.jun.2024.

VAN DE VEN, Andrew Harold; POOLE, Marshall Scott. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258786>. Acesso em: 23 nov. 2023..

VERKUIL, Paul Robert **Outsourcing Sovereignty: Why Privatization of Government Functions Threatens Democracy and What We Can Do About It**. Cambridge University Press, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/286541753_Outourcing_sovereignty_Why_privatization_of_government_functions_threatens_democracy_and_what_we_can_do_about_it. Acesso em 23.nov.2023.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em 23.nov.2023.

VINING, Aidan. Robert; BOARDMAN, Anthony. E. **Public-Private Partnerships: Eight Rules for Governments. Public Works Management & Policy**, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Aidan-Vining-2/publication/240689384_Public--Private_Partnerships_Eight_Rules_for_Governments/links/556e0ab808aecd7773f69a3/Public--Private-Partnerships-Eight-Rules-for-Governments.pdf. Acesso em 23.nov.2023.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. ***The Economic Institutions of Capitalism.*** New York: Free Press, 1981. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3806114/mod_resource/content/1/Williamson.pdf. Acesso em 23.nov.2023.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. ***The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting.*** New York: Free Press, 1985. Disponível em: https://www.academia.edu/23167663/r_I_THE_ECONOMIC_INSTITUTIONS_OF_CAPITALISM_FIRMS_MARKETS_RELATIONAL_CONTRACTING. Acesso em 23.nov.2023.

YIN, Robert K. ***Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.*** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

A photograph of a modern office interior, overlaid with a blue tint. The office features large windows, people working at desks, and a lounge area with hexagonal ottomans. The text 'APÊNDICES' is prominently displayed in the center.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A: FORMULÁRIO SURVEY

Premissas:

“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente” (IBGC, 2023).

“Governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho” (Martins e Marini, 2014). Ou conceito legal - Decreto nº 9.203, de 22/11/2017 (com alterações do Decreto nº 9.901/2019), cujo art. 2º traz o seguinte conceito: “I – Governança pública - Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

"Governança colaborativa se baseia em resolver problemas públicos complexos a partir da ideia de Estado e Sociedade (em suas diversas organizações) em rede sob uma solução de confiança hierárquico-colaborativa público-público, público-privado, privado-privado (Martins, 2020).

"Governança da inovação integra a cadeia de valor, priorizando processos, pessoas, recursos e responsabilidades para fomentar, indicar e estruturar a inovação da organização" (IBGC, 2021).

“Valor compartilhado: políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, melhoram as condições econômicas e sociais das comunidades em que ela atua. A criação de valor compartilhado concentra-se em identificar e expandir as conexões entre o progresso social e o econômico” (IBGC, 2023).

“Meio ambiente corporativo do stakeholder: sociedade - setores - clientes - governo - fornecedores - demais interessados junto à empresa” (IBGC, 2023).

Objetivo:

Avaliar a percepção sobre a integração de elementos de governança corporativa e pública (a partir da rede, sustentabilidade e inovação) na governança da Conab.

Preâmbulo:

Este questionário faz parte de um estudo sobre a governança corporativa na Conab, focando na geração de valor compartilhado e na interdependência com o meio ambiente, sociedade, clientes e outras partes interessadas. Seu objetivo é entender como a rede e a inovação contribuem para a estratégia e sustentabilidade da organização. Suas respostas ajudarão a avaliar a percepção interna sobre estas práticas. Cada afirmação deve ser avaliada com base na sua concordância, numa escala de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Estima-se de 2 min a 10min para preencher. [se tiver desconhecimento, marcar neutro]

Escala Likert - No campo respostas coloque os números correspondentes. Cada pergunta do survey será avaliada usando a seguinte escala: Discordo Totalmente (2) Discordo Parcialmente (3) Neutro (4) Concordo Parcialmente (5) Concordo Totalmente

Perguntas		Respostas
A	A Conab efetivamente possui práticas de governança pública em sua gestão corporativa.	
B	A colaboração entre diferentes departamentos na Conab facilita a execução de políticas públicas.	
C	A Conab está comprometida com a inovação como parte de seu modelo de governança.	
D	Os processos de tomada de decisão na Conab refletem uma abordagem colaborativa e baseada em rede com stakeholders	
E	A Conab demonstra transparência e responsabilidade nas suas operações também no viés típico da governança pública.	
F	A Conab demonstra transparência e responsabilidade nas suas operações também no viés típico da governança pública.	

