



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**GRADUAÇÃO EM FINANÇAS**

**THALITA KEYLA SOUSA DE OLIVEIRA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO  
DE CASO NO MUNICÍPIO DE QUIXERAMOBIM -CE**

**FORTALEZA**

**2022**

THALITA KEYLA SOUSA DE OLIVEIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE  
CASO NO MUNICÍPIO DE QUIXERAMOBIM -CE

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Finanças da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Finanças.

Orientador: Pablo Urano de Carvalho Castelar

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- O52g Oliveira, Thalita Keyla Sousa de.  
Governança Corporativa aplicada no Setor Público : Um estudo de caso no município de Quixeramobim-CE / Thalita Keyla Sousa de Oliveira. – 2022.  
40 f.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Finanças, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Pablo Urano de Carvalho Castelar.

1. Gestão Pública. 2. Governança Corporativa. 3. Quixeramobim. I. Título.

CDD 332

---

THALITA KEYLA SOUSA DE OLIVEIRA  
GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE  
CASO NO MUNICÍPIO DE QUIXERAMOBIM -CE

Monografia apresentada ao Curso de  
Graduação em Finanças da Universidade  
Federal do Ceará, como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Finanças.

Orientador: Pablo Urano de Carvalho Castelar

Aprovada em: 19 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Pablo Urano de Carvalho Castelar  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Leandro de Almeida Rocco  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Vitor Borges Monteiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

## RESUMO

O estudo em questão tem como objetivo principal realizar uma análise acadêmica do processo de desenvolvimento do conceito de Governança Corporativa em entidades públicas, e de como pode ser uma forma de governança eficiente. A metodologia da pesquisa foi baseada na em um estudo de caso no município de Quixeramobim – CE, utilizando-se de um questionário fechado, aplicado com 2 vereadores, sendo 1 oposição e outro situação, assim também como o prefeito municipal. Observa-se o termo governança sendo utilizado em diversos contextos e com significados distintos. Nota-se, ainda, que na sua origem a expressão governança era utilizada para referir-se a políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos sobre elementos estruturais, como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades.

**Palavras chave:** Gestão Pública, Governança Corporativa, Quixeramobim.

## **ABSTRACT**

The main objective of this study is to carry out an academic analysis of the process of developing the concept of Corporate Governance in public entities, and of how it can be an efficient form of governance. The research methodology was based on a case study in the municipality of Quixeramobim - CE, using a closed questionnaire, applied with 2 councilors, 1 being opposition and another situation, as well as the municipal mayor. The term governance is used in different contexts and with different meanings. It is also noted that, in its origin, the expression governance was used to refer to development policies that were guided by certain assumptions about structural elements, such as management, responsibilities, transparency and legality of the public sector, considered necessary for the development of all societies.

**Keywords:** Public Governance; Corporate Governance; Quixeramobim.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Internacional.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Nacional.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Tipo de Pesquisa.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2</b>	<b>Área de Estudo.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3</b>	<b>Sujeitos do Estudo.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4</b>	<b>Instrumentos para coleta de dados.....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>5.1</b>	<b>Interpretação dos resultados junto aos representantes dos poderes públicos.....</b>	<b>30</b>
	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo objetiva versar sobre o conceito de Governança Corporativa e sua aplicação no setor público. A Governança Corporativa das entidades públicas no Brasil é um conceito que ganha cada vez mais espaço, tanto na literatura especializada, quanto na prática dos órgãos públicos, como forma de liderança e controle que envolve um conjunto de regras e princípios claros como: integridade, honestidade, transparência e responsabilidade, mecanismos claros de gestão e controle de riscos, elementos necessários para atingir o objetivo dos órgãos públicos, que é satisfazer as necessidades do público (AZEVEDO; CABELLO, 2020).

A pesquisa teve a seguinte problematização: A Governança Corporativa é necessária nas entidades públicas no Brasil? Pode contribuir para o uso eficiente dos fundos públicos, a diminuição das despesas ou os déficits orçamentais, a eliminação da corrupção e o aumento da atuação nas entidades públicas?

Tais organizações são capazes de adaptação contínua ao ambiente em mudança. Gerenciamento de mudanças utilizando a abordagem de governança corporativa refere-se a uma área de prática profissional e ao corpo de conhecimento relacionado que se aglutina em torno desse tema da organização que aprende, principalmente como resultado da experiência no setor privado. No entanto, existem modelos de governança aplicáveis também para a gestão de mudanças no setor público.

Segundo Bhata (2013) a governança corporativa no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas.

A mudança organizacional é um tema visto como central e importante para os estudos organizacionais, mas o significado da mudança organizacional e como implementá-la ainda é muito controverso. De acordo com Brown e Duguid (2020), as organizações que fizeram a reengenharia de determinados processos de negócios obtiveram uma vantagem competitiva sustentável, portanto, a ênfase na gestão de mudanças adequada é importante para o sucesso de qualquer organização. A grande preocupação na gestão da mudança organizacional parece estar focada na definição do que uma organização é e o que não é (BARRAT, 2001).

O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise acadêmica do processo de desenvolvimento do conceito de Governança Corporativa em entidades públicas e de como



pode ser uma forma de governança eficiente. A metodologia da pesquisa foi baseada na consulta à literatura especializada, respectivamente utilizando o método histórico para apontar os marcos na evolução do conceito de Governança Corporativa e o método comparativo para a análise das vantagens e desvantagens da governança corporativa no setor privado e como esse modelo pode ser implementado no setor público.

A presente monografia é formada pelos seguintes tópicos: discussão, apresentando um histórico a nível mundial sobre a governança corporativa pública, o tópico revisão de literatura, que está dividido em dois subtópicos o primeiro relata sobre o modelo de governança corporativa internacional enfatizando o modelo estabelecido nos Estados Unidos, já o segundo retrata a temática no Brasil, ressaltando sobre o que é o serviço público e a melhoria do clima organizacional com a implementação da boa governança pública. No tópico seguinte é apresentada a metodologia da pesquisa, seguida dos resultados do estudo e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 DISCUSSÃO

A expressão *governança corporativa* entrou em uso proeminente na década de 1980, e é frequentemente usada de forma restrita para se referir aos mecanismos e regras que regem as relações entre os participantes diretos das empresas de capital aberto, especialmente acionistas, diretores, gerentes e, às vezes, funcionários. Mas, historicamente, as questões sobre o controle social sobre o comportamento corporativo têm sido bastante importantes.

Desde que a forma corporativa surgiu pela primeira vez como a forma dominante de organizar grandes empresas na segunda metade do século XIX, as preocupações políticas sobre as corporações têm, em vários momentos, focado em regulação antitruste, proteção ao consumidor, controle da poluição, proteção do trabalhador e/ou do investidor, envolvimento corporativo no processo político e contribuições corporativas de recursos para causas beneficentes.

De um modo geral, existem duas escolas de pensamento sobre os objetivos apropriados das instituições e arranjos de governança corporativa. A visão de “primazia do acionista”, que tem sido dominante nos Estados Unidos e em outros países de língua inglesa desde a década de 1980, concentrou-se no conjunto de problemas de governança que surgem em empresas de capital aberto nas quais as ações são detidas e negociadas por vários indivíduos que têm pouca ou nenhuma ligação de gestão com a empresa. Este problema tem sido referido na literatura como “problema de custo de agência” (Jensen e Meckling 1976), resultante da “separação da propriedade do controle” (Berle e Means 1932).

Em contraste, na Europa e na Ásia, as corporações são mais propensas a serem vistas como instituições com caráter e papel quase públicos. Assim, é mais provável que o objetivo adequado da governança corporativa seja visto como um equilíbrio de interesses entre todas as partes interessadas corporativas. Este chamado visão de “parte interessada” da empresa foi amplamente rejeitada pelos principais estudiosos de direito, economia e finanças nos Estados Unidos nas décadas de 1980 e 1990, por não estar bem fundamentada em um modelo teórico convincente da empresa.

A boa governança pública consiste nas regras, procedimentos, práticas e interações formais e informais dentro do Estado, e entre o Estado, instituições não estatais e cidadãos, que enquadram o exercício da autoridade pública e a tomada de decisões no interesse público.

Uma boa governação pública constitui uma condição *sine qua non* para que as democracias pluralistas efetivem o respeito pelo Estado de direito e pelos direitos humanos,

com instituições democráticas eficientes no cerne de uma boa governação pública.

A boa governação pública é, portanto, a combinação de três elementos interligados:

- i. Valores: princípios de comportamento dependentes do contexto que orientam a governança pública em todas as suas dimensões de forma a promover e sustentar o interesse público.
- ii. Facilitadores: umnexo integrado de práticas que apoia o desenho e a implementação eficazes de reformas.
- iii. Instrumentos e ferramentas: um conjunto de políticas e práticas de gestão para governança eficiente e desenho, implementação e avaliação de políticas e serviços.

A governança tem sido um importante tópico de discussão entre entidades do setor público e privado há pelo menos vinte e cinco anos. A governança nos setores público e privado envolve organizações globais e locais e, portanto, ambos os elementos devem ser considerados na definição da governança corporativa. A governança corporativa geralmente não era vista na literatura profissional anterior a 1980, e é descrita como procedimentos associados à tomada de decisões, desempenho e controle das organizações (BARRAT, 2001).

O ressurgimento do desejo de encontrar novas alternativas de governo eficientes e eficazes que promovam responsabilidade, transparência e probidade alimentou esse debate no setor público. Além disso, a literatura existente sobre governança corporativa no setor privado é vista como mais desenvolvida do que no setor público (GOMES FILHO, 2005).

A literatura sobre governança corporativa no setor público sugere que esta é aceita como uma alternativa viável aos modelos de liderança mais tradicionais praticados atualmente nas organizações públicas, e surgiu como uma alternativa à liderança tradicional nessas entidades.

No passado, a maior parte do foco dos investigadores desse processo estava nas organizações financeiras e de saúde públicas, mas o processo de governança corporativa pode ser aplicado com sucesso a outras entidades públicas, como seguros e meio ambiente, bem como aos serviços públicos. O contexto estrutural do que se costuma chamar de governança corporativa no setor público teve origem no Reino Unido, que liderou a implementação de práticas de governança corporativa nas organizações do setor público (CEZAR, 2009). A seguir, apresenta-se uma revisão de literatura, dividida em dois subtópicos, onde o primeiro trata da governança corporativa no setor público em âmbito internacional e o segundo trata do cenário brasileiro. Este é de grande relevância para o Brasil, haja vista que estas boas práticas

de governança corporativa transparecem mais confiabilidade, o que gera mais credibilidade, gerando assim, um ambiente mais produtivo.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

De acordo com Mendes e Teixeira (2000), o advento de novas concepções é consequência da divisão de fronteiras entre as nações, verificadas com o mundo multinacionalidade. Em virtude disso, tem-se averiguado uma evolução em velocidade muitas vezes impressionante das culturas na busca por novos meios de se fazer gestão que visam, especialmente, vantagens relacionadas às competições.

Essa dinâmica na aceitação de procedimentos contemporâneos de gestão é bem mais acentuada no setor privado. Na esfera pública, essas modificações acontecem em ritmo mais prolongado. Nas décadas finais do século XX, a administração dos serviços públicos abandonou, em parte, os complexos fundamentados no nível burocrático e racional para que se possa adotar sistemas mais diversificados. Na base dessas mudanças, encontra-se o paradigma gerencialista que exerce uma intervenção significativa nos conceitos e práticas organizacionais relativas ao setor público (DUBRIN, 2003).

#### 3.1 Internacional

O chamado "modelo anglo-americano" de governança corporativa enfatiza os interesses dos acionistas. Baseia-se em um conselho de administração de camada única que normalmente é dominado por diretores não executivos eleitos pelos acionistas. Por isso, também é conhecido como "sistema unitário". Dentro desse sistema, muitos conselhos incluem alguns executivos da empresa (que são membros *ex officio* do conselho). Espera-se que os diretores não executivos superem em número os diretores executivos e detenham cargos importantes, incluindo comitês de auditoria e remuneração. No Reino Unido, o CEO geralmente não atua também como presidente do conselho, enquanto nos EUA ter o duplo papel tem sido a norma, apesar de grandes dúvidas quanto ao efeito sobre a governança corporativa. No entanto, o número de empresas norte-americanas que combinam ambas as funções estão diminuindo (BARRAT, 2001).

Nos Estados Unidos, as empresas são regidas diretamente pelas leis estaduais, enquanto a troca (oferta e negociação) de títulos em empresas (incluindo ações) é regida pela legislação federal. Muitos estados dos EUA adotaram a Lei de Corporação de Negócios Modelo, mas a lei estadual dominante para empresas de capital aberto é a Lei Geral de Sociedades de Delaware, que continua a ser o local de incorporação para a maioria das empresas de capital aberto. As regras individuais para corporações são baseadas na carta

societária e, com menos autoridade, nos estatutos corporativos. Os acionistas não podem iniciar alterações no estatuto social, embora possam iniciar alterações nos estatutos sociais.

O governo Obama (2009 a 2017) foi o primeiro gabinete presidencial a usar “redes sociais” e outras formas de participação cidadã no processo de governança. Os principais impulsionadores desse fenômeno parecem ser a grande preocupação com a quebra de integridade e retidão nessas organizações. Por exemplo, no setor público do Reino Unido, a crescente preocupação com a governança no setor público culminou com o relatório Cadbury (1992), no qual o Comitê de Contas Públicas investigou incidentes graves no Serviço Nacional de Saúde.

O relatório encontrou falhas inaceitáveis na Autoridade de Saúde Regional de West Midlands (WMRHA) e evidências de controle ineficaz pela administração sobre a organização. Como achados semelhantes foram evidentes em outras organizações de saúde do setor público operadas regionalmente, a reforma dessas instituições era vista como necessária, mas, para que a reforma fosse realizada adequadamente, exigia a importação do modelo de governança do “conselho de administração” do setor privado.

O presidente da WMRHA foi apontado pelo Comitê de Contas Públicas por não manter um forte sistema de eficácia e controle da organização. Isso reforçou a ideia de que os processos tradicionais de gestão do setor público envolvidos eram falhos e facilmente prejudicados devido à antiquada estrutura de liderança estratégica da organização. *Ferlie um cientista social britânico, recomendou aprender com os erros do passado e apoiou o modelo de “conselho de administração” como alternativa.*

### **3.2 Nacional**

Gestão pública é uma abordagem da administração governamental e da administração sem fins lucrativos que se assemelha ou se baseia na gestão do setor privado e nas técnicas e abordagens de negócios. Essas abordagens de negócios muitas vezes visam maximizar a eficiência e a eficácia e fornecer um melhor serviço ao cliente (VERGARA, 2000).

Para uma melhor compreensão do assunto, traz-se a definição de serviço público proposta por Di Pietro (2016, p.90) como “As atividades materiais as quais a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público”.

Os serviços públicos são exercidos, conforme Di Pietro (2016), por agentes públicos (pessoas naturais), órgãos públicos e pessoas jurídicas de direito público e privado que compõem a Administração Pública (AP) direta, que no caso do Brasil é composta pela União, estados, Distrito Federal e municípios, e pela AP indireta (autarquias, fundações públicas, sociedades de economia mista e empresas públicas).

O artigo 175, parágrafo único, inciso IV da Constituição Federal, trata da prestação de serviços públicos, dispondo, *in verbis*:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos. Parágrafo único. A lei disporá sobre: IV – a obrigação de manter serviço adequado.

Gomes (2008) define serviço público como as atividades que merecem uma maior atenção do Estado. O autor ainda afirma que estes serviços se caracterizam por ser uma utilidade ou comodidade material, complementando que deve satisfazer as necessidades coletivas que o Estado assume como tarefa sua, podendo prestar de forma direta ou indireta, seguindo regime jurídico de direito público total ou parcial.

Encontra-se na doutrina administrativista diversos conceitos de serviços públicos. Alguns autores são mais amplos ao conceituarem o serviço público. Capella (2008, p. 409), por exemplo, adota a seguinte significação para serviço público: “Serviço público é toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação do interesse público, mediante procedimento de direito público”.

Olivo (2010, p. 35) define serviço público como “todas as pessoas físicas que trabalham de forma remunerada na Administração Pública, por vínculo empregatício”. Ainda na mesma obra o autor subdivide os servidores públicos nas seguintes categorias:

**Servidores estatutários**, regidos pelas normas legais específicas denominadas de estatutos, sendo ocupantes de cargos públicos;  
**Empregados públicos**, que se submetem às regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo ocupantes de empregos públicos; e  
**Servidores temporários**, definidos pelo artigo 37, inciso IX, da Constituição Federal de 1988, como os contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, detentores apenas de função pública (OLIVO, 2010, p. 35).

Figueiredo (2008) conceitua serviço público agregando três critérios: o critério orgânico que caracteriza o serviço público como a atividade material fornecida pelo Estado ou por quem esteja a agir no exercício da função administrativa; o critério material que consagra no ordenamento jurídico, em especial na Constituição Federal, determinada atividade como

pública e o critério jurídico de Direito Público que prevalece no desempenho da atividade caracterizada como serviço público.

Cada vez mais se acentua a importância do clima organizacional no ambiente de trabalho, onde os funcionários de uma organização têm o comprometimento com os funcionários e com os colaboradores que prestam serviços. O clima organizacional constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO, 1999).

Trabalhar em um local agradável é fundamental, os profissionais precisam estar motivados e felizes para realizar o seu serviço de maneira satisfatória. Grande parte dos servidores passa maior tempo do seu dia no local de trabalho. Segundo Knaane (2009), clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos.

Assim, é fundamental que os gestores conheçam o clima da organização para poder mensurar o grau de colaboração e satisfação de seus empregados.

No entendimento de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), clima organizacional é atributo do ambiente organizacional que é percebido ou praticado pelos membros da empresa ou ainda, algo que tendência o comportamento dos mesmos. O ambiente interno em que convivem os membros de uma organização está relacionado ao seu grau de motivação e satisfação. O clima organizacional é influenciado pelas crenças e valores que regem as relações interpessoais, determinando o que é bom ou ruim para todos. Desta forma, o ambiente de trabalho é favorável quando permite a satisfação pessoal de cada um, e desfavorável quando frustra suas necessidades pessoais.

Na concepção de Luz (1996), o clima organizacional é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na empresa durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intraorganizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros). O autor destaca que os fatores externos à organização tendem a oferecer um impacto pouco duradouro. Por outro lado, os fatos que ocorrem dentro da empresa refletem intensamente, e de maneira duradoura, o clima da organização.

Ainda segundo Luz (1996), tal clima também pode ser interpretado como ambiente de trabalho ou atmosfera psicológica que envolve as relações intraorganizacionais, não sendo algo palpável ou estático. Assim como o humor de cada pessoa sofre variações, o clima é mutável em uma organização conforme ações, reações e sentimentos implícitos.



Nesse contexto, algumas estratégias são adotadas por certas empresas, entre elas pode-se destacar a concessão de benefícios aos empregados. A percepção é o fator importante no comportamento organizacional, pois normalmente faz com que pessoas diferentes tenham interpretações ou visões diferenciadas, até mesmo contraditórias, de um mesmo fato ou pessoa. Entretanto, Robbins (2005) coloca que é possível todos os funcionários de uma empresa partilharem da mesma opinião sobre ela e a verem como um excelente local para trabalhar, mas esta unanimidade é rara.

**Tabela 1. Estudos incluídos na revisão integrativa de literatura: autor e ano, desenho metodológico, resultados e conclusão.**

Autor/Ano	Desenho Metodológico	Resultados	Conclusão
CAPELLA, A. C (2008)	Revisão de Literatura	Governança, como “pedra angular” da produção contemporânea nas áreas de administração pública e políticas públicas pode ser um modismo, um conceito vago e impreciso, ou a própria metáfora da incompreensão sobre a lógica contemporânea da ação estatal e sua relação com os mercados e a sociedade.	Podemos concluir que são distintas as aplicações da ideia de governança e os conceitos envolvidos nas utilizações do termo.
PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A. (2016)	Estudo de Caso	Os resultados sugerem um campo de pesquisa profícuo sobre as estruturas de governança de políti-	Por fim, a análise corrobora a afirmação de que os estudos sobre as capacidades estatais em

		cas públicas no Brasil contemporâneo, suas implicações teóricas para o debate sobre capacidades do Estado e suas decorrências práticas para o campo da gestão de políticas públicas.	contexto democrático, como o Brasil pós1988, devem considerar com atenção a dimensão político-relacional, além das avaliações tradicionais acerca da autonomia burocrática e da dimensão técnico-administrativa. Além disso, os resultados apresentados sugerem um campo de pesquisa profícuo sobre as estruturas de governança de políticas públicas no Brasil contemporâneo.
TEIXERA, A. F; GOMES, R. C; (2018)	Revisão de Literatura	O resultado obtido indicou que, em que pese o termo seja relativamente novo para a gestão pública, tem-se grande diversidade em sua abordagem conceitual, demonstrando abrangência e múltipla aplicabilidade.	Por fim, identificou-se no referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos brasileiros.
GRANDER, G;	Pesquisa de Campo	Os resultados da	A principal contri-

<p>VESCO, D. G; (2019)</p>		<p>pesquisa indicaram relações significativas entre as variáveis latentes, com exceção da relação entre Governança de Projetos e Sucesso dos Projetos, também foi confirmado o efeito moderador que os indicadores de desempenho de projetos exercem na relação entre o Sucesso de Projetos e a Estratégia Organizacional.</p>	<p>buição teórica deste estudo se dá com o alinhamento ao crescente corpo de literatura que considera que os critérios tradicionais de restrição tripla de sucesso de projetos são incompletos.</p>
<p>CASTELLO BRANCO, S. C; CRUZ, C. S (2013)</p>	<p>Revisão de literatura</p>	<p>O TCU vem adotando estratégia no sentido de estimular o uso de mecanismos tais como esses, especialmente por meio de recomendações aos chamados órgãos governantes superiores, com resultados promissores.</p>	<p>Espera-se que os altos administradores compreendam seu papel fundamental na construção da estrutura de governança que favorece a produção de resultados para o cidadão.</p>
<p>PEREIRA, J. M (2010)</p>	<p>Pesquisa de Campo</p>	<p>Os resultados das análises das motivações que permitiram</p>	<p>O maior desafio a ser superado pelo governo brasileiro, em</p>

		<p>a concepção e a aplicação da governança corporativa no setor público estão relacionadas com as sérias dificuldades que a administração pública tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população.</p>	<p>parceria com o setor privado e o terceiro setor, é a consolidação e institucionalização do processo de governança pública no país.</p>
--	--	---	---

Fonte: Elaborado pela autora

No estudo de Capella (2008) evidenciou-se a Governança, como “pedra angular” da produção contemporânea nas áreas de administração pública e políticas públicas pode ser um modismo, um conceito vago e impreciso, ou a própria metáfora da incompreensão sobre a lógica contemporânea da ação estatal e sua relação com os mercados e a sociedade. Onde a autora concluiu que são distintas as aplicações da ideia de governança e os conceitos envolvidos nas utilizações do termo.

Assim, fica notório o quanto no Brasil ainda se faz de extrema urgência o aperfeiçoamento, conhecimento e estudos acerca da governança corporativa, especialmente no setor público.

No mesmo sentido Pires e Gomide (2016) acrescentam que sobre as estruturas de governança de políticas públicas no Brasil contemporâneo, suas implicações teóricas para o debate sobre capacidades do Estado e suas decorrências práticas para o campo da gestão de políticas públicas. a análise corrobora a afirmação de que os estudos sobre as capacidades estatais em contexto democrático, como o Brasil pós 1988, devem considerar com atenção a dimensão político-relacional, além das avaliações tradicionais acerca da autonomia burocrática e da dimensão técnico-administrativa. Além disso, os resultados apresentados sugerem um

campo de pesquisa profícuo sobre as estruturas de governança de políticas públicas no Brasil contemporâneo.

Para Castello Branco e Cruz (2013), espera-se que os altos administradores compreendam seu papel fundamental na construção da estrutura de governança que favorece a produção de resultados para o cidadão.

Segundo Teixeira e Gomes (2018), identificou-se no referencial básico de governança pública do Tribunal de Contas da União um embrião governamental indutor do conceito para os serviços públicos brasileiros.

Para Barrett (2001) a governança eficaz do setor público requer liderança do Conselho de Administração e/ou gestão executiva das organizações. Uma estrutura eficaz requer identificação e articulação da responsabilidade e uma compreensão real e valorização das várias relações entre as partes interessadas da organização e aqueles que são encarregados de gerenciar recursos e fornecer os resultados necessários. No setor público, isso exige uma comunicação lúcida e inequívoca com os poderes executivo e legislativo claramente especificará as prioridades do governo.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia compreende a fase do trabalho que visa apresentar a maneira como a pesquisa será desenvolvida. Dessa forma, se depreende como sendo o plano traçado para guiar a investigação científica, com vista a conceder respostas aos questionamentos que tenham surgidos durante o estudo.

A metodologia utilizada encontra-se baseada em uma pesquisa exploratória com um estudo descritivo quanto aos objetivos da pesquisa, e bibliográfico quanto aos procedimentos e com uma abordagem qualitativa do problema analisado.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Foi aplicado uso de um estudo de caso, pesquisa exploratória que de acordo com Andrade (2010, p. 112), “é o primeiro passo de todo o trabalho científico [...] constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa”. Esta tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno.

Dado ao fato de poder ser realizada por meio de diferentes técnicas, a pesquisa exploratória, em regra, possibilita que o pesquisador decida acerca das questões que mais carecem de atenção para serem investigadas, além de alertar ou mesmo advertir sobre eventuais dificuldades, vulnerabilidades e outras situações que impliquem em objeção.

O estudo é descritivo porque busca investigar um fenômeno e ainda analisar tal fenômeno, sendo uma análise na Prefeitura Municipal de Quixeramobim – Ceará, com base na governança corporativa.

Segundo Gil (2007), as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinadas populações ou então, o estabelecimento de relações variáveis. Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Para Gil (2007) a pesquisa qualitativa é indutiva, assim, o pesquisador deve antes de iniciar esse tipo de metodologia necessita deletar de sua mente qualquer tipo de hipóteses, para que desse modo se evita a perda da capacidade observatória.

### 4.2. ÁREA DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Quixeramobim. O município de Quixeramobim encontra-se a 204 km da capital Fortaleza, e está localizado no Sertão Central cearense.

Na figura 1 mostra-se a localização do município de Quixeramobim dentro do mapa do Estado do Ceará.



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2015.

#### 4.3. SUJEITOS DO ESTUDO

O grupo de participantes foi composto por 2 vereadores da atual legislatura, sendo um da base do prefeito e outro de oposição, assim também como contou-se com a participação do prefeito municipal.

#### 4.4 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Utilizou-se de 1 questionário fechado (Apêndice A), que foi adaptado do modelo PSC/IFAC considerando as realidades políticas, culturais e econômicas do Brasil.

O questionário em questão foi composto por 45 perguntas, tendo sua organização

separada por grupos, atentando para os princípios básicos de governança corporativa, onde se fez o total de recomendações do PSC/IFAC, apresentados nesse estudo, o envio do questionário teve a seguinte ordem:

1º Entrevistado: Prefeito (período 2020-2024)

2º Entrevistado: Vereador oposição (período 2020-2024)

3º Entrevistado: Vereador situação (período 2020-2024)

Salienta-se que todos responderam a todas as questões apresentadas.



## 5 RESULTADOS

Em posse dos questionários, realizou-se um embate entre questões elaboradas por este estudo com as respostas obtidas, almejando assim, alcançar os objetivos propostos.

O quadro 1 apresentará um comparativo entre autores que escrevem sobre a temática e as questões abordadas no questionário.

Quadro 1 Relação entre referencial teórico e abordagem do questionário.

<b>Temas Abordados no questionário PSC/IFAC</b>	<b>Princípios de Governança Corporativa aplicadas no setor público</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Autores</b>
Padrões de comportamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança</li> <li>• Código de conduta</li> <li>• Propriedade e probidade</li> <li>• Objetividade, integridade e honestidade</li> <li>• Medidas de desempenho</li> </ul>	Liderança	Fairness – Equidade, caracterizada por dispensar tratamento justo e igualitário a todos os participantes da administração. Além da habilidade em conduzir uma equipe, possuir padrões elevados de comportamentos afim de servir como modelo para os demais.	CASTELLO BRANCO, C. S. C (2013)
Estrutura e processos organizacionais <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade em prestar conta estatutária</li> <li>• Responsabilidade em prestar conta pelo dinheiro público</li> <li>• Orçamento e</li> </ul>	Responsabilidade em prestar contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accountabilty – Prestação de contas fundamentadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Responsabilização por algo conferido aos gestores, ou seja, são os</li> </ul>	GRANDER, G; VESCO, D. G; (2019)

<p>administração financeira</p>		<p>processos pelos quais os gestores tomam decisões e ações incluindo a gestão dos fundos públicos e os submetem ao adequado julgamento interno</p>	
<p>Comunicação com Stakeholders (sociedade)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de auditoria</li> <li>• Auditoria externa</li> <li>• Relatórios externos</li> <li>• Relatórios anuais</li> </ul>	<p>Transparência</p>	<p>Disclosure – Evidência dispensada aos dados e informações, que devem estar disponibilizados na forma de relatório, ou seja, ter clareza e precisão nas ações, processos e atividades desenvolvidas no setor público, atribuindo fiscalização adequada e disponibilizando aos stakeholders consultas informativas que poderão despertar maior confiabilidade nas tomadas de decisão.</p>	<p>TEIXERA, A. F; GOMES, R. C; (2018)</p>
<p>Papeis e responsabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre poder e autoridade</li> <li>• Grupo governamental</li> <li>• O presidente</li> <li>• Membros do grupo</li> </ul>	<p>Compromisso</p>	<p>Stewardship – Compromisso dos gestores públicos em desenvolver suas responsabilidades com eficiência e eficácia de acordo com a confi-</p>	<p>PIRES, R. R. C; GOMIDE, A. A; (2016)</p>

<p>de governo não executivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração executiva</li> <li>• Gestão de risco</li> <li>• Treinamento de pessoal</li> <li>• Política de remuneração</li> </ul>		<p>ança a eles atribuída para desempenho de seus respectivos cargos.</p>	
<p>Contábeis apropriadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria interna</li> <li>• Controle interno</li> <li>• Uso de normas</li> </ul>	<p>Integridade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance – Obediência e conformidade no cumprimento das normas reguladoras fundamentada na honestidade, objetividade, padrões elevados de probidade e sobriedade na gestão dos recursos públicos</li> </ul>	<p>PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. A.; (2016)</p>

Elaborado pela autora, 2022.

Objetivando a averiguação da temática governança corporativa no município de Quixeramobim-CE, foi necessário a elaboração do quadro 2 onde apresenta-se uma explicação comparativa entre os princípios de governança conforme o estudo PSC/IFAC, com a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei Orgânica do município de Quixeramobim.

Quadro 2 – Comparativo do estudo PSC/IFAC, Leis Federais e Leis Municipais

<b>Recomendação estudo PSC/IFAC</b>	<b>Leis Federais</b>	<b>Leis Municipais</b>
Padrões de comportamento/ Liderança/ Código de Conduta	Responsabilidades sujeitas a sanções penais (caso haja infrações desrespeitando as	Em conformidade com a legislação federal a LO define que os crimes por responsa-

	normas da LRF)	bilidade penal serão julgados pelo tribunal de justiça e os crimes de responsabilidade político administrativa serão julgados pela câmara municipal.
Responsabilidade na prestação de conta estatutária e pelo dinheiro público	Disponibilidade dos instrumentos de gestão fiscal para acesso ao público.	As contas do município ficarão anualmente, durante o prazo de 60 dias a disposição de qualquer contribuinte que poderá questionar a legitimidade.
Comunicação com Stakeholders	Divulgação dos planos, orçamentos, Leis de diretrizes orçamentárias, prestação de contas com parecer prévio, relatório resumido da execução orçamentário e relatório da gestão fiscal. Participação popular.	Divulgação da arrecadação de tributos. É lícito a qualquer cidadão obter informações e certidões sobre assuntos referentes a administração municipal.
Equilíbrio entre poder e Autoridade	Divisão entre poder executivo, legislativo e judiciário.	Divisão entre poder executivo, legislativo e judiciário.
Grupo governamental	Eleito pelo voto direto e secreto.	Eleito pelo voto direto e secreto.
Membros não executivos	Constituição Federal. Capítulo VII art.37V – os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos, preferencialmente por servidores ocupantes de cargo de carreira técnica ou profissional.	Farão declaração pública de bens, no ato da posse e no término do exercício do cargo. Os secretários ou diretores municipais, auxiliares diretos e de confiança do prefeito, serão responsáveis pelos atos que praticarem ou referendarem no exercício do cargo.

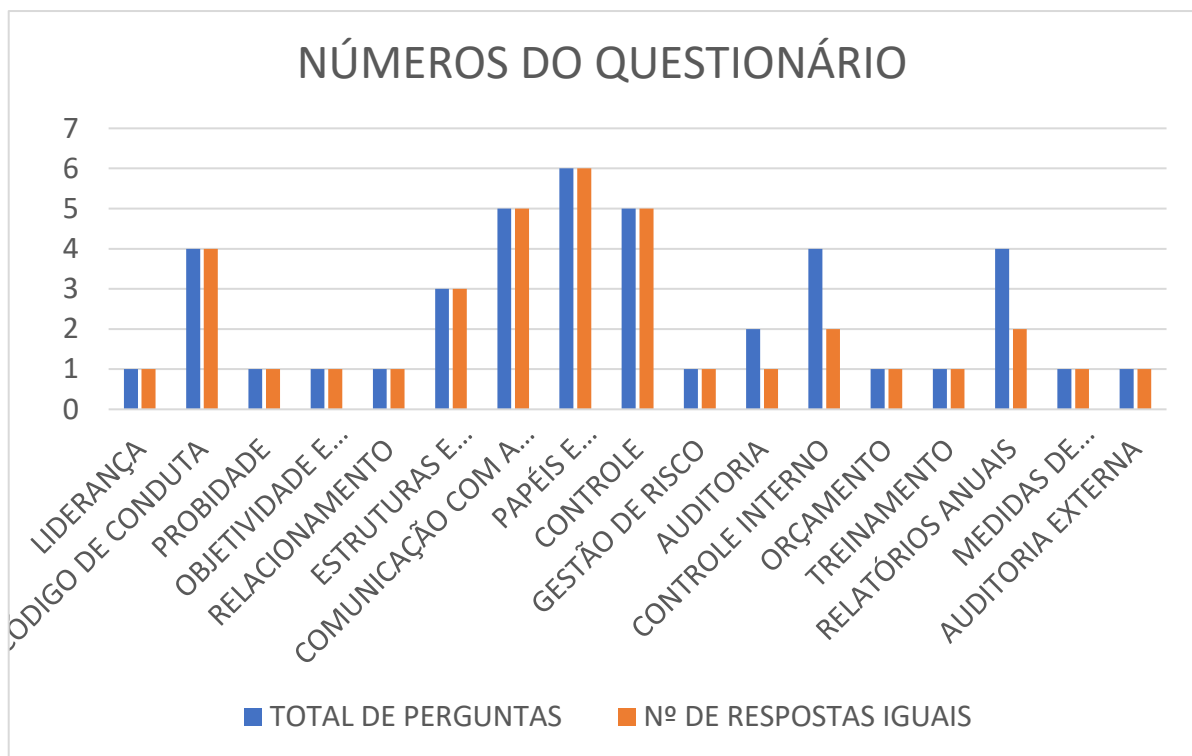
Administração executiva	Poder executivo supervisionado pelo poder legislativo.	Poder executivo supervisionado pelo poder legislativo.
Política de remuneração	Para fins do disposto no caput. Do artigo 169 da CF, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida.	A remuneração do prefeito fixada mediante decreto legislativo, pela câmara municipal, no final de uma legislatura para a subsequente será o teto para aquela atribuída aos servidores do município.
Gestão de risco	CF art. 74.	CF art. 74
Auditoria interna/ Controle interno	Controle interno e externo exercido pela casa legislativas auxiliadas tribunais de contas e cidadão comum.	Controle interno e externo exercido pela casa legislativas auxiliadas tribunais de contas e cidadão comum.
Comitê de Auditoria	Não mencionado	Não mencionado
Orçamento/ Administração financeira	Planejamento – plano plurianual, Lei de diretrizes orçamentárias, Lei orçamentária anual.	Planejamento – plano plurianual, Lei de diretrizes orçamentárias, Lei orçamentária anual.
Treinamento de pessoal	Não mencionado	Treinamentos periódicos e extraordinários quando necessário.
Relatórios Anuais Externos	Planos, orçamentos, Leis de diretrizes orçamentárias, prestação de contas com parecer prévio, relatório resumido da execução orçamentária e relatório da gestão fiscal.	Planos, orçamentos, Leis de diretrizes orçamentárias, prestação de contas com parecer prévio, relatório resumido da execução orçamentária e relatório da gestão fiscal.
Uso de Normas Contábeis Apropriadas	Lei 101/2000	Lei 101/2000
Medidas de desempenho	Não mencionado	Não mencionado
Auditoria Externa	Realizada pelo Tribunal de	Realizada pela Câmara Mu-

	Contas	municipal
--	--------	-----------

Elaborado pela autora, 2022.

No intuito de possibilitar o estabelecimento de uma boa governança corporativa nas organizações, é necessário uma a atenção especial à ética e a transparência, sendo esta última a mais relevante. Um novo paradigma de governança no setor público evidencia a necessidade da promoção de uma governança mais efetiva entre seus atores.

Gráfico 1 - Números do questionário.



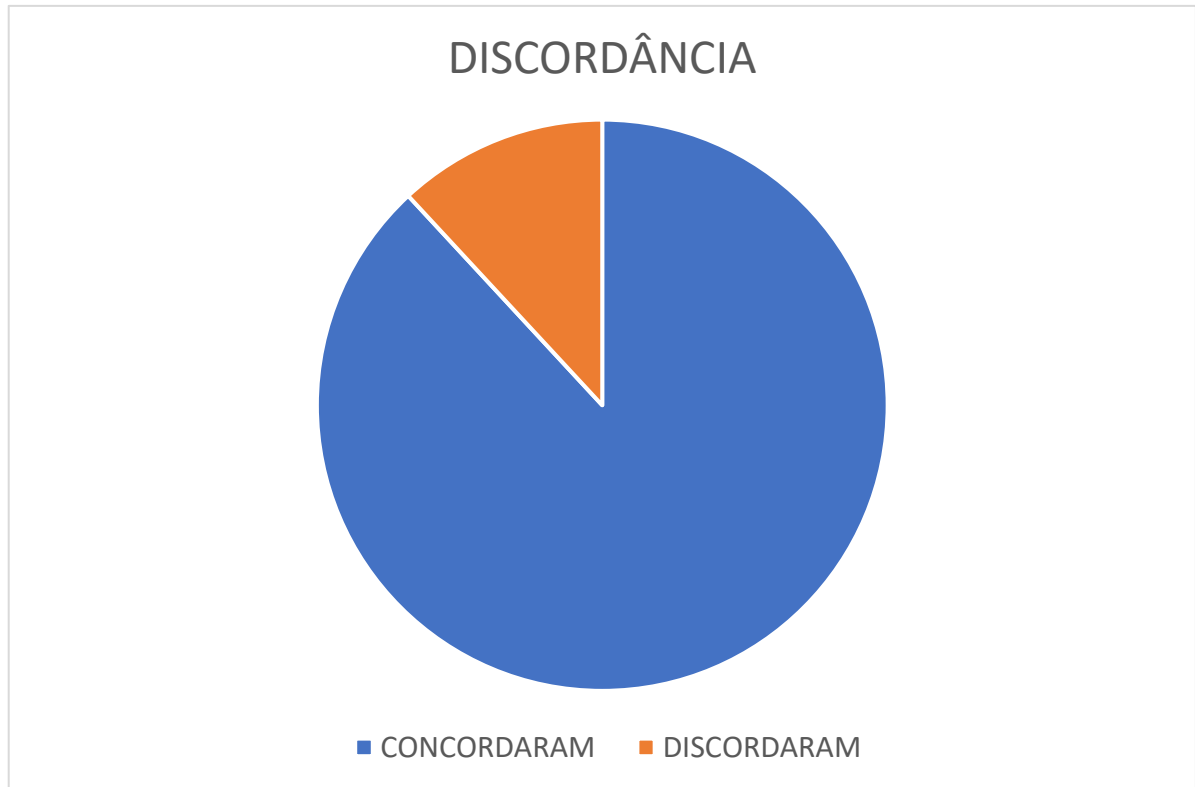
Elaborado pela autora, 2022.

Nota-se o termo governança sendo utilizado em diversos contextos e com significados distintos. Nota-se que na sua origem a expressão governança era utilizada para referir-se a políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos sobre elementos estruturais, como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades (OECD, 2001).

Analisou-se também quanto a discordância entre os poderes legislativo e executivo, onde obteve-se resultado representado no gráfico 1, onde no eixo y tem o número de perguntas e no eixo x os temas abordados no questionário.

Houve discordância apenas nos tópicos auditoria, controle interno e relatórios anuais.

Gráfico 2 – Índice de discordância entre os Poderes Legislativo e Executivo do município de Quixeramobim - CE.



Elaborado pela autora, 2022.

A gestão da eficiência, eficácia e efetividade é a forma de usar adequadamente os instrumentos disponíveis para tornar viável uma boa governança.

### 5.1 Interpretação dos resultados junto aos representantes dos poderes públicos

Não encontrou-se divergência nas respostas do legislativo comparadas ao executivo, esse fato será demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Respostas dos representantes do legislativo e executivo.

Questões	Representante do Executivo	Representante do Legislativo
O governo estabeleceu canais de comunicação com a sociedade quanto à missão, papéis, objetivos e desem-	Sim	Sim

penhos?		
Existem processos adequados estabelecidos que garantam que os canais de comunicação funcionem na prática com eficiência?	Sim	Sim
O governo faz um compromisso explícito de franqueza e transparência em todas as atividades?	Sim	Sim
O governo torna disponíveis publicamente os processos utilizados para contratação de não concursados?	Sim	Sim
Quais são os relatórios publicados anualmente afim de prestar contas sobre a gestão administrativa pública?	Diário Oficial, Jornais.	Diário Oficial, Jornais.
A atual gestão pública algum relatório que não seja exigido por Lei?	Não	Não
As atividades da administração pública são auditadas por uma auditoria externa? Qual?	Não	Sim

Elaborado pela autora, 2022.

A transparência, conforme usada na ciência, engenharia, negócios, humanidades e em demais contextos, é utilizada para facilitar a visualização de ações que são realizadas. Transparência permite a abertura, comunicação e responsabilidade. Esta deve ser utilizada em organizações, empresas, comunidades e administrações (SILVA, 2019).

Transparência é uma das palavras-chave da governança contemporânea. Muitas vezes está associado à democracia e responsabilidade, mas também carrega conotações de capacidade de resposta e eficiência (KOETZ, 2011). Embora a transparência seja um conceito relevante para empresas privadas e atores políticos, suas raízes estão, em muitos aspectos, no acesso às informações do governo, ou seja, na transparência da administração pública.

Ainda que o termo transparência seja um recém-chegado ao vocabulário político dos estados, encontra-se em certos contextos, uma história institucional significativa, alcançando até o século XVIII. Desde 2000, coincidindo com o aumento da transparência como símbolo de governança responsável, testemunhamos a rápida difusão global das leis de acesso à informação (VISENTINI, 2019).

Segundo Azevedo e Cabello (2020), a transparência é um requisito fundamental para a confiabilidade e integridade das instituições públicas, a fim de promover a confiança e o apoio públicos. A transparência na administração pública garante a segurança jurídica e aumenta o nível de legitimidade no processo de tomada de decisão. É entendido que no



princípio da transparência tem um impacto direto na responsabilidade da administração para com os cidadãos, enquanto os cidadãos podem obter todas as informações sobre o trabalho da administração pública. A transparência na administração pública tem grande impacto no processo de reforma da administração pública e promove o nível de eficiência, eficácia e agilidade, como principais componentes do conceito de boa administração.

Existem diferentes modalidades e conceituações de transparência. A transparência contém promessas de maior democratização e desempenho econômico. A transparência, no entanto, tornou-se uma palavra-chave para a governança responsável e é frequentemente mencionada em debates sobre como responsabilizar a administração pública. Aqui, a transparência aparece como um elemento tanto da deliberação quanto do desempenho, o que é peculiar, visto que são frequentemente vistos como tipos complementares de responsabilização (AZEVEDO; CABELLO, 2020).

A transparência na administração pública é um direito das pessoas. É a liberdade de conhecer os detalhes das etapas e medidas tomadas pelos diferentes elementos do sistema. Pode ser denominado melhor como o direito de acesso público às principais informações. Induz a confiança profunda nas ações do sistema. Sempre que o público descobrir que as decisões são forçadas ou manipuladas, ele pode buscar os detalhes do assunto. O sistema existe para as pessoas e deve funcionar de acordo com as necessidades das pessoas. Portanto, não é a necessidade, mas pode ser melhor denominado como o direito do público de exigir transparência na administração pública. Deve ser aberto ao público para examinar os prós e os contras do sistema. As massas locais podem questionar a razão e a lógica por trás de tomar decisões importantes (GOMES FILHO, 2005).

Frente ao exposto, diante dos discursos dos autores que asseguram os benefícios da Governança Corporativa nas empresas, mas, sobretudo, no Setor Público, e que a administração pública não pode ficar inerte às transformações, resta demonstrado que o estruturamento da boa Governança Corporativa como ferramenta de gestão pública, especialmente para o município de Quixeramobim - CE, está contribuindo, sobremaneira para tornar a gestão pública mais eficiente, e com isso busca proporcionar mais satisfação aos seus servidores, bem como aos usuários do serviço público.

## **CONCLUSÃO**

O estudo em questão objetivou realizar uma análise acadêmica do processo de desenvolvimento do conceito de Governança Corporativa em entidades públicas e de como pode ser uma forma de governança eficiente, utilizando um estudo de caso no município de Quixeramobim – CE.

Utilizou-se o estudo do PSC/IFAC em consonância com o sistema político vigente no país. As respostas apresentadas pelo poder executivo e legislativo sendo que entre os 02 representantes do legislativo 01 faz parte da base do prefeito atual e o outro da oposição.

De posse das repostas concluiu-se que o objetivo foi alcançado e a gestão atual realmente aplica as recomendações de governança corporativa do estudo. Confirmou-se ainda que há evidenciação de transparência e boas práticas na prestação de contas deste município.

A boa governança pública constatada no município de Quixeramobim - CE, assume uma importância cada vez maior, no que se refere às questões que envolvem as relações complexas que existem entre o Estado, o setor privado e o terceiro setor. Pