

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GESSICA MEZZARI SILVEIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE
SUA APLICABILIDADE NO SETOR PÚBLICO**

CRICIÚMA

2015

GESSICA MEZZARI SILVEIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE
SUA APLICABILIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2015

GESSICA MEZZARI SILVEIRA

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO SOBRE
SUA APLICABILIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão do Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 06 de julho de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Jonas Scremin Brolese - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho as pessoas mais importantes da minha vida e que são a base da minha educação, minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por me dar forças nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Ireno e Veronice (*In Memoriam*), e a minha irmã Gisele, por todo o amor que me dedicaram, pelo incentivo nos estudos e, principalmente, por me ensinarem os verdadeiros valores do ser humano. Sem vocês, eu nada seria.

Aos colegas, pela amizade, cumplicidade e troca de experiências. E principalmente pelos momentos felizes na Universidade. Alguns levarei por toda a vida.

Ao meu orientador Rafael dos Santos, que foi essencial na elaboração deste trabalho. Obrigada por sua paciência, dedicação e competência.

Aos demais professores do curso de Ciências Contábeis da Unesc, pelos ensinamentos adquiridos e por formarem profissionais preparados para o mercado de trabalho e comprometidos com a sociedade.

E, a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para minha formação acadêmica.

**“A mente que se abre a uma nova ideia
jamais voltará ao seu tamanho original.”**

(Albert Einstein)

RESUMO

SILVEIRA, Gessica Mezzari. **Boas práticas de Governança Corporativa:** um estudo sobre sua aplicabilidade no setor público. 2015. 67 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A Governança Corporativa é uma ferramenta na gestão das empresas que surge com o propósito de norteá-las, indicando caminhos a serem seguidos. Suas práticas agregam valor à atividade, reduzem conflitos de interesse, melhoram o desempenho e contribuem para a perenidade das organizações. Contudo, apesar das boas práticas de Governança Corporativa destinar-se para todos os tipos de sociedades, percebe-se forte disseminação, principalmente, em empresas privadas. Os órgãos públicos, que são voltados à função social e cujo objetivo é prestar serviços e fornecer bens para os cidadãos, precisam dispor de um sistema de gerenciamento que atenda as suas necessidades. Por isso, a busca pela possibilidade de aplicação da Governança Corporativa nessas organizações, no sentido de fortalecer a gestão pública, visando à maximização da qualidade nos serviços e contribuindo para o bem coletivo. Para a concretização deste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que foi a base teórica para fundamentar a pesquisa. Optou-se pelo estudo de caso em organizações públicas, com representação à nível municipal, estadual e federal. Juntamente, verificou-se por meio de questionários a aplicabilidade da Governança Corporativa no dia a dia desses órgãos, bem como as contribuições que os mesmos obtêm com o uso da Governança Corporativa. Após os devidos estudos, e o comparativo entre as práticas utilizadas por cada organização, concluiu-se que a Governança Corporativa surge claramente no setor público, podendo ser ajustável por cada um, refletindo principalmente em excelência na prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão. Organizações públicas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa	20
Figura 2 - Elementos da Governança das Entidades Públicas.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo das Práticas de Governança Corporativa.....	54
--------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
TJSC	Tribunal de Justiça de Santa Catarina
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IAPAS	Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
APS	Agência da Previdência Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	15
2.1.1 Origem da Governança Corporativa	16
2.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	17
2.3 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	19
2.4 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	22
2.4.1 Propriedade	23
2.4.2 Conselho de Administração	24
2.4.3 Gestão	26
2.4.4 Auditoria Independente	28
2.4.5 Conselho Fiscal	29
2.4.6 Conduta e Conflito de Interesses	30
2.5 GESTÃO NO SETOR PÚBLICO	31
2.6 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO	32
2.7 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO	33
2.7.1 Planejamento estratégico	36
2.7.2 Comitê de Auditoria	37
2.7.3 Controle de Estruturas	39
2.7.4 Gestão de Risco	39
2.7.5 Avaliação e monitorização de desempenho	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	43
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	43
4 ESTUDO DE CASO	46
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	46
4.1.1 Prefeitura Municipal de Jacinto Machado	46
4.1.2 Tribunal de Justiça de Santa Catarina	47
4.1.3 Instituto Nacional do Seguro Social – INSS	48

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	48
4.3 COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ENTRE AS ORGANIZAÇÕES.....	53
5 CONCLUSÃO	56
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE.....	63
APÊNDICE A – Questionário melhores práticas de Governança Corporativa no setor público.....	64

1 INTRODUÇÃO

Para que qualquer empresa desempenhe suas funções com eficiência e mantenha-se inserida no mercado é imprescindível um sistema de gestão que atenda aos seus objetivos. A fim de suprir esta necessidade, as boas práticas de Governança Corporativa surgem como um pilar para sustentar todos os tipos organizações, sejam elas privadas ou não. Portanto, este estudo visa demonstrar a possibilidade da aplicação das práticas de Governança Corporativa em entidades públicas da esfera municipal, estadual e federal. Pretende-se desvendar a relevância desta ferramenta em benefício das entidades e da sociedade em geral.

Inicialmente, apresentar-se-á o tema e o problema da presente pesquisa, bem como o objetivo geral, seguido dos objetivos específicos necessários para responder a questão-problema e posteriormente, a justificativa que evidencia a importância da elaboração deste estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Atualmente, a Governança Corporativa torna-se cada vez mais evidente e presente no cenário empresarial. Os escândalos financeiros da década de 90 envolvendo grandes corporações internacionais trouxeram à tona a necessidade de um sistema de gestão capaz de recuperar a confiança por parte dos interessados, tanto para os acionistas (*shareholders*), como para os clientes, funcionários, sociedade, entre outros (*stakeholders*).

Neste contexto, surgiu a Governança Corporativa, que consiste em um sistema de gestão pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas, a fim de tornar a administração mais responsável, transparente e equilibrada, alinhando objetivos comuns em detrimento aos conflitos de interesse. A implementação das práticas de Governança maximizam o valor da organização, facilitam seu acesso ao capital e contribuem para sua perenidade.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) a Governança Corporativa, inicialmente foi desenvolvida para empresas, porém sua adoção pode ocorrer em organizações não empresariais, visto que os princípios e

boas praticas de Governança indicam caminhos para todos os tipos de sociedades, independentemente de seu porte, natureza jurídica e controle societário.

No Brasil, os órgãos públicos exercem grande importância para a sociedade, pois asseguram aos cidadãos a prestação de bens e serviços essenciais, como saúde, educação, moradia, segurança e previdência social. Desempenham também seu papel fundamental para a consolidação da economia, visto que funcionam como instrumento do governo para minimizar focos de desigualdade social, através de seus programas e ações, sempre ao encontro do interesse coletivo.

Contudo, diferem-se principalmente das empresas privadas, pois além de sua propriedade pertencer exclusivamente ao Estado, sua essência, em tese, não é a obtenção de lucros. Mesmo assim, diante de óticas distintas, uma entidade pública precisa fazer uso de boas ferramentas de gestão para atingir seus objetivos institucionais pretendidos. A aplicação da governança corporativa no setor público, como elucida Souza (2009) pode encorajar o uso eficiente de recursos, aperfeiçoar a administração e entrega de serviços, além de tornar as entidades mais confiáveis e, portanto, melhorar a vida dos cidadãos.

Neste sentido, surge o seguinte questionamento: É possível aplicar as boas práticas de governança corporativa na gestão de organizações públicas do âmbito municipal, estadual e federal?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar, por meio de uma pesquisa, se é possível aplicar as boas práticas de governança corporativa na gestão de organizações públicas.

Para atingir o objetivo geral, faz-se indispensável os seguintes objetivos específicos:

- Verificar, por meio de questionário, quais as boas práticas de Governança Corporativa são aplicáveis em organizações públicas do âmbito municipal, estadual e federal;

- Levantar os benefícios obtidos pelas organizações ao adotarem as práticas de Governança Corporativa em sua gestão; e
- Analisar e comparar a aplicabilidade das práticas de Governança Corporativa entre as organizações em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em tempos de significativas mudanças que ocorrem no ambiente econômico-social, percebe-se que há uma crescente procura por mecanismos que auxiliem as empresas a desenvolverem uma gestão sólida e eficaz. E neste sentido, a busca por boas ações de Governança Corporativa torna-se cada vez mais constante por todos os tipos de entidades. Entretanto, a Governança Corporativa, apesar de aplicável a todos os tipos de organizações, é um assunto que ainda está mais presente em empresas privadas.

O setor público merece destaque, pois é um ente de apoio fundamental para o desenvolvimento da sociedade, responsável dentre outras atribuições, a desenvolver, intervir, regular e oferecer serviços essenciais à população. Diante do cenário em que se vive é necessário que haja uma gestão extremamente transparente, buscando combater possíveis fraudes e voltada à integridade e ao interesse comum.

Deste modo, considerando que empresas públicas e privadas possuem focos diferentes, este estudo tem o intuito de mostrar que é possível aplicar as práticas de governança corporativa no setor público brasileiro e com isso, agregar positivamente na gestão de modo a assegurar maior excelência nos serviços oferecidos.

O presente estudo é relevante, pois uma gestão eficiente e harmônica além de contribuir para o fortalecimento da entidade pública reflete de forma benéfica a toda a sociedade da qual necessita dos serviços por eles prestados.

Verificou-se, que atualmente a literatura não aborda o referido conteúdo de forma profunda e que o tema é pouco discutido, como menciona Souza (2009, p. 10) “no setor público brasileiro, o estudo sobre governança corporativa é praticamente inexistente”. Por isso acredita-se que esta pesquisa contribuirá para a

ciência contábil no sentido de intensificar o assunto e tão logo gerar conhecimento, resultante da pesquisa teórica e prática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvida a fundamentação teórica, que consiste na revisão bibliográfica a fim de explicar o assunto. Apresentar-se-á o conceito aprofundado da Governança Corporativa, sua origem, princípios, objetivos e contribuições. Será possível compreender quais são as boas práticas de Governança Corporativa e elencá-las às organizações públicas.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo conceitua o IBGC (2009, p. 19), “Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle”. Etimologicamente, a palavra governança está relacionada a governo, assim, Silva (2006) define Governança Corporativa como um sistema pelo qual os órgãos e os poderes organizam-se dentro de uma empresa (*corporation*).

Na visão de Silva (2012) a Governança Corporativa se refere a um conjunto de práticas cuja finalidade é otimizar o desempenho de uma empresa, facilitando desta forma o acesso ao capital, além de proteger as partes envolvidas, tais como investidores, empregados e credores. Steinberg *et al.* (2003, p. 18), define que a Governança Corporativa:

Constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Seguindo esta percepção, para Oliveira (2011, p. 16) Governança Corporativa é:

Um conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

Castro (2013), por sua vez, relata que um sistema de Governança Corporativa possui dois objetivos essenciais:

- Prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor; e
- Estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas, para evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor.

Portanto, como bem menciona Slomski *et al.* (2008) a governança corporativa envolve decisões e práticas de gestão voltadas para a determinação, controle do desempenho e direção estratégica das corporações.

2.1.1 Origem da Governança Corporativa

A Governança Corporativa originou-se na primeira metade dos anos 90, em um movimento iniciado principalmente nos Estados Unidos, em que acionistas despertaram para a necessidade de regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da ineficácia por parte dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas (SILVA, 2012).

Segundo o IBGC (2009), a vertente mais aceita indica que a governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, que ocorre na separação entre a propriedade e a gestão da empresa.

Castro (2013, p. 453), também menciona sobre o conflito de agência atrelado à Governança Corporativa: “Foi a partir dos conflitos gerados entre quem detém a propriedade e quem detém o controle e a informação, aqui tratados como “conflitos de agência” ou “teoria de agência” que surgiu a governança corporativa”.

Sobre o conflito de agência, Silva *et al.* (2007, p. 22) afirmam que este problema “aparece quando o bem-estar de uma parte (denominada principal) depende das decisões tomadas por outra (denominada agente)”. Ainda nas palavras de Silva *et al.* (2007) embora o agente tenha o dever de tomar decisões em benefício do principal, ocorrem situações em que os interesses de ambos são conflitantes, dando margem a um comportamento oportunista. Carvalho (2002, p. 20) completa: “o oportunismo consistiria de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações”.

Nesta situação, Silva (2012) reafirma ao relatar que o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão de sua propriedade, mas que, no entanto, nem sempre os interesses de ambos estão alinhados, gerando neste caso, um conflito de agência. O autor destaca ainda que, a preocupação da Governança Corporativa é criar mecanismos que sejam eficientes, tanto de incentivos quanto de monitoramento, com o intuito de assegurar que a conduta dos executivos vá ao encontro dos interesses dos acionistas.

Sobre a origem da Governança Corporativa Silva (2006, p. 15) menciona que:

O movimento de governança corporativa seria novamente impulsionado, a partir de 2001, com uma série de escândalos de fraudes que envolvia a administração executiva de diversas empresas, como Eron, Worldcom, Qwest e Tyco International.

Ainda na ótica de Silva (2006), a resposta e consequência desses escândalos foram a condenação de muitos executivos que foram levados à prisão, e a publicação em 2002 pelo Congresso Americano da lei de *Sarbanes-Oxley*. Tal lei apresentou severas punições a quem violasse o mercado de capitais, abrangendo um conjunto extenso de regras sobre governança corporativa, das quais afetam não só a administração das companhias e as empresas de auditoria, mas também bolsas de valores, corretoras, analistas de mercados, entre outros.

Desta forma, percebe-se que os escândalos corporativos de grandes organizações internacionais, os conflitos de agência e a lei de *Sarbanes-Oxley* foram os grandes responsáveis e estimuladores das práticas de Governança Corporativa, criando um elo entre os interesses da empresa e de terceiros interessados.

2.2 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa apoia-se em um conjunto de princípios estabelecidos para melhorar a gestão da organização. “A empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*), a equidade e a responsabilidade corporativa” (SILVA, 2012, p. 42).

Tais princípios são explanados pelo IBGC (2009), em que o primeiro deles, a transparência (*disclosure*), significa mais do que a “obrigação de informar”, ou seja, a administração de cultivar o “desejo de informar” para as partes

interessadas, disponibilizando informações de seu interesse e não apenas aquelas impostas por convenções, leis e regulamentos. A adequada transparência gera em um clima de confiança, tanto nas relações internas quanto de terceiros. Não deve restringir-se ao desenvolvimento econômico financeiro, mas contemplando outros níveis, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e geram criação de valor.

Larrate (2013) comenta que toda a informação que possa influenciar as decisões deve ser divulgada imediata e simultaneamente aos interessados, assegurando-se que a mesma seja feita com clareza.

O princípio da equidade (*fairness*) é o tratamento justo e igualitário de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes e políticas discriminatórias não são aceitáveis, sob qualquer pretexto (IBGC, 2009). Sobre esse princípio, Rodriguez e Brandão (2010, p. 6) manifestam-se: “[...] equidade pode ser tratada como sinônimo de equivalência, visto que públicos desiguais têm necessidades desiguais [...]”. E completam:

[...] as sociedades devem prover a todos os seus públicos estratégicos (*stakeholders*) e à sociedade em geral uma base mínima de informações de boa qualidade, consistentes com a realidade empresarial, de maneira que pessoas e organizações que integram com a empresa possam tomar decisões bem fundamentadas, tanto sobre investimentos quanto à realização de negócios (RODRIGUEZ E BRANDÃO, 2010, p. 6-7).

Já a prestação de contas (*accountability*), como explica o IBGC (2009), assegura que os agentes de Governança (sócios, administradores, conselheiros, gestores) devem prestar contas de sua administração, assumindo integralmente a consequência de seus atos e omissões. Silva (2012, p. 69) comenta a este respeito: “os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos”.

No quarto e último princípio que trata sobre a responsabilidade corporativa (*compliance*), os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade e considerando questões de ordem social e ambiental na definição dos negócios (IBGC, 2009). Slomski *et al.* (2008, p. 13) conclui que:

A responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atue. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por

intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se, nesse princípio, a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Os princípios da Governança Corporativa formam um conjunto de elementos que norteiam as organizações, alinhando interesses e objetivando sempre a disseminação de boas práticas, refletindo desta forma, em uma gestão mais harmônica e duradoura.

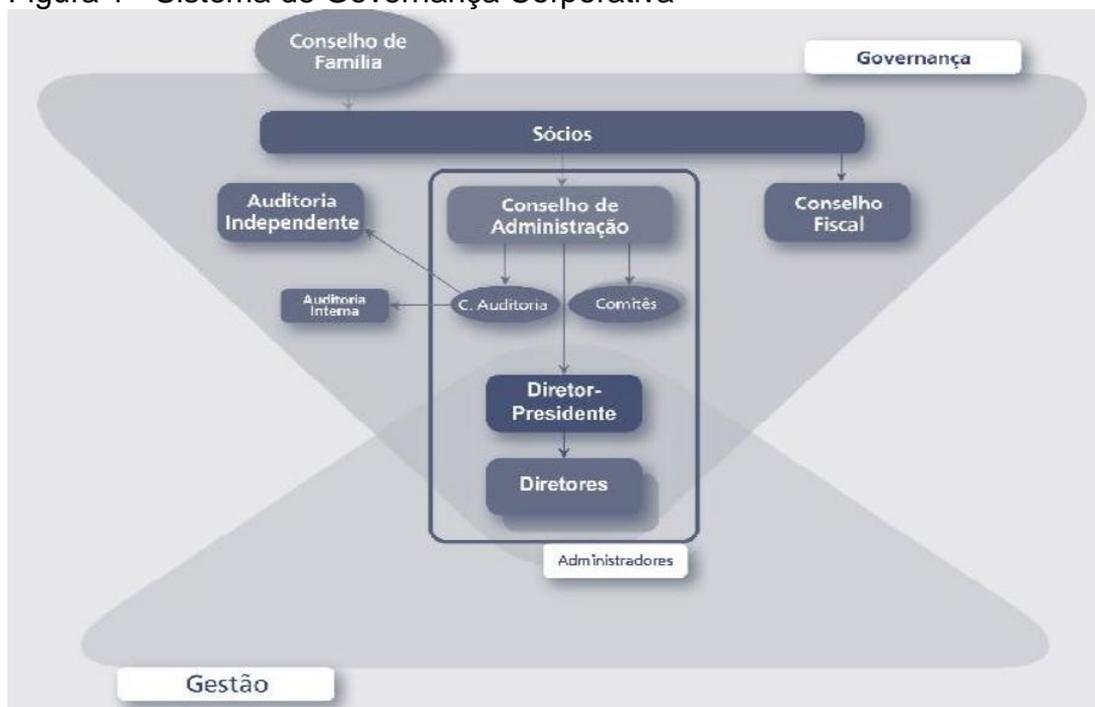
2.3 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa busca estruturar a empresa, de modo a direcionar a posição e hierarquia dos agentes envolvidos, delimitando a atuação de cada agente no cumprimento de seu papel.

Oliveira (2011) afirma que a Governança Corporativa preocupa-se em estruturar da melhor maneira possível, a alta administração da empresa, pois, assim, as principais diretrizes e orientações estratégicas se consolidam, tornando o modelo de gestão mais fácil, compreendido e operacionalizado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) estabelece em seu código de boas práticas um sistema básico de Governança que pode ser aplicável e adaptado pelas empresas, conforme mostra a figura a seguir.

Figura 1 - Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009, p. 16)

O sistema trazido pelo IBGC abrange organismos essenciais dentro do sistema de Governança. Com relação ao conselho de acionistas, Silva (2006) relata que é o órgão máximo de uma sociedade, do qual possui poderes para decidir todos os negócios referentes ao objeto da companhia e para tomar as resoluções que julgar convenientes para seu desenvolvimento.

Conclui-se, então, que o conselho de acionistas é o órgão responsável por propor as diretrizes, ou seja, detém as regras, objetivando sempre o crescimento da empresa.

O conselho de administração, segundo Silva (2006) é um órgão deliberativo, em que seus membros são eleitos em assembleia geral e podem ser destituíveis por ela a qualquer tempo. O IBGC (2009) aponta o conselho de administração como o principal componente do sistema de governança, sendo um elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar sua relação com as demais partes interessadas. Descreve ainda o IBGC (2009, p. 29) que “o Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

Ademais, Rossetti e Andrade (2012) relatam que incumbe ao conselho de administração a responsabilidade pela conformidade da empresa perante as leis e com os códigos internos, bem como o relacionamento com os *stakeholders*.

Oliveira (2011, p. 93) faz a seguinte síntese:

De forma resumida, verifica-se que o conselho de administração é responsável pela administração, juntamente com a Diretoria Executiva, com a diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores têm espaço para agir individualmente.

Deste modo, o conselho de administração é essencial para o sistema de Governança Corporativa, sendo que lhe cumpre o dever por orientar, avaliar e decidir os negócios da organização.

Já o conselho fiscal, não é um órgão obrigatório dentro da estrutura de governança, e seus objetivos são de fiscalizar os atos da administração, opinar sobre a tomada de contas, emitir parecer e prestar informações aos sócios. Sua escolha se dá pelos acionistas, por meio de Assembleia Geral Ordinária (SILVA, 2012).

Oliveira (2011, p. 65), reforça este conceito, ao afirmar que:

Embora o Conselho Fiscal seja um órgão não obrigatório, tem importantes responsabilidades, como fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos acionistas, podendo, portanto, agregar valor para a empresa.

Para Slomski *et al.* (2008) a principal função deste membro é de fiscalizar, no sentido de verificar o cumprimento dos deveres legais dos administradores, denunciando possíveis erros, fraudes ou crimes que descobrir, sugerindo providências úteis. O IBGC (2009) trata o conselho fiscal como parte integrante no sistema de governança das organizações brasileiras, mas que conforme o estatuto pode ser permanente ou não.

O Comitê de Auditoria no sistema de Governança é criado pelo Conselho de Administração, cuja finalidade é supervisionar o processo de apresentação dos relatórios financeiros e contábeis, bem como os serviços de auditoria das demonstrações das companhias. Caso não exista tal comitê, o conselho de administração exercerá a função (ANTUNES; HONORATO; ANTUNES, 2007).

Segundo Silva (2012) deve-se realizar periodicamente o relacionamento da companhia com terceiros prestadores de serviço, auditoria interna, contabilidade, controle interno, riscos corporativos, ouvidoria e outras partes relacionadas. Alinhada a esta percepção, Oliveira *et al.* (2008) cita que o comitê de auditoria se dedica:

- à averiguação dos controles internos da companhia;
- ao gerenciamento da implantação e observância dos padrões éticos e legais por toda a organização;

- à revisão periódica de todo o seu sistema contábil;
- ao acompanhamento dos trabalhos da auditoria interna e externa.

Deste modo, enfatiza-se o papel do comitê de auditoria na função de “[...] agregar valor à auditoria, ao se preocupar em analisar quais são as reais contribuições desses profissionais para a organização” (OLIVEIRA *et al.*, 2008, p. 207).

Destaca-se ainda, o CEO (*Chief Executive Officer*) na estrutura da Governança Corporativa, termo inglês utilizado para referir-se ao Diretor-Executivo.

Rossetti e Andrade (2012, p. 312) esclarecem sua missão: “exercer a gestão executiva da organização, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência profissional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos”.

Oliveira (2011) relata que a diretoria executiva faz a intermediação entre as atribuições da governança corporativa e as unidades organizacionais da empresa. Embora não seja deliberativa, consolida o otimizado processo decisório da organização. Nesse norte, Rossetti e Andrade (2012) comentam que o foco da diretoria executiva é definir a estratégia de negócios de acordo com os propósitos empresariais e às expectativas de resultados emitidas pelos acionistas, pela voz do Conselho de Administração.

Depreende-se assim, que o CEO, pertencente à diretoria executiva, encontra-se na hierarquia da gestão, funcionando como um líder e criando um elo entre todas as áreas da organização.

2.4 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas de Governança Corporativa estão descritas na quarta edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC. Segundo o IBGC (2009, p.14), este código tem o papel de “[...] tornar o ambiente organizacional e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente”.

Os princípios e práticas da boa Governança trazidos pelo IBGC (2009), aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. No início, o código foi desenvolvido para atender empresas

privadas. Entretanto, foi adaptado para tornar-se mais abrangente, podendo ser aplicável ao terceiro setor, cooperativas, estatais, fundações, órgãos governamentais, entre outros.

“É indicado que cada organização avalie quais práticas deve adotar e a melhor forma de fazê-lo, de maneira que se adapte a sua estrutura e realidade” (IBGC, 2009, p. 15).

O código está dividido em seis capítulos, quais sejam: Propriedade (sócios); Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente; Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. Cada capítulo aborda práticas e recomendações que podem ser seguidas. Silva (2012), informa que o objetivo é indicar caminhos para as sociedades, visando aumentar seu valor, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua longevidade.

Oliveira (2011, p. 164), reforça que:

As melhores práticas de Governança Corporativa representam o conjunto de todas as orientações básicas que as empresas devem seguir para consolidar moderno e otimizado modelo de gestão corporativa, visando aumentar o valor e a atratividade da empresa, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua efetividade e perenidade.

Apresentar-se-á, na sequência, as principais recomendações que cada um dos referidos capítulos propõe a ser aplicável a todos os tipos de organizações, inclusive o setor público.

2.4.1 Propriedade

O primeiro capítulo do código relata, segundo o IBGC (2009), que cada sócio é um proprietário da organização na proporção de sua participação do capital social, ou seja, o direito ao voto deve ser assegurado a todos os sócios, sendo que cada ação ou quota equivale a um voto. As exceções a essa regra deve ser evitadas.

Com relação ao acordo de acionistas, o mesmo diz respeito à compra e venda de suas participações, que devem estar disponíveis e acessíveis aos demais sócios, devendo conter mecanismos para resolução de conflito de interesse. Não devem vincular ou restringir o direito ao voto a quaisquer membros do conselho de administração, bem como devem abster-se de tratar sobre a indicação de diretores para a organização (IBGC, 2009).

A assembleia geral, comentada pelo IBGC (2009) é o termo utilizado para referir-se à reunião dos sócios, sendo que dentre suas principais competências destacam-se: aumentar ou reduzir o capital social; eleger ou destituir conselheiros; deliberar sobre demonstrações financeiras, deliberar sobre transformação, fusão, cisão e incorporação, dissolução e liquidação de sociedade, entre outros.

Rossetti e Andrade (2012, p. 257) evidenciam que “a assembleia geral é o órgão soberano da sociedade. Cabendo-lhe deliberações de alto impacto nos destinos da companhia”.

A convocação para a assembleia geral deve ser feita com no mínimo 30 dias de antecedência de forma a favorecer a presença do maior número de membros possível. Já a pauta da assembleia e a documentação pertinente, contendo o maior detalhamento possível, devem estar disponibilizadas na data da primeira convocação, para que os sócios possam posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados (IBGC, 2009).

Esclarece, ainda o manual, que as regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, além de estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. Recomenda-se para tanto que a elaboração de manuais visando promover e estimular a participação nas assembleias (IBGC 2009).

2.4.2 Conselho de Administração

À luz do manual, entende-se que toda organização deve ter um conselho de administração, eleito pelos sócios, sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sustentabilidade no longo prazo. O conselho de administração deve sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo (IBGC, 2009).

Dentre as competências do conselho de administração, trazidas pelo IBGC (2009), tem-se a responsabilidade de discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo:

- Estratégia;
- Estrutura de capital;

- Fusões e aquisições;
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e demais executivos;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processos sucessórios de conselheiros;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Relacionamento com as partes interessadas;
- Sistema de controles internos;
- Política de gestão de pessoas; e
- Código de conduta

O conselho de administração deve prestar contas aos sócios, incluindo a realização de parecer sobre o relatório da administração e das demonstrações financeiras. Além de propor para deliberação da assembleia, a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e de seus integrantes (IBGC, 2009).

O IBGC (2009), indica ainda, que o prazo do mandato do conselheiro não deve ser superior a 2 (dois) anos e a fim de evitar a vitaliciedade, o estatuto deve fixar um número máximo de anos de serviço contínuo de um conselheiro. O número de conselheiros deve variar conforme a necessidade da organização, porém o código recomenda no mínimo 5 (cinco) e no máximo 11 (onze).

“O presidente do conselho tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros” (IBGC, 2009, p. 35). Vale destacar que Silva (2012) frisa que o presidente do conselho e o executivo principal (CEO) têm atribuições diferentes e não podem, portanto, acumular funções.

Compete ao presidente, de acordo com o IBGC (2009) a proposição de um calendário de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias, cuja periodicidade será determinada pelas particularidades da companhia.

Com relação às reuniões ordinárias Rossetti e Andrade (2012, p. 269) explicam:

A Assembleia Geral Ordinária é convocada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao encerramento de exercício social. Nessa reunião são apresentadas para deliberação as prestações de conta os dos administradores, geralmente acompanhadas de ampla análise do ambiente

de negócios em que a sociedade opera. São também apresentadas as demonstrações financeiras de resultados e as patrimoniais.

No que se referem às reuniões extraordinárias, os mesmos autores aclaram:

A Assembleia Geral Extraordinária delibera sobre assuntos não relacionados à prestação de contas, demonstrações e destinação de resultados e eleição da administração. É convocada quando ocorrem motivos graves e urgentes ou quando a convocação da assembleia ordinária é retardada em relação aos prazos legalmente estabelecidos (ROSSETTI E ANDRADE, 2012, p. 269).

O IBGC (2009) sugere que as atividades do conselho de administração devem ser normatizadas em um regimento interno que torne clara a responsabilidade, atribuições e limites de atuação do conselho, evitando desta forma a geração de conflitos.

O manual recomenda que o conselho de administração deva estimular a formação de comitês, e destaca a importância da existência de ouvidoria e canais de denúncias, para acolher opiniões, críticas, reclamações por meio das partes interessadas, garantindo sempre a confidencialidade por parte dos usuários. Tais canais devem ser direcionados ao conselho de administração (IBGC, 2009).

Diante disso, percebe-se a relevância do conselho de administração como órgão decisório da organização, buscando sempre o equilíbrio das partes envolvidas, e contribuindo vigorosamente para a disseminação das boas práticas de Governança Corporativa.

2.4.3 Gestão

O terceiro capítulo do manual prescreve que “o executivo principal (CEO) deve prestar contas ao conselho de administração e é também o responsável pela execução de diretrizes fixadas pelo conselho” (SILVA, 2012, p. 80).

O IBGC (2009) reforça que o diretor-presidente é pela gestão da organização e coordenação da diretoria, formando um elo entre esta e o conselho de administração. É o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho de administração, devendo prestar a contas a ele. Seu dever é de lealdade para com a organização.

As recomendações contidas no código, segundo Silva (2012) sugerem que:

- O conselho de Administração deve aprovar a indicação dos diretores feita pelo CEO;
- O CEO e demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com todas as partes interessadas (*stakeholders*).
- Na prestação de contas a diretoria deve procurar a transparência, objetividade e clareza.
- O CEO é avaliado anualmente pelo conselho de administração;
- O relatório anual é considerado de suma importância pela sua abrangência na divulgação das informações sobre a organização;
- A diretoria deve desenvolver um código de ética e de conduta que deverá ser aprovado pelo conselho de administração, zelando pelo cumprimento do mesmo.

Além dessas recomendações, a literatura aponta outras ferramentas de gestão fundamentais para o bom funcionamento de qualquer empresa. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2014) destacam sobre a necessidade da controladoria estratégica, planejamento estratégico, gestão estratégica das informações, controles internos, *balanced scorecard*, controle orçamentário e financeiro, demonstrações dos fluxos de caixa, entre outros. Padoveze (2009) complementa a relação trazida pelos autores, mencionando sobre o orçamento, a gestão de riscos e gerenciamento de qualidade e tecnologias.

O IBGC (2009) adverte a necessidade da divulgação de relatórios periódicos, contendo dentre outras informações, relatos sobre atividades do conselho, comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e governança. O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações a sociedade. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

Compete, ainda, ao diretor-presidente, em conjunto com a diretoria a elaboração de controles internos, cuja finalidade é monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade, estimulando deste modo, a adoção de atitudes preventivas, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos (IBGC 2009).

Destaca-se a importância deste capítulo, no sentido de que o CEO assume papel vital frente à gestão das empresas, pois, dentre suas principais

atribuições, uma delas é de ser o executor de suas diretrizes. Por isso, deve ser comprometido com os interesses da organização, prestando contas de seus atos e sendo o responsável pelo relacionamento transparente com os *stakeholders*.

2.4.4 Auditoria Independente

Toda organização deve ter suas demonstrações contábeis auditadas por um auditor externo, pois, sua função consiste em verificar se as mesmas refletem adequadamente a realidade da sociedade (IBGC, 2009).

Steinberg *et al.* (2003) salienta que a competência da auditoria independente é expressar uma opinião acerca das demonstrações que serão divulgadas, de acordo com as normas profissionais, bem como avaliar os controles e procedimentos internos da empresa.

Rossetti e Andrade (2012, p. 272) completam definindo que,

As responsabilidades essenciais da Auditoria Independente concentram-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando, de um lado, se elas estão conformes com as normas exigidas no país, e com as internacionais para empresas que emitiram títulos em mercados financeiros externos; de outro lado, se elas refletem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais.

O IBGC (2009) recomenda que o auditor independente reporte ao comitê de auditoria ou conselho de administração: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas dos controles internos; avaliação de riscos e possibilidades de fraudes, entre outros. Aconselha ainda, o IBGC (2009, p. 60) que “os auditores, em benefício de sua independência, devem ser contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada [...]”.

É indicado, de acordo com Silva (2012) que o auditor não audite seu próprio trabalho, conseqüentemente, não deve realizar trabalhos de consultoria para a organização que audita. Cabe ao conselho a divulgação às partes interessadas quanto a proporcionalidade pelos honorários pagos aos auditores e eventuais pagamentos por outros serviços.

Destaca ainda o autor que “o auditor independente deve assegurar, anualmente, a sua independência em relação à organização” (SILVA, 2012, p. 84).

Essa independência, segundo trata o IBGC (2009), deve ser manifestada por escrito ao Comitê de Auditoria ou na sua falta ao Conselho de Administração.

Neste sentido, para o IBGC (2009) o relacionamento entre os auditores independentes e o diretor-presidente, os diretores e a organização deve ser pautado por profissionalismo e independência, devendo ser informado o Comitê de Auditoria os casos em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela organização para supervisão dos relatórios financeiros.

Portanto, como boa prática de Governança, é visível a essencialidade do trabalho da auditoria ser realizado por um profissional independente, no sentido de dar transparência às informações e aumentar o grau de confiabilidade da organização para com os usuários e a sociedade em geral.

2.4.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Contudo, seu funcionamento é permanente ou não. Este organismo deve ser visto como controle independente, que visa agregar valor para a organização. (IBGC, 2009).

Silva (2006) descreve que as sociedades devem ter um conselho fiscal, contudo seu funcionamento é facultativo. Em caso de haver funcionamento, o estatuto da empresa deve dispor se o mesmo será de forma permanente ou se será instalado nos exercícios sociais a pedido dos acionistas.

Nas palavras de Silva (2012, p. 87):

As pessoas que compõem o conselho fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de atuação da empresa e desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho, bem como independência profissional.

Ao conselho fiscal convém introduzir um Regimento Interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros, sendo que nenhum documento do conselho fiscal deve impedir a atuação individual prevista em lei (IBGC, 2009).

Destaca-se que “o conselho fiscal deve acompanhar os trabalhos tanto dos auditores internos quanto dos auditores externos” (SILVA, 2012, p. 87). Ou seja, quanto aos auditores internos, para garantir o monitoramento das atividades da organização, e quanto aos auditores externos para que estes prestem informações relacionadas ao seu trabalho, quando solicitado (IBGC, 2009).

Adverte, o IBGC (2009), que não deve haver remuneração variável ao Conselho Fiscal, sendo que o montante deve ser fixado em função da remuneração total atribuída aos executivos, incluindo valores recebidos por meio de diferentes empresas de um mesmo grupo. Por fim, “Recomenda-se incluir na política de divulgação de informações da companhia o parecer do Conselho Fiscal” (IBGC, 2009, p. 65).

Embora o conselho fiscal seja um órgão não obrigatório, é de grande valia adotá-lo como boa prática de Governança Corporativa, em que suas atribuições reportam para ações fiscalizadoras. Além disso, realizam o acompanhamento dos trabalhos de auditoria, agregando valor à organização.

2.4.6 Conduta e Conflito de Interesses

O último capítulo do manual prevê que toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos e aprovados pelo conselho de administração, sendo que o código de conduta deve definir também, responsabilidades sociais e ambientais (IBGC, 2009).

De acordo com Silva (2012, p. 91) o código de conduta “deve apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, *ombudsman*)”.

O IBGC (2009) menciona que o Código de Conduta deve abranger relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*). Assim sendo, os conselheiros e administradores não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros.

No tocante ao conflito de interesse, o IBGC (2009), descreve que o mesmo ocorre quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar-se ou mesmo tomar decisões diferentes dos interesses da organização. Ressalta ainda a importância da separação de funções, e a definição clara dos papéis e responsabilidades para que seja minimizado possíveis focos de conflito de interesse (IBGC, 2009).

Com isso, conclui-se que as recomendações contidas neste capítulo, levam a uma gestão mais organizada, por meio do código de conduta, que dará maior regramento aos colaboradores e administradores, de acordo com as políticas da empresa. E ainda, o combate ao conflito de interesses ajudará a tomar decisões que sejam mais favoráveis à organização do que o interesse pessoal.

2.5 GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

O setor público é inerente ao domínio estatal, do qual possui soberania para administrar o bem público pertencente a toda sociedade, bem como dispor sobre a prestação de bens e serviços essenciais à população.

Sobre administrar e governar Castro (2013, p. 17), tem o seguinte conceito:

Administrar é assegurar a aplicação diária das leis, zelar pelas relações dos cidadãos com a administração central ou local e das diversas administrações entre si. Governar é prover as necessidades de toda a sociedade política, zelar pela observação de sua constituição, pelo funcionamento dos grandes poderes públicos, pelas relações do Estado com as potências estrangeiras, pela segurança interna e externa. O governo cuida dos destinos na nação e a administração simplesmente cumpre a lei e executa tarefas determinadas. O governa “pensa” e a administração “age”.

A Administração Pública se divide em duas áreas. A primeira é a Administração Direta, que abrange os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário. A segunda é a Administração Indireta, composta por entes vinculados a cada Ministério, onde se tem as autarquias, as empresas públicas ou estatais, as fundações públicas e as sociedades de economia mista. (CASTRO, 2013).

A respeito da forma de gestão na área pública, Fernandes (2009, p. 4) expõe que:

As crescentes necessidades da população e maior mobilização social tendem a levar o governo a buscar alternativas inteligentes para a utilização dos recursos do tesouro. Nesse sentido, utilizar as modernas tecnologias de gestão, muitas vezes oriundas na iniciativa privada, é um caminho que pode ser trilhado, adaptando-as para as especificidades públicas, sobrepondo as questões sociais às puramente econômicas.

Ainda na percepção de Fernandes (2009) não basta atender os requisitos e normas, faz-se necessário uma ferramenta de alto valor para a construção das organizações do futuro, considerando as necessidades atuais e futuras e com

flexibilidade para adaptar-se às constantes mudanças vistas no seio da sociedade, buscando um patamar de excelência. O autor destaca ainda que:

Um modelo que ajude as organizações estatais a, por exemplo, melhor gerir os recursos, estabelecer indicadores de desempenho, identificar as boas práticas de gestão, entender as oportunidades de melhorias e prestar contas à sociedade, é uma ferramenta de gestão de grande valia para o governo e que pode ser utilizado como resposta para esforços já empreendidos, de longa data, para a reestruturação da máquina pública, visando a dotá-la de mecanismos direcionadores para o atendimento ao cidadão. (FERNANDES, 2009, p. 9).

Marini e Martins (2009, p. 15) complementam que “uma boa gestão é aquela que alcança resultados – o que, em última análise, significa, no setor público, atender às demandas, interesses e expectativas dos beneficiários, criando valor público”.

Rech Filho (2004) descreve que a relação entre Estado e cidadão é mais complexa que entre uma empresa privada e seu cliente. Nesta última as responsabilidades se encerram quando acaba a prestação de serviços, enquanto na primeira há uma responsabilidade mais duradoura. Para o Estado o cidadão é mais que um cliente, ou seja, é também o seu acionista porque ele contribui para sua manutenção, e assim assume direitos de intervir nas decisões para o estabelecimento das políticas públicas e de cobrar transparência dos gestores públicos.

Desta forma, o cidadão torna-se peça-chave deste contexto e o governo o detentor do poder, por isso é imprescindível bons mecanismos de gestão para conduzir as organizações públicas.

2.6 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Segundo Slomski (2011) os princípios básicos da Governança Corporativa, estabelecidos pelo IBGC (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) podem ser aplicáveis às entidades públicas.

Contudo, Marques (2007), assim como Magalhães (2011) trazem outros princípios que as organizações públicas devem aplicar para atingir a boa governança:

- Liderança: define as prioridades governamentais, com a clara identificação da responsabilidade;

- Compromisso: por parte de todos os participantes, envolvendo uma comunicação melhor, uma abordagem sistemática à gestão da organização, ênfase aos valores da entidade e conduta ética, gestão do risco, serviços de qualidade e relacionamento com os cidadãos e clientes;
- Integridade: baseado na honestidade e objetividade, padrões pessoais e profissionais do indivíduo dentro da organização, assim como valores sobre propriedade e probidade na administração. Reflete ainda, nas práticas e processo de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance;
- Responsabilidade: requer que todos os envolvidos sejam responsáveis por suas decisões e ações, ou seja, uma compreensão clara dos papéis de cada um;
- Transparência: providenciar aos *stakeholders* confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante sua atividade, através de comunicações completas e informação segura e transparente;
- Integração: promover a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de desempenho requeridos para atingir suas metas e objetivos.

Com isso, percebe-se que os princípios trazidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), assemelham-se aos princípios voltados às organizações públicas, sendo este último mais abrangente, visto a complexidade da gestão pública.

2.7 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

As boas práticas de Governança Corporativa na área pública surgem com o intuito de trazer às organizações condições para melhorarem sua gestão. Assim como as empresas privadas, os órgãos públicos também sofrem desafios e precisam de um apoio que os auxilie a enfrentá-los.

Segundo Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008) os administradores das instituições públicas se encontram cada vez mais diante de decisões morais e confrontam com desafiantes pressões por melhores resultados econômicos, sem

abandonar o aspecto social. Isto faz com que seja extremamente valorizada uma postura ética e transparente.

As questões de governança no âmbito da administração pública têm associação principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. Seu significado, contudo, vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação das mais diversas questões sociais e institucionais. (FONTES FILHO, 2003).

Para Slomski (2011), a aplicação das boas práticas de governança corporativa na gestão pública, seguindo os objetivos do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC, pode ser vista sob a ótica de aumentar o valor da sociedade em termos de reconhecimento de serviços prestados.

Outrossim, Slomski (2011) argumenta que as entidades podem ainda melhorar seu desempenho, implementando ações de melhoria, tanto no ambiente interno (ações saneadoras e desenvolvendo as potencialidades dos recursos públicos), quanto no ambiente externo (medidas que atraiam investimentos da iniciativa privada sem geração de externalidades negativas, com a geração de emprego e renda e bem-estar social).

As boas práticas de governança corporativa podem facilitar ao setor público seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade, no sentido de criar condições por parte do gestor público para que haja a continuidade dos serviços oferecidos à sociedade local (Slomski, 2011).

Butler (2004 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2010) defende que nas entidades públicas a aplicação prática da governança corporativa envolve os seguintes aspectos: separação dos papéis entre Presidente e Diretor-Executivo; um conselho que tenha a maioria de diretores não-executivos; proteção da independência dos auditores externos; manutenção de padrões de relatórios financeiros; adoção de códigos de ética da organização; instrução para conduta dos diretores e identificação e gestão do risco.

Marques (2007) esclarece que o setor público já utiliza alguns conceitos da boa governança corporativa, que incluem:

- Planejamento do negócio e a estratégia;
- Comitês de auditoria;
- Controle de estruturas;

- Gestão de risco;
- Avaliação e monitorização do desempenho (incluindo avaliação e revisão).

A autora apresenta a percepção da governança corporativa e ilustra a relação existente entre todos os seus elementos para atingir a boa governança, conforme a figura abaixo.

Figura 2 - Elementos da Governança das Entidades Públicas



Fonte: Adaptado de Marques (2007, p. 16)

Um bom sistema de governança corporativa, conforme menciona Marques (2007), requer clara identificação e articulação das definições de responsabilidade, uma compreensão real das relações que existem entre as partes interessadas da organização (*stakeholders*) e outros interesses a fim de controlar recursos e dividir resultados. Para a autora, os cidadãos esperam boas práticas de governança por partes das autoridades. Bogoni *et al.* (2010, p. 121) completa que “[...] adotar as boas práticas de governança é proporcionar meios que permitam ampla fiscalização por parte da sociedade”.

Diante do exposto, observa-se que os objetivos da governança corporativa descritos pelo código do IBGC aplicáveis às empresas privadas, podem destinar-se ao setor público, sendo que a aplicabilidade das boas práticas de

governança podem ser adaptáveis, caso necessário, para atender as necessidades das organizações públicas.

2.7.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico refere-se a um procedimento gerencial pelo qual uma organização elabora suas estratégias, levando em conta suas condições internas e externas e como irá executá-las para atingir seus objetivos e melhorar sua gestão.

A estratégia consiste no processo pelo qual os gestores das organizações avaliam as oportunidades ambientais, a capacidade e os recursos internos a fim de decidirem sobre metas e quais planos de ação serão necessários para realizar essas metas (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2014).

Silva (2006, p. 15) comenta que “estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidos nos planos empresariais ou governamentais”.

Deste modo, tem-se o conceito sobre planejamento estratégico:

Pode-se conceituar planejamento estratégico como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (OLIVEIRA; PEREZ JR; SILVA, 2014, p. 30).

Para Chiavenato (2000), o planejamento estratégico é um processo contínuo de tomada de decisões, em que sua preocupação não é antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim considerar as implicações futuras de decisões a serem tomadas no presente. Seguindo o raciocínio do autor, é uma questão que envolve prazos mais longos e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da organização, isto é no nível institucional (CHIAVENATO, 2000).

Sobre a relevância do planejamento estratégico Kunsch (2006, p. 129) aborda que:

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. A partir do mapeamento desse estudo do ambiente é que uma organização poderá reavaliar a situação e definir sua missão e visão, rever seus valores corporativos, redefinir o negócio,

elaborar filosofias e políticas, traçar objetivos, formular macroestratégias, metas e planos emergenciais, elaborar o orçamento e implantar as ações.

Nesta linha de pensamento, Pereira e Beppler (2013) apontam que o planejamento estratégico envolve elaboração de valores, missão, visão, além de uma análise ambiental por meio da matriz *SWOT*. Com isso a empresa consegue propor ações estratégicas, de modo que permita a análise contínua do desenvolvimento da organização, pois apresenta prazos, responsáveis e um processo sistemático de acompanhamento e controle.

No âmbito público, não é diferente, ou seja, o planejamento tem que estar presente no cotidiano das organizações públicas. Sendo assim, Rezende (2008) afirma que o planejamento estratégico pode ser empregado tanto em empresas privadas, como em órgãos públicos, sendo que na primeira está relacionado ao sucesso, e no segundo ao êxito.

Kunsch (2006) comenta que para as relações públicas, exercer o planejamento estratégico significa ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual a sua razão de ser, quais os seus valores e como querem ser vistas no futuro . Com isso, abrem canais de comunicação com o público, na busca pela confiança mútua e construção da credibilidade, fortalecendo assim, sua dimensão institucional (KUNSCH, 2006).

As metodologias de planejamento estratégico direcionadas para as empresas privadas podem ser adaptadas ou complementadas para atender as organizações públicas, resultando em qualidade, produtividade e efetividade (REZENDE, 2008).

Percebe-se que o planejamento estratégico é um recurso indispensável para a tomada de decisão de qualquer empresa. Devendo ser aplicado nos órgãos públicos, como ferramenta para melhoria dos serviços públicos e instrumento de comunicação com a sociedade, para que esta possa conhecer seus propósitos institucionais.

2.7.2 Comitê de Auditoria

O comitê de auditoria é um órgão que, em geral, agrega valor à auditoria, pois dentre suas atribuições, supervisiona os serviços prestados pela mesma, quanto aos relatórios contábeis e financeiros.

Slomski *et al.* (2008) descrevem que na gestão pública, um comitê de auditoria precisa ser instituído, compreendendo membros não executivos, com a responsabilidade para revisão independente das estruturas de controle e dos processos de auditoria externa.

Para que o comitê de auditoria seja completamente efetivo, é preciso que seja independente da administração executiva da entidade e dependerá de um presidente que tenha a confiança do governo, dos auditores internos e externos e na qualidade de seus membros não executivos (MELLO, 2006).

Dentre as principais atribuições do comitê de auditoria nos órgãos públicos, Slomski *et al.* (2008) destacam:

- Rever, juntamente com a gestão, a adequação das políticas e práticas para assegurar a conformidade com os estatutos, direções, orientações e políticas relevantes.
- Rever, juntamente com a gestão, sua habilidade para monitorar em conformidade com os padrões e códigos relevantes de governança;
- Rever, juntamente com a gestão, a adequação das informações financeiras, apresentadas ao grupo governante;
- Recomendar ou aprovar a contratação ou remoção do auditor interno chefe e dos auditores externos;
- Rever as atividades da função de auditoria interna;
- Gerir todos os aspectos de relacionamento da entidade com os auditores externos, incluindo a revisão dos relatórios da auditoria e outras comunicações com a gestão.

Portanto, percebe-se que o comitê de auditoria, tanto em empresas privadas quanto em organizações públicas, tem atribuições muito semelhantes. Em ambas, realiza dentre outras atividades, a averiguação dos relatórios financeiros e contábeis, além da supervisão dos trabalhos da auditoria interna e externa. Garantindo assim, a fidedignidade das informações e maior transparência por parte da entidade aos usuários.

2.7.3 Controle de Estruturas

Qualquer organização, independentemente de sua finalidade, precisa dispor de meios que permitam controlar suas estruturas organizacionais, a fim de verificar se as suas atividades estão ocorrendo de acordo com o que foi projetado.

Na visão de Silva (2012), o controle propicia a mensuração e a avaliação dos resultados dos atos da organização, obtidos a partir do planejamento, da organização e da direção.

Chiavenato (2000, p. 350) tem o seguinte posicionamento em relação ao controle:

O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que sejam conhecidos e previstos. Isto significa que controle não pode existir sem o conceito de planejamento.

De acordo com os ensinamentos de Grateron (1999), o controle na gestão pública é uma ação preventiva e corretiva, que envolve acompanhamento, observação, fiscalização e exame, cuja finalidade é proteger o patrimônio e promover maior eficácia, eficiência e efetividade nos serviços prestados, corrigindo falhas e punindo os infratores. O autor ainda complementa:

Do ponto de vista técnico, as entidades fiscalizadoras superiores devem desenvolver e aplicar um conjunto de instrumentos e técnicas de diagnóstico, análise de tomada de decisões e dos resultados alcançados, avaliações de desempenho, avaliação do cumprimento dos programas, sistema de informações e controle administrativo, entre outros. Todas essas atividades materializam-se através de inspeções, auditorias financeiras, operacionais e de gestão, revisões administrativas e outras técnicas que, em conjunto, permitem avaliar a gestão cumprida por quem exerce a administração pública (GRATERON, 1999, p. 7-8).

O controle relacionado às instituições públicas, no conceito de Cavalcante e Luca (2013), deve agir de maneira a subsidiar o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência e a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com a aplicação das leis e regulamentos.

2.7.4 Gestão de Risco

A gestão de riscos é um elemento central na gestão da estratégia de qualquer organização, que deve ser monitorado pelo conselho de administração, em

conjunto com a diretoria executiva. É o processo pelo qual se analisam os riscos corporativos relevantes inerentes às respectivas atividades, com o intuito de identificá-los, estimá-los e controlá-los, utilizando medidas para evitar, reduzir ou transferir os riscos (SILVA, 2012).

Slomski *et al.* (2008, p. 149) esclarece que “o governo necessita assegurar que sistemas efetivos de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle”.

A gestão de risco envolve certo grau de incerteza quanto ao alcance dos objetivos organizacionais, devendo o risco ser identificado, avaliado, corrigido e monitorado. Isso, diz respeito à compreensão dos objetivos institucionais, a identificação dos riscos, a avaliação do impacto de tais riscos, procedimentos para corrigir os riscos, e por fim, a monitoriza-los (CAVALCANTE; LUCA, 2013).

Para Slomski *et al.* (2008), o risco também pode ser definido como uma medida de incerteza, e compreender suas causas contribui pra prevenir e facilitar o objetivo da organização.

Segundo Mello (2006), a gestão de risco pode ser vista como um processo de:

- Compreender os objetivos organizacionais;
- Identificar os riscos associados com a realização dos objetivos;
- Avaliar os riscos, incluindo a probabilidade e o potencial impacto dos riscos específicos;
- Desenvolver e implementar os programas/procedimentos para se dirigir aos riscos identificados;
- Monitorar e avaliar os riscos e seus programas/procedimentos.

O autor ainda destaca que assim como o ambiente, a entidade também sofre mudanças em seus objetivos e atividades. Por isso, faz-se necessário identificar e avaliar novos riscos e oportunidades surgidos de novos objetivos e fatores externos, além de rever os riscos passados e tentar prever os riscos e mudanças futuras (MELLO, 2006).

A gestão de riscos, como boa prática de governança corporativa para o setor público é um procedimento que objetiva reduzir ou mesmo eliminar os impactos de acontecimentos negativos que podem ocorrer durante a gestão, contribuindo desta maneira para a concretização dos objetivos da organização.

2.7.5 Avaliação e monitorização de desempenho

Para que as organizações tenham êxito no alcance suas metas, não basta simplesmente formular suas estratégias e colocá-las em prática, convém que constantemente as mesmas sejam avaliadas e monitoradas para verificar se estão atingindo o almejado.

Slomski et al. (2008) comenta que é preciso estabelecer e relatar as medidas de desempenho a fim de assegurar que todos os recursos foram obtidos com economicidade e se são utilizados de forma eficiente.

Os autores enfatizam a importância das medidas de desempenho como instrumentos úteis de gestão e responsabilidade:

Os usuários internos necessitam de informações para fazer melhorias de maneira eficiente e com qualidade. As entidades do governo podem requerer informações de desempenho para decidir quando e onde gastar os recursos. Os usuários externos, também, necessitam de informações de medida de desempenho, para avaliar se a entidade tem alcançado os objetivos eficientemente, se os recursos disponíveis são usados com eficiência e economicidade e se os investimentos são necessários (SLOMSKI et al., 2008, p. 155).

Schmidt, Santos e Martins (2006, p. 9) expressam que “em termos genéricos, avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou mesmo quantitativo”. Em complemento, Chiavenato (2000) relata que a avaliação é a fase em que administradores do topo verificam se a sua escolha, tal como foi implementada está alcançando os objetivos da organização, ou seja, comparam os resultados.

Chiavenato (2000) ainda comenta que a avaliação de desempenho exige uma definição exata do que se pretende medir ou mensurar. A unidade de medida e avaliação deve estar de acordo com o padrão predeterminado e ser expresso de forma que facilite a comparação entre o desempenho e o padrão de desempenho desejado.

As vantagens encontradas pelas organizações ao avaliarem seu desempenho na gestão pública são explanadas por Grateron (1999, p. 9) e incluem:

[...] conhecer os objetivos e as metas que a organização persegue; obter informação em detalhes das atividades e os custos envolvidos para atingir os objetivos; conhecer os resultados e compará-los com padrões estabelecidos facilitando e entendimento dos termos eficácia, eficiência e economia; melhorar o processo de prestação de contas e controlar mais efetivamente os recursos, entre outras vantagens não menos importantes.

As organizações precisam constantemente aferir se o seu desempenho está compatível com os objetivos estabelecidos. Embora nem sempre esse processo ocorra de forma sistemática, é cada vez mais raro encontrar organizações que sobrevivem sem monitorar a implementação de suas estratégias, de modo a avaliar e corrigir os desvios e suas consequências (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006).

Enfatiza-se que “não basta apenas ter indicadores e mensurá-los, é preciso avaliar e apresentar seus resultados” (LUCENA, 2011, p. 80). Frisa, por fim, Lucena (2011), o uso da avaliação de desempenho como uma medida de diagnóstico para estabelecer uma nova visão de que as organizações públicas estão preocupadas em atingir suas metas, analisar seu desempenho e de seus subordinados e apresentar à sociedade uma organização pública transparente, que produz resultados.

Deste modo, é fundamental que os órgãos públicos adotem medidas de avaliação e monitorização de desempenho, a fim de verificar se os objetivos da organização estão sendo alcançados. É nesta fase, que se torna possível constatar falhas e adequá-las, ou mesmo manter a implementação das estratégias que atingiram o esperado.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo será descrita a metodologia de pesquisa que se aplicou para o desenvolvimento e concretização deste estudo, bem como os procedimentos necessários para elucidar a questão-problema e atingir os objetivos da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere aos objetivos desta pesquisa, a mesma classifica-se como pesquisa descritiva, pois aborda sobre a Governança Corporativa e seus organismos, e ainda, sua relação com o setor público. Gil (1996, p. 46) explica que “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102) a pesquisa descritiva busca “[...] especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”. Ou seja, a pesquisa descritiva busca coletar informações, traços importantes sobre certas populações ou fenômenos que podem ser analisados.

Quanto a abordagem do problema, realiza-se por meio do método qualitativo. Stake (2011, p. 21) caracteriza este método relatando que “qualitativa significa que seu raciocínio se baseia principalmente na percepção e na compreensão humana”.

A investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigações e método de coleta e análise de dados, ou seja, se baseiam em dados de texto e imagem, têm passos únicos da análise dos dados, e utilizam diversas estratégias na investigação (CRESWELL, 2007).

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a realização da coleta de dados necessários à produção da pesquisa, inicialmente realizou-se a pesquisa bibliográfica sobre Governança

Corporativa, para uma profunda revisão da literatura, que serviu como suporte para o alcance dos objetivos propostos.

Gil (1996, p. 48) descreve que a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Nesta percepção, Almeida Junior (2011, p. 123) complementa que “a pesquisa bibliográfica é a atividade de localizar e consultar fontes diversas de informações escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de determinado tema”.

Na visão de Fiorentini e Lorenzato (2006) a revisão bibliográfica cumpre a função de aprofundar teoricamente o conhecimento sobre o problema-questão, ou seja, dá a sustentação e consistência à investigação.

Essencialmente, foi realizado o estudo de caso em três organizações de diferentes esferas: uma Prefeitura Municipal localizada no extremo sul catarinense; o Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina e o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Gil (1996, p. 58) caracteriza o estudo de caso “[...] pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento [...]”.

Para Cervo e Bervian (2002) o estudo de caso consiste na pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua existência.

Para maior abrangência da pesquisa, a mesma contemplou-se pelo procedimento de levantamento ou *survey*. O instrumento utilizado foi o questionário, aplicado nas referidas organizações objeto de estudo para maior compreensão acerca da aplicabilidade das boas práticas de Governança Corporativa. Sobre levantamento, Fiorentini e Lorenzato (2006, p. 106) esclarecem que:

É um tipo de estudo exploratório que procura abranger um grande número de sujeitos, mediante aplicação de questionários (previamente validados) a um grupo menor de sujeitos, definido por amostragem. Mas, tal qual uma foto, esse método de pesquisa fornece uma visão estática e momentânea. Entretanto, ela mostra-se útil quando se deseja obter uma visão geral de uma situação ou problema.

Na ótica de Gil (1996) as pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta aos indivíduos dos quais se pretende conhecer seu comportamento, onde neste caso ocorre a solicitação de informações acerca do problema em questão, para em seguida, mediante análise, obterem-se as devidas conclusões.

Frente às metodologias de pesquisa definidas será possível realizar um paralelo entre teoria e prática, descobrindo por este meio se é possível aplicar a Governança Corporativa no setor público.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresentam-se as organizações públicas, objeto do presente estudo. Assim como, o resultado da pesquisa realizada que tem como objetivo maior verificar a aplicação das boas práticas de Governança Corporativa na gestão de tais organizações. Será possível ainda, realizar um comparativo das práticas de Governança entre os referidos órgãos e analisar os benefícios encontrados pelos mesmos por adotá-las.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para que fosse possível a concretização deste estudo, optou-se por três organizações públicas, escolhidas pela sua relevância perante a sociedade. Justifica-se, que a escolha por estudar mais de um órgão se deu em virtude do desejo de demonstrar a diversidade que a Governança Corporativa pode alcançar. Diversidade esta, que pode abranger tanto a nível municipal, quanto estadual, ou mesmo federal.

As organizações a seguir, atuam exclusivamente na função de servir e prestar serviços à comunidade. Não possuem como foco a geração de lucros para acumular riquezas, pois suas receitas obtidas são para a manutenção de suas atividades e reverterem-se essencialmente em prol dos cidadãos.

4.1.1 Prefeitura Municipal de Jacinto Machado

A Prefeitura de Jacinto Machado é onde está instalada a sede do poder executivo do município, representado pelo prefeito. Possui sua estrutura organizacional dividida da seguinte forma: Gabinete do Prefeito; Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças; Secretaria de Desenvolvimento Social e da Família, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Meio Ambiente, Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Esportes e Secretaria Municipal de Saúde e Saneamento.

O município de Jacinto Machado localiza-se no extremo sul de Santa Catarina e sua população atual ultrapassam 10.000 habitantes. Antigamente,

chamava-se Volta Grande, devido à volta que se fazia junto ao rio, para se chegar até a cidade. Em 1943, elevou-se a Distrito, passando a denominar-se Jacinto Machado, em homenagem ao general que lutou na Guerra do Paraguai, Jacinto Machado Bitencourt. Somente em 21 de junho de 1958 recebeu status de município, pela lei estadual nº 348, e emancipado de Turvo em 23 de julho de 1958.

O município tem sua principal fonte econômica vinda da agricultura, em que se destaca o cultivo do arroz, banana, maracujá e também, a agropecuária. Ressalta-se, ainda, o patrimônio turístico da cidade, composto pelos cânions do Parque Nacional da Serra Geral, além de montanhas e cachoeiras.

4.1.2 Tribunal de Justiça de Santa Catarina

O Tribunal de Justiça é um órgão colegiado do poder judiciário estadual, formado por grupos de juízes de segunda instância, denominados desembargadores. Sua função é de julgar os recursos oriundos das decisões de primeira instância e as causas originárias que lhe são atribuídas por lei, contribuindo desta forma para a solução de litígios da sociedade. Todos os julgamentos são públicos, e as decisões devem ser fundamentadas.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina localiza-se na capital catarinense, Florianópolis. Sua instalação ocorreu em 1º de outubro de 1891, e foi um acontecimento político-administrativo marcante para a história do Estado. Inicialmente foi instituído na Casa da Câmara, onde funcionou até 1908, e somente em 1975 instalou-se no Palácio da Justiça.

Atualmente, sua instalação compõe-se por quatro prédios, que abrigam a Capela Ecumênica Santa Catarina de Alexandria, o Tribunal Pleno, a Torre I e a Torre II. Possui 40 (quarenta) gabinetes padronizados, e 6 (seis) salas de sessões, além de outros ambientes.

O TJSC é composto por 62 Desembargadores em sua composição plena. Além deles, existem outros 29 Juízes de Direito de segundo grau incumbidos de auxiliar nos julgamentos.

4.1.3 Instituto Nacional do Seguro Social – INSS

O Instituto Nacional do Seguro Social – INSS é uma autarquia do governo federal, vinculada ao Ministério da Previdência Social. Sua criação foi com base no Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990, mediante fusão do IAPAS com o INPS.

O INSS tem como função, em especial, receber as contribuições dos indivíduos para a manutenção do Regime Geral de Previdência Social. Posteriormente, o INSS efetua o pagamento aos contribuintes de sua aposentadoria. Além dessa garantia, existem outros benefícios para aqueles que adquirem o direito a tê-los, segundo o previsto em lei, como, por exemplo: pensão por morte, auxílio-acidente, salário-família, entre outros.

A rede de atendimento ao público é composta por unidades fixas e móveis, sendo que atualmente são 1.209 Agências da Previdência Social, presentes em todos os estados do Brasil.

A responsabilidade da APS inclui a inscrição do contribuinte, para fins de recolhimento. E ainda, o reconhecimento inicial, manutenção e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e ampliação do controle social.

4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Conhecidas as organizações, chega-se no momento de verificar, dentre as práticas de Governança Corporativa trazidas pelo IBGC e outras aplicadas ao setor público, quais delas são utilizadas pela Prefeitura Municipal de Jacinto Machado, o Tribunal de Justiça de Santa Catarina e o INSS. Para isso, foi aplicado um questionário às organizações. Indagou-se, se as mesmas aplicam tais ações de Governança em sua gestão ou, em caso de não aplicar, se possivelmente aplicariam, ou ainda, se não aplicariam.

Inicialmente, buscou-se pelas principais práticas de Governança recomendadas pelo IBGC, das quais se dividem em seis capítulos, conforme visto anteriormente. Em seguida, questionou-se acerca de outras práticas de Governança, que segundo a literatura, percebe-se na área pública.

A **primeira pergunta** do questionário refere-se ao primeiro capítulo do código do IBGC. Procurou-se saber, se as organizações realizam Assembleia Geral ou reunião similar com a finalidade de prestar contas à sociedade em geral. A Prefeitura Municipal de Jacinto Machado, respondeu positivamente, ou seja, realiza as audiências públicas, que é uma forma de prestar contas e interagir com a população. Por outro lado, o TJSC e o INSS responderam que não aplicariam, ou seja, não realizariam esta prática de Governança Corporativa.

Estas reuniões são importantes para a Prefeitura, pois assim, a população pode participar ativamente, no sentido obter maiores detalhes sobre assuntos relevantes. Isso contribui para trazer maior transparência e legitimidade aos cidadãos, que muitas vezes, não acabam buscando estas informações por outros meios.

A **segunda pergunta** é sobre o segundo capítulo do manual do IBGC. Perguntou-se, se as organizações possuem um Conselho de Administração ou órgão com denominação diversa, mas que exerça como função primordial deliberar sobre assuntos relevantes. A Prefeitura possui esse órgão, porém, chama-se “Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças”. O TJSC possui, e chama-se “Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e Institucionais”. E o INSS, também possui, e denomina-se “Direção Central”.

Esses entes públicos, embora não sejam como as empresas privadas, necessitam ter um órgão dentro de sua estrutura organizacional que tenha o poder de deliberação. Esse órgão orientará para que as decisões sejam tomadas da melhor maneira possível, de forma a aprimorar a prestação de serviços. E no caso da Prefeitura, auxiliará o executivo no emprego das receitas públicas.

O **terceiro questionamento** também se refere ao segundo capítulo do IBGC. Buscou-se saber se as organizações dispõem de um regimento interno do Conselho de Administração ou do órgão similar a este. A prefeitura não aplicaria, ou seja, não estaria disposta a elaborar um regimento interno para a Secretaria de Administração, Planejamento e Finanças. O TJSC dispõe de um regimento interno para o Conselho de Gestão, Modernização Judiciária, de Políticas Públicas e Institucionais. O INSS também utiliza um regimento interno para a Direção Central.

O TJSC, assim como a autarquia previdenciária, ao possuir um regimento interno, beneficia-se no sentido de ter um caderno de normas que dará maior

regramento aos atos do Conselho de Gestão e da Direção Central. Guiará o funcionamento dos mesmos, tornando mais clara a gestão do Tribunal e do INSS.

A **quarta pergunta** indaga sobre a existência de um Comitê de Auditoria instituído na organização. Sobre isso, a Prefeitura respondeu que não possui um Comitê de Auditoria, porém, caso possível, o aplicaria. O TJSC, assim como o INSS, possui um Comitê de Auditoria instalado.

O Comitê de Auditoria contribui para estas organizações, pois proporciona mais confiabilidade à auditoria, ou seja, assegura que as informações financeiras e contábeis do tribunal e da autarquia estejam de acordo com o que foi apresentado. E ainda, realiza a verificação das políticas e práticas de gestão, a fim de averiguar a conformidade com os estatutos, orientações, e outros deveres legais.

O **quinto questionamento** diz respeito ao quarto capítulo do manual do IBGC. Procurou-se saber, se as organizações têm suas informações contábeis auditadas por Auditoria Independente. A Prefeitura, em resposta, não aplicaria esta prática de Governança em sua gestão, ou seja, não contrataria uma Auditoria Independente. Já o TJSC e o INSS, ambos utilizam a Auditoria Independente.

Percebe-se, que para o Tribunal de Justiça e a autarquia previdenciária, terem seus relatórios revistos pela Auditoria Independente, é uma ferramenta importante para verificar se os mesmos refletem a realidade da organização. A Auditoria expressa uma opinião, e por isso pode apontar sugestões úteis e falhas significativas. Com isso, torna-se um meio de contribuir no combate a possíveis fraudes.

A **sexta pergunta** é relacionada ao quinto capítulo do manual do IBGC. Buscou-se saber, se as organizações possuem um Conselho Fiscal, ou um outro órgão, instituído com o objetivo de fiscalizar os atos da administração. A Prefeitura respondeu positivamente, ou seja, embora não tenha um Conselho Fiscal propriamente dito, sofre a fiscalização externa do Tribunal de Contas do Estado. O TJSC mencionou que é fiscalizado pela Auditoria Interna e externamente, pelo Tribunal de Contas do Estado. O INSS, também é fiscalizado pela Auditoria Interna e Controladoria Geral da União, e a nível externo, pelo Tribunal de Contas da União.

Embora não haja um órgão denominado Conselho Fiscal, estas organizações possuem outros equiparados a esse. A fiscalização dos atos da administração e das contas públicas é extremamente importante, pois proporciona

controle, impõe limites a possíveis abusos de poder, denuncia erros, combate fraudes, corrupções e torna a gestão mais clara.

O **sétimo questionamento**, refere-se ao sexto capítulo do manual do IBGC. Indagou-se sobre a existência de um Código de Conduta e/ou Código de Ética na organização, elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pela organização. A Prefeitura, não possui essa prática de Governança. Porém estaria disposta a enquadrar-se, aplicando um Código de Conduta/Ética. Já o Tribunal de Justiça, respondeu que não aplicaria tal prática. E o INSS, possui sim um Código de Conduta/Ética.

O Código de Conduta/Ética reflete a postura do INSS e de seus colaboradores perante a sociedade. E por ser um órgão que presta serviços aos cidadãos, precisa seguir padrões éticos de comportamento de forma a proporcionar um convívio harmônico entre todos os envolvidos.

A **oitava pergunta**, diz respeito ao sexto capítulo do código do IBGC. Neste quesito, buscou-se saber se as organizações possuem uma ouvidoria ou outros canais de denúncia, direcionados ao descumprimento do Código de Conduta/Ética. A Prefeitura, não possui ouvidoria ou canais de denúncia, mas o aplicaria. Por outro lado, tanto o Tribunal de Justiça, tanto o INSS, possuem tal prática de Governança.

Para as organizações públicas, uma ouvidoria ou canais de denúncias são uma ferramenta essencial quanto ao alcance dos objetivos do Código de Conduta/Ética. Indicam que os órgãos públicos estão comprometidos em zelar pela ética e boa conduta, e assim, garantir que a cultura da organização seja mantida e refletida em serviços de qualidade.

No **nono questionamento**, perguntou-se se as organizações utilizam o Planejamento Estratégico em sua gestão. O TJSC, assim como o INSS, possui um Planejamento Estratégico. A Prefeitura, também utiliza o Planejamento Estratégico. Porém, neste caso, este instrumento não é de acesso ao público, ou seja, tem acesso restrito somente aos profissionais do poder público municipal. Destaca-se, ainda, que o mesmo é formulado em conjunto com as Secretarias Municipais.

O Planejamento Estratégico traz às organizações públicas modernização de seus aspectos institucionais, permitindo traçar sua missão, visão, valores, metas e como alcançá-los. Embora o Planejamento Estratégico nos órgãos públicos não seja voltado à perspectiva de mercado e financeira, ou seja, não possuem

concorrência, nem almejam lucros, precisam de um suporte que norteie a otimização da aplicação dos recursos e promova a melhoria da qualidade da prestação de serviços.

Na **décima pergunta**, questionou-se se as organizações utilizam em sua gestão procedimentos de avaliação e monitorização de desempenho. As três organizações responderam que sim, ou seja, realizam esta prática de Governança em sua gestão.

A avaliação e monitorização de desempenho permite que as organizações públicas possam verificar se as suas escolhas estratégicas estão alcançando seus objetivos. Não basta apenas implementar as ações, é preciso que atinjam seu foco, pois caso contrário, serão sem efeito. E neste paradigma, as organizações poderão corrigir falhas em suas estratégias, tornando-as eficazes e colaborando na busca constante pelo bem-estar coletivo.

A **décima primeira pergunta**, diz respeito à utilização, pelas organizações, de algum programa voltado ao controle de estruturas, como instrumento para verificar se determinada atividade controlada está alcançando os objetivos desejados. A Prefeitura não utiliza este meio, entretanto, caso possível, aplicaria o controle de estruturas. Já o Tribunal de Justiça, não aplicaria, ou seja, não utilizaria desta prática de Governança. E, o INSS, tem instituído um controle de estruturas em sua organização.

Depreende-se que para a autarquia previdenciária, a utilização desta ferramenta, guiará a organização para controle de suas atividades, ou seja, possibilita o controle voltado ao operacional. Isso, também é um meio de verificação do alcance dos objetivos da organização, pois todas as áreas têm que estar envolvidas para que se obtenha êxito.

A **décima segunda pergunta**, indagou se as organizações adotam medidas de Gestão de Risco para identificar e prevenir possíveis riscos relativos aos seus objetivos institucionais. A Prefeitura, não realiza Gestão de Risco, mas dentro de suas possibilidades, aplicaria tal prática de Governança Corporativa. O TJSC, não aplicaria esse procedimento. Porém, o INSS já utiliza medidas de Gestão de Risco em sua gestão.

A Gestão de Riscos é importante para o INSS, pois é nesta etapa que se identifica os riscos que podem afetar as atividades da organização e os objetivos

organizacionais. Sendo assim, é possível amenizá-los ou mesmo evitá-los, contribuindo assim, para a continuidade dos serviços públicos.

Por fim, **a décima terceira pergunta**, listou os princípios da Governança Corporativa aplicados ao setor público, para que as organizações identificassem quais deles são observados em sua gestão. Os princípios são: liderança, compromisso, integridade, responsabilidade, transparência e integração. A Prefeitura vê em sua gestão, os princípios relacionados ao compromisso, integridade, responsabilidade e transparência. O Tribunal observa liderança, responsabilidade e transparência. E o INSS, percebe liderança, compromisso, integridade, responsabilidade, transparência.

Percebe-se que o INSS utiliza a maior quantidade de princípios da Governança Corporativa. É notável, que os órgãos governamentais devem utilizar os princípios como forma de conduzi-los em seu cotidiano, pois refletem em uma gestão harmônica e duradoura.

4.3 COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ENTRE AS ORGANIZAÇÕES

Após a fase de descrever e analisar os dados, resultantes do questionamento feito às organizações públicas, faz-se necessário expô-los de forma que facilite sua visualização. Deste modo, é possível realizar um comparativo entre as práticas de Governança Corporativa das três esferas governamentais, sejam elas, a nível municipal, estadual e federal.

Por meio deste método, se observará de forma mais nítida, em qual órgão público a Governança Corporativa está mais presente e em qual poderia ser aplicada em sua gestão. A descrição da pesquisa esta demonstrada conforme o quadro a seguir.

Quadro 1 – Comparativo das Práticas de Governança Corporativa

QUESTÕES	PREFEITURA MUNICIPAL	TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SC	INSS
1. Assembleia Geral/reunião similar	Sim	Não Aplicaria	Não Aplicaria
2. Conselho de Adm./órgão similar	Sim	Sim	Sim
3. Regimento Interno	Não Aplicaria	Sim	Sim
4. Comitê de Auditoria	Não. Mas Aplicaria	Sim	Sim
5. Auditoria Independente	Não Aplicaria	Sim	Sim
6. Conselho Fiscal/órgão similar	Sim	Sim	Sim
7. Código de Conduta/Ética	Não. Mas Aplicaria	Não Aplicaria	Sim
8. Ouvidoria/Canais de denúncias	Não. Mas Aplicaria	Sim	Sim
9. Planejamento Estratégico	Sim	Sim	Sim
10. Avaliação e Monitoramento de Desempenho	Sim	Sim	Sim
11. Controle de Estruturas	Não. Mas Aplicaria	Não Aplicaria	Sim
12. Gestão de Risco	Não. Mas Aplicaria	Não Aplicaria	Sim
13. Princípios	Compromisso Integridade Responsabilidade Transparência	Liderança Responsabilidade Transparência	Liderança Compromisso Integridade Responsabilidade Transparência

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Primeiramente, após analisar o quadro comparativo, percebe-se que as boas práticas de Governança Corporativa estão presentes no cenário público.

A Prefeitura Municipal de Jacinto Machado, comparada com os outros órgãos, é a que apresenta menores traços de Governança. Isso, provavelmente, ocorre por diversos fatores, dentre eles, principalmente ao fato da Prefeitura estar localizada em um município pequeno, que não dispõe da estrutura necessária para arcar com os custos decorrentes para melhoria em sua administração. Outro fator é a carência e falta de incentivo das Prefeituras em investimentos de ferramentas de gestão. Por outro lado, a pesquisa revelou que algumas práticas seriam aplicadas pela Prefeitura, o que demonstra interesse pela Governança Corporativa.

O Tribunal de Justiça de Santa Catarina surge com marcas maiores de Governança. Por ser um órgão estadual e com uma estrutura maior e mais complexa, consegue implementar ações que visam desenvolver e melhorar as condições de seus serviços. A ASPLAN – Assessoria de Planejamento, implantada no Tribunal, colabora fortemente para ampliar e modernizar a administração judiciária, por meio de ferramentas, como o Planejamento Estratégico, o auxílio na avaliação dos controles internos, o acompanhamento da gestão dos projetos e o programa de qualidade no serviço público.

O INSS é o órgão público que se destaca na utilização da Governança Corporativa em seu dia a dia. Devido ao fato de ser uma autarquia, descentralizada da administração pública, mas sob a tutela desta, e com vínculo ao Ministério da Previdência Social, é um grande órgão e precisa de uma estrutura que o permita exercer suas atribuições de modo competente. Por isso, presume-se, a necessidade do INSS em investir no implemento de ferramentas de gestão. E ainda, por ser uma organização a nível federal, isso facilita a disposição para receber recursos do governo.

Assim sendo, as três organizações estudadas, cada uma a sua maneira, e dentro de suas necessidades e condições, empregam as boas práticas de Governança Corporativa em sua gestão.

5 CONCLUSÃO

As boas práticas de Governança Corporativa proporcionam formas de gerenciar a administração das empresas, em que cada uma vai adaptá-la a sua realidade. Os órgãos públicos, apesar de serem voltados a uma ótica diferente das empresas privadas, também precisam desse suporte para auxiliá-los nas constantes mudanças e desafios que enfrentam ao longo de sua gestão. E, sobretudo, para implantarem ações inovadoras a fim de atenderem à sociedade.

Buscou-se, ao longo deste estudo, a resposta para a questão-problema norteadora da pesquisa, da qual consistiu em saber a possibilidade de aplicar as boas práticas de Governança Corporativa na gestão de organizações públicas, do âmbito municipal, estadual e federal. Para elucidar este problema, fez-se necessário a utilização de alguns métodos específicos.

Inicialmente, o uso do questionário foi fundamental, pois por meio dele, foi possível listar as práticas de Governança Corporativa e indagar cada órgão público sobre a sua aplicação. Sendo assim, verificaram-se quais as boas práticas de Governança Corporativa são vistas no cotidiano de cada órgão, ou mesmo não sendo visto, mas que poderiam ser aplicados pelos mesmos. Nesta etapa da pesquisa, observou-se, que algumas ações de Governança Corporativa não foram localizadas nas organizações, tal qual relata a literatura. Entretanto, concluiu-se que, embora com nomenclatura diversa, tais práticas exerciam a mesma função, ou seja, neste caso, fez-se uma analogia.

Na sequência, após considerar as respostas, objetivou-se levantar quais os reais benefícios obtidos pelos órgãos públicos por adotarem as práticas de Governança Corporativa em sua gestão. Neste momento, constatou-se que as vantagens da Governança surgiram vigorosamente no setor público.

A Governança Corporativa tem o intuito de proporcionar um norte para as organizações, ou seja, funciona como uma espécie de “mapa”, guiando-as, por meio da indicação de caminhos, que as levará ao alcance do êxito. Como consequência, as organizações estudadas tem uma ferramenta que irá proteger seus interesses, contribuindo para o alcance da sua missão. O resultado, reflete em uma gestão mais eficiente, consciente e perene, melhorando assim, seu desempenho na prestação de serviços públicos e trazendo bem-estar social.

Posteriormente, analisou-se e comparou-se a aplicabilidade das práticas de Governança entre as três esferas públicas. Percebeu-se, que devido ao porte de cada uma, bem como sua estrutura física e financeira, há diferenças na intensidade de utilização da Governança Corporativa. A esfera federal, ou seja, o INSS é o que concentra mais traços de Governança. Mas observou-se, segundo o que foi estudado, que a organização estadual, neste caso o TJSC, também caminha para este progresso. Cada vez mais, o Tribunal está buscando aperfeiçoar-se, por meio de ferramentas úteis que visam celeridade e qualidade nos serviços. Já o órgão que representa a esfera municipal, ou seja, a Prefeitura, neste estudo, é a que menos emprega as práticas de Governança Corporativa.

Ressalta-se, que apesar de alguns quesitos não serem aceitos pelas organizações, a pesquisa mostrou rejeição baixa, sendo que a maioria das práticas seria aplicável pelos entes públicos.

Portanto, diante do exposto, a pesquisa atingiu seu foco, revelando que é possível, sim, aplicar as boas práticas de Governança Corporativa em organizações públicas, seja na esfera municipal, estadual ou federal. Com isso, espera-se que tantos outros órgãos espelhem-se no exemplo das organizações objeto de estudo, utilizando de meios que os permitam evoluírem na sua forma de conduzir a gestão pública, tornando-a mais transparente e confiável.

Enfatiza-se, por fim, que a excelência na prestação de serviço público, agregada por meio da Governança Corporativa, é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e menos desigual. Assim, oferece aos cidadãos melhores condições de qualidade de vida, colaborando para o desenvolvimento social e econômico do país.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JUNIOR, João Baptista de. O estudo como forma de pesquisa. In: CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de (org.). **Construindo o saber: Metodologia científica – Fundamentos e técnicas**. 24. ed. São Paulo: Paripus, 2011. p. 119-145.

ANTUNES, Jerônimo; HONORATO, Wesley Ramos; ANTUNES, Guilherme Marinovic Brscan. **A importância dos comitês de auditoria nos trabalhos dos auditores independentes de companhias abertas brasileiras**. In: CONGRESSO TRANSATLÂNTICO DE CONTABILIDADE, AUDITORIA, CONTROLE DE GESTÃO, GESTÃO DE CUSTOS E GLOBALIZAÇÃO E X CONGRESSO DO INSTITUTO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 1., 2007, França. Disponível em: <https://jeronimoantunes.files.wordpress.com/2007/10/importancia-da-atuacao-dos-comites-de-auditoria.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; RODRIGUES Ângelo Constâncio; ABBUD, Emerson Luiz. **Governança Corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_079_548_11648.pdf. Acesso em: 15 mar. 2015.

BOGONI, Nadia Mar et al. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-42, jan./fev. 2010.

CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002. Disponível em: http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1063. Acesso em: 21 mar. 2015.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: planejamento, orçamento, finanças, contabilidade e auditoria e organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 603 p.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; LUCA, Márcia Martins Mendes de. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 7, n. 1, p. 73-90, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.repec.org.br/index.php/repec/article/view/138>. Acesso em: 04 abr. 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002. 242 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

FERNANDES, Djair Roberto. **O modelo de excelência em gestão pública: uma ferramenta do privado para bem administrar o público**. In: V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2009, Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0166_0578.pdf. Acesso em: 14 mar. 2015.

FIORENTINI, Dario; LORENZATO, Sergio. **Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos**. São Paulo: Autores Associados, 2006. 226 p.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público**. In: VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2003, Panamá. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GRATERON, Ivan Ricardo Guevera. **Auditoria de Gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, n. 21, mai./ago. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511999000200002&script=sci_arttext. Acesso em: 06 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73 p. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2015.

INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS). Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/>. Acesso em: 03 mai. 2015.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Revista Anàlisi**, São Paulo, n. 3, p. 125-139, 2006. Disponível em: <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448>. Acesso em: 03 abr. 2015.

LARRATE, Marco. **Governança corporativa e remuneração dos gestores**. São Paulo: Atlas, 2013. 136 p.

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Avaliação de desempenho no setor público: aplicação de modelos no Ministério da Ciência e Tecnologia**. 2011. 222 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – UnB/UFPB/UFRN, João Pessoa, 2011. Disponível em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/10613>. Acesso em: 05 abr. 2015.

MAGALHÃES, Renata Silva Pugas. **Governança em organizações públicas – Desafios para entender os fatores críticos de sucesso: o caso do Tribunal de**

Contas da União. 2011. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, 2011. Disponível em:
<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2297032.PDF>. Acesso em: 28 mar. 2015.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. Gestão Matricial de Resultados. In: MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão (org.). **Governança em ação**. Brasília: Ícone Gráfica e Editora, 2009. p. 13-42. Disponível em:
http://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/governanca_acao_v1.pdf. Acesso em: 14 mar. 2015.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa no sector publico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002. Acesso em: 14 mar. 2015.

MATIAS-PEREIRA, José. A Governança Corporativa aplicada ao setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. Disponível em:
<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/21#.VSSPzvnF9j8>. Acesso em: 14 mar. 2015.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. 119 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:
<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/pt-br.php> . Acesso em: 15 mar. 2015.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva de. et al. **Contabilidade Internacional: gestão de riscos, governança corporativa e derivativos**. São Paulo: Atlas, 2008. 231 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 229 p.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 354 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil: conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 629 p.

PEREIRA, Mauricio Fernandes; BEPLER, Mônica Kulkamp. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Editora Atlas, 2013. 159 p.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JACINTO MACHADO. Disponível em:
<http://www.jacintomachado.sc.gov.br/>. Acesso em: 01 mai. 2015.

- RECH FILHO, Armando. **Serviços Públicos na Internet: No interesse maior do Estado ou do cidadão? Estudo de caso dos serviços ao cidadão de Curitiba.** 2004. 187 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87538/205203.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 out. 2014.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 160 p.
- RODRIGUEZ, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2010. 140 p.
- ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 602 p.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa.** Tradução de Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.
- SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos; MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006. 169 p.
- SILVA, André Luiz Carvalhal da. et al. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007. 262 p.
- SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006. 98 p.
- 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. 391 p.
- SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública.** São Paulo: Atlas, 2008. 198 p.
- SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 140 p.
- SOUZA, Josimar Pereira de. **O papel da Governança Corporativa na modernização da gestão pública: um estudo no SERPRO.** 2009. 72 f. Monografia (Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Brasília, 2009. Disponível em http://bdm.unb.br/bitstream/10483/1639/1/2009_JosimarPereiradeSouza.pdf. Acesso em: 14 mar. 2015.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Tradução de Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011. 263 p.

STEINBERG, Herbert et al. **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**: pessoas criam melhores e piores práticas. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003. 98 p.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE SANTA CATARINA (TJSC). Disponível em: <http://www.tjsc.jus.br/>. Acesso em: 01 mai. 2015.

APÉNDICE

APÊNDICE A – Questionário melhores práticas de Governança Corporativa no setor público



Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Curso de Ciências Contábeis
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso – TCC
Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos
Acadêmica: Gessica Mezzari Silveira



QUESTIONÁRIO – MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Este questionário foi desenvolvido com o objetivo de contribuir na construção do Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, cujo tema trata sobre a aplicabilidade das melhores práticas de Governança Corporativa no setor público. Para isso, é necessário realizar um estudo em organizações públicas do âmbito municipal, estadual e federal, escolhidas pela sua relevância social.

O questionário a seguir é breve, contudo sua resposta é fundamental para a concretização da pesquisa e constará registrada na mesma.

1. A organização realiza Assembleia Geral ou reunião similar com a finalidade de prestar contas à sociedade em geral?

- () Sim
() Não. Mas aplicaria
() Não aplicaria

2. Há um Conselho de Administração (ou órgão com denominação diversa) que exerça como função primordial deliberar sobre assuntos relevantes da organização?

- () Sim. Qual _____
() Não. Mas aplicaria
() Não aplicaria

3. A organização dispõe de um regimento interno do Conselho de Administração/órgão similar?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

4. Existe um Comitê de Auditoria instituído na organização?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

5. As informações contábeis da organização são auditadas por Auditoria Independente?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

6. A organização possui um Conselho Fiscal (ou órgão com denominação diversa) instituído com o objetivo de fiscalizar os atos da administração?

Sim. Qual _____

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

7. Existe um Código de Conduta e/ou Código de Ética elaborado de acordo com os princípios e políticas definidos pela organização?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

8. Há uma ouvidoria ou outros canais de denúncias direcionados ao código de conduta/código de ética da organização?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

9. A organização utiliza um Planejamento Estratégico para definir e orientar seus objetivos, metas, indicadores estratégicos e planos de ação?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

10. Considerando que avaliação e monitorização de desempenho é o processo pelo qual a entidade verifica se a implementação de suas estratégias estão atingindo seus objetivos, a organização utiliza em sua gestão procedimentos de avaliação e monitorização de seu desempenho?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

11. Considerando que Controle de Estruturas é uma ferramenta que tem por finalidade proteger o patrimônio da entidade, verificando se determinada atividade controlada está ou não alcançando os objetivos desejados, existe algum programa voltado ao Controle de Estruturas, utilizado como instrumento para avaliar o alcance dos resultados da organização?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

12. A organização adota medidas de Gestão de Risco para identificar e prevenir possíveis riscos relativos aos seus objetivos institucionais?

Sim

Não. Mas aplicaria

Não aplicaria

13. Princípios são conjuntos de elementos que norteiam uma organização e refletem em uma gestão harmônica e duradoura. Considerando os princípios da Governança Corporativa aplicado ao setor público listados abaixo, quais deles são observados nesta organização?

- () Liderança
- () Compromisso
- () Integridade
- () Responsabilidade
- () Transparência
- () Integração