	[Na governança Pública - A transparência refere-se à abertura e acessibilidade das informações e processos, incluindo a divulgação de informações sobre políticas públicas, gastos, decisões tomadas e outros aspectos relevantes para os cidadãos. E responsabilidade refere-se a obrigação da empresa pública e de seus empregados públicos em prestar contas à população pelos seus atos e decisões, implicando que devem ser responsáveis perante os cidadãos e estar sujeitos a mecanismos de controle e supervisão para garantir o uso adequado dos recursos públicos e o cumprimento das leis e regulamentos].	
G	A Conab adota práticas que visam a geração de valor não só para a organização, mas também para outras partes interessadas mediante valor compartilhado repercutindo no sentimento da necessidade destes relacionarem-se com a Conab. [Exemplificando tais como: programas de suporte à agricultura familiar que beneficia produtor/comunidade/ambiente; desenvolvimento de infraestrutura logística na gestão de estoque e distribuição de alimentos aumentando as oportunidades de venda e crescimento; capacitação e assistência técnica; iniciativas de sustentabilidade ambiental; inovação em pessoas/processos/tecnologia; engajamento e parcerias com stakeholders nacionais e internacionais, instituições não-governamentais-terceiro setor, instituições de pesquisa, ensino e extensão, laboratórios de inovação, setor privado associativo ou empresarial, e comunidades locais; fomento à inovação no agro para apoiar a competitividade, sustentabilidade e eficiência – no meio ambiente corporativo]	
H	Inovação e estratégias de rede são integradas na governança corporativa da Conab para promover sustentabilidade da organização.	
I	A Conab equilibra eficazmente seus objetivos econômicos com responsabilidades sociais e ambientais.	
J	As práticas de governança na Conab refletem uma conscientização sobre a interdependência com o meio ambiente e a sociedade.	

Formulário da Entrevista

Premissas:

“Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de

uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente” (IBGC, 2023).

“Governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho” (Martins e Marini, 2014). Ou conceito legal - Decreto nº 9.203, de 22/11/2017 (com alterações do Decreto nº 9.901/2019), cujo art. 2º traz o seguinte conceito: “I – Governança pública - Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”.

"Governança colaborativa se baseia em resolver problemas públicos complexos a partir da ideia de Estado e Sociedade (em suas diversas organizações) em rede sob uma solução de confiança hierárquico-colaborativa público-público, público-privado, privado-privado (Martins, 2020).

"Governança da inovação integra a cadeia de valor, priorizando processos, pessoas, recursos e responsabilidades para fomentar, indicar e estruturar a inovação da organização" (IBGC, 2021).

“Valor compartilhado: políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, melhoram as condições econômicas e sociais das comunidades em que ela atua. A criação de valor compartilhado concentra-se em identificar e expandir as conexões entre o progresso social e o econômico” (IBGC, 2023).

“Meio ambiente corporativo do stakeholder: sociedade - setores - clientes - governo - fornecedores - demais interessados junto à empresa” (IBGC, 2023).

Objetivo:

Obter dados detalhados sobre como a governança corporativa e pública, rede e inovação são percebidas e implementadas na Conab

Preâmbulo:

Agradecemos por participar desta entrevista, que tem como objetivo compreender melhor a implementação de práticas de governança

corporativa na Conab. Estamos interessados em explorar como a rede e a inovação estão associadas à estratégia da empresa e à criação de valor sustentável. Este estudo também busca entender como a Conab equilibra seus objetivos econômicos com suas responsabilidades sociais e ambientais. As perguntas a seguir são direcionadas para compreender sua visão e experiência nestes aspectos. Sinta-se à vontade para expressar suas opiniões e experiências. Estima-se 15 min para a entrevista.

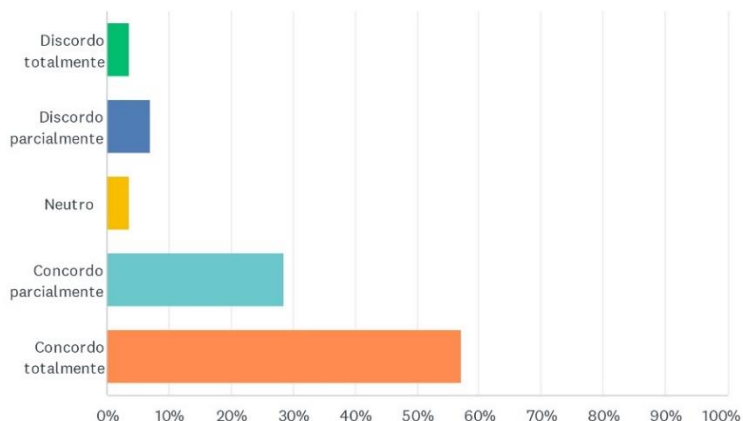
Perguntas		Respostas
A	Proge/Suorg/Sucor/Ouvir/Coger/Audin: Como sua área contribui para a efetividade da governança corporativa na Conab? Há elementos de governança pública nesse processo?	
B	Direx/Consad: Como o modelo de governança da Conab equilibra objetivos corporativos e públicos?	
C	Supaf: Como o envolvimento da Supaf na execução do PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) reflete a integração de práticas de governança pública na governança corporativa da Conab?	
D	Todos: Como você percebe a evolução da governança corporativa na Conab em relação à geração de valor compartilhada entre a organização e suas partes interessadas?	
E	Todos: De que maneira a Conab integra considerações ambientais e sociais em suas decisões de governança corporativa?	
F	Todos: Poderia descrever como a inovação e as práticas de rede são aplicadas na Conab e como elas contribuem para a estratégia e sustentabilidade da organização?	
G	Todos: Na sua opinião, qual é o papel da Conab na promoção da sustentabilidade econômica, social e ambiental?	
H	Todos: Há uma área específica na Conab responsável pela governança corporativa? Como ela funciona e quais são suas principais ferramentas?	

APÊNDICE B: SURVEY- GOVERNANÇA CORPORATIVA NA CONAB

Survey - Governança Corporativa na Conab

P1 A Conab efetivamente possui práticas de governança pública em sua gestão corporativa.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

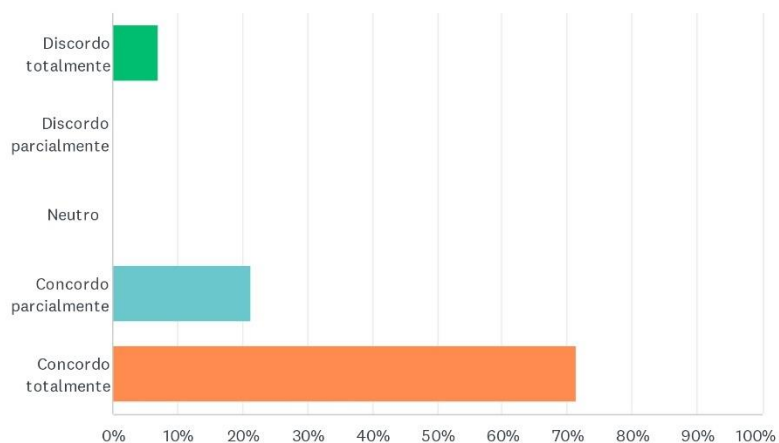


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	3.57%	1
Discordo parcialmente	7.14%	2
Neutro	3.57%	1
Concordo parcialmente	28.57%	8
Concordo totalmente	57.14%	16
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P2 A colaboração entre diferentes departamentos na Conab facilita a execução de políticas públicas.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

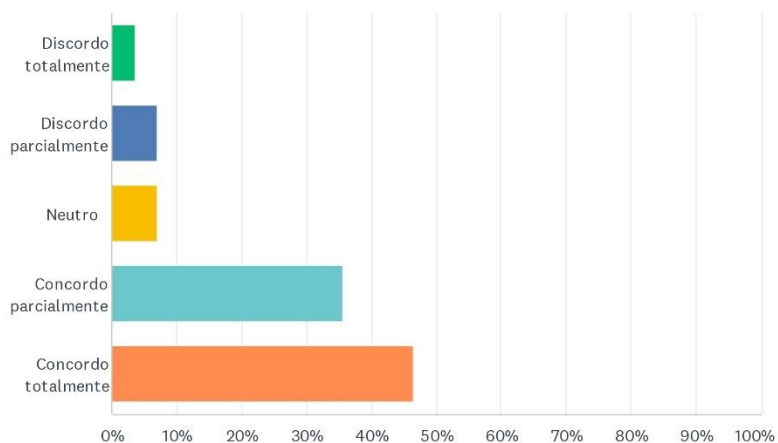


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	7.14%	2
Discordo parcialmente	0.00%	0
Neutro	0.00%	0
Concordo parcialmente	21.43%	6
Concordo totalmente	71.43%	20
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P3 A Conab está comprometida com a inovação como parte de seu modelo de governança.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

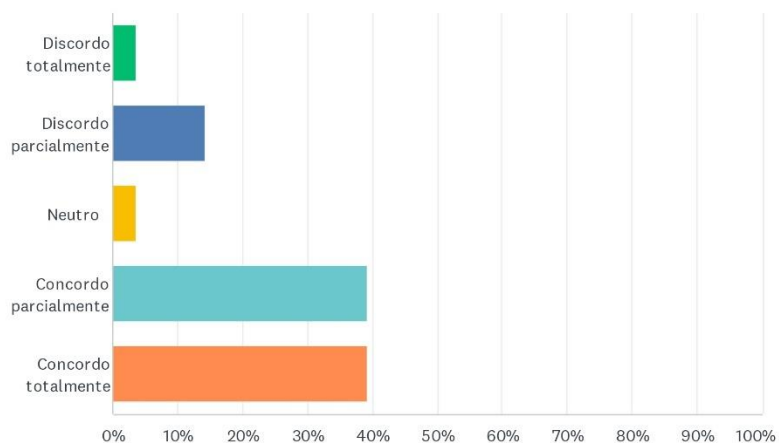


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	3.57%	1
Discordo parcialmente	7.14%	2
Neutro	7.14%	2
Concordo parcialmente	35.71%	10
Concordo totalmente	46.43%	13
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P4 Os processos de tomada de decisão na Conab refletem uma abordagem colaborativa e baseada em rede com stakeholders.

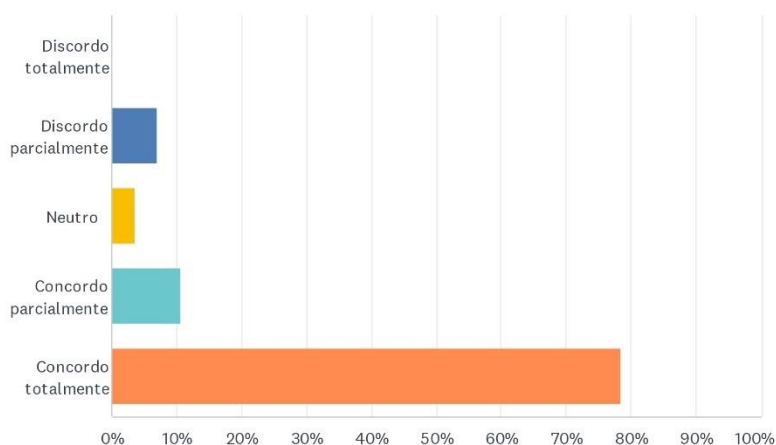
Responderam: 28 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	3.57%	1
Discordo parcialmente	14.29%	4
Neutro	3.57%	1
Concordo parcialmente	39.29%	11
Concordo totalmente	39.29%	11
TOTAL		28

P5 A Conab demonstra transparência e responsabilidade nas suas operações também no viés típico da governança pública.[Na governança Pública - A transparência refere-se à abertura e acessibilidade das informações e processos, incluindo a divulgação de informações sobre políticas públicas, gastos, decisões tomadas e outros aspectos relevantes para os cidadãos. E responsabilidade refere-se a obrigação da empresa pública e de seus empregados públicos em prestar contas à população pelos seus atos e decisões, implicando que devem ser responsáveis perante os cidadãos e estar sujeitos a mecanismos de controle e supervisão para garantir o uso adequado dos recursos públicos e o cumprimento das leis e regulamentos].

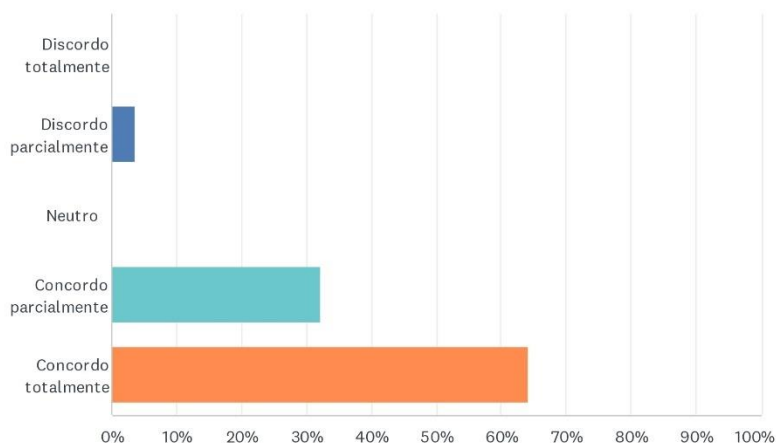
Responderam: 28 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	0.00%	0
Discordo parcialmente	7.14%	2
Neutro	3.57%	1
Concordo parcialmente	10.71%	3
Concordo totalmente	78.57%	22
TOTAL		28

P6 A Conab adota práticas que visam a geração de valor não só para a organização, mas também para outras partes interessadas mediante valor compartilhado repercutindo no sentimento da necessidade destes relacionarem-se com a Conab.[Exemplificando tais como: programas de suporte à agricultura familiar que beneficia produtor/comunidade/ambiente; desenvolvimento de infraestrutura logística na gestão de estoque e distribuição de alimentos aumentando as oportunidades de venda e crescimento; capacitação e assistência técnica; iniciativas de sustentabilidade ambiental; inovação em pessoas/processos/tecnologia; engajamento e parcerias com stakeholders nacionais e internacionais, instituições não-governamentais-terceiro setor, instituições de pesquisa, ensino e extensão, laboratórios de inovação, setor privado associativo ou empresarial, e comunidades locais; fomento à inovação no agro para apoiar a competitividade, sustentabilidade e eficiência – no meio ambiente corporativo]

Responderam: 28 Ignoraram: 0

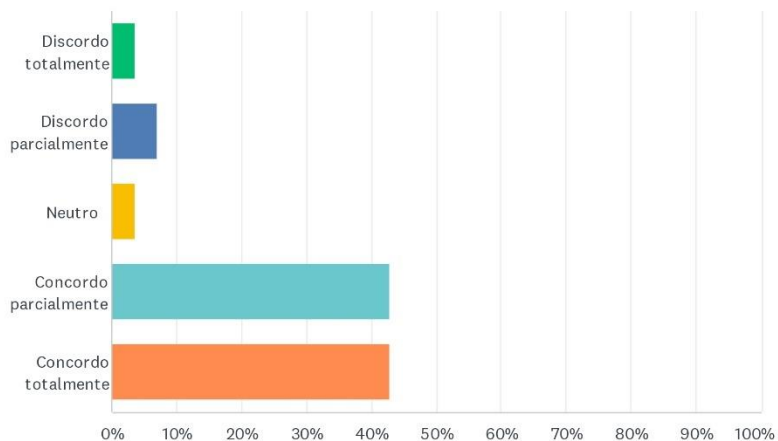


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	0.00%	0
Discordo parcialmente	3.57%	1
Neutro	0.00%	0
Concordo parcialmente	32.14%	9
Concordo totalmente	64.29%	18
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P7 Há uma efetiva colaboração entre diferentes setores da Conab para alcançar o objetivo de sustentabilidade da organização.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

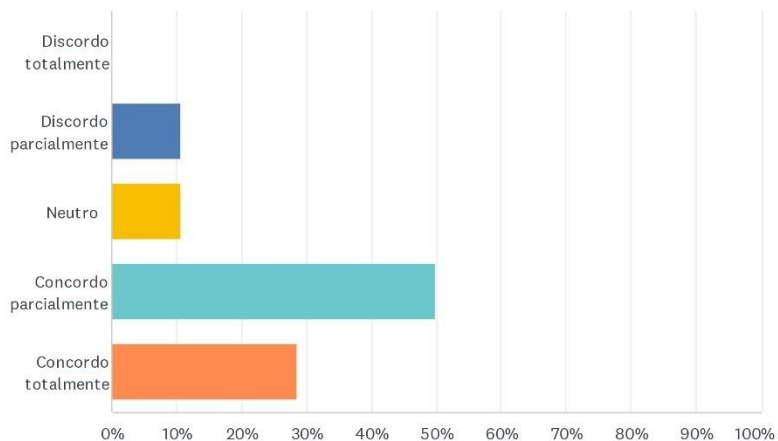


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	3.57%	1
Discordo parcialmente	7.14%	2
Neutro	3.57%	1
Concordo parcialmente	42.86%	12
Concordo totalmente	42.86%	12
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P8 Inovação e estratégias de rede são integradas na governança corporativa da Conab para promover sustentabilidade da organização.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

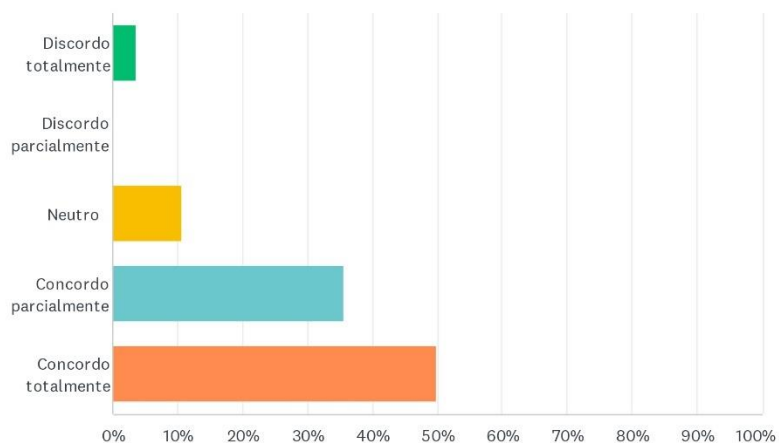


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	0.00%	0
Discordo parcialmente	10.71%	3
Neutro	10.71%	3
Concordo parcialmente	50.00%	14
Concordo totalmente	28.57%	8
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P9 A Conab equilibra eficazmente seus objetivos econômicos com responsabilidades sociais e ambientais.

Responderam: 28 Ignoraram: 0

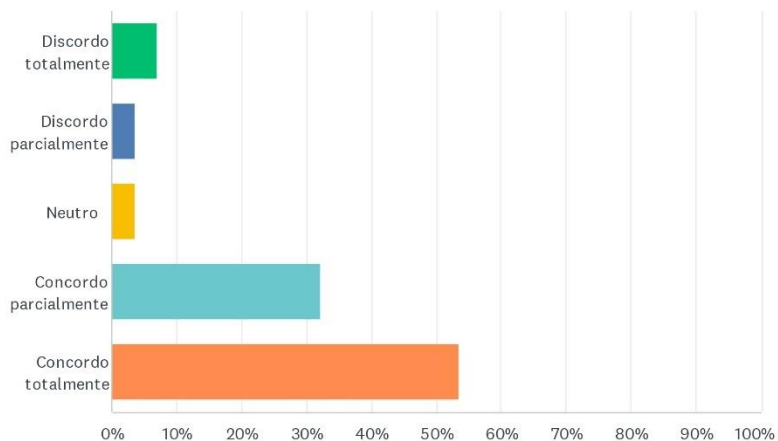


OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	3.57%	1
Discordo parcialmente	0.00%	0
Neutro	10.71%	3
Concordo parcialmente	35.71%	10
Concordo totalmente	50.00%	14
TOTAL		28

Survey - Governança Corporativa na Conab

P10 As práticas de governança na Conab refletem uma conscientização sobre a interdependência com o meio ambiente e a sociedade.

Responderam: 28 Ignoraram: 0



OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Discordo totalmente	7.14%	2
Discordo parcialmente	3.57%	1
Neutro	3.57%	1
Concordo parcialmente	32.14%	9
Concordo totalmente	53.57%	15
TOTAL		28



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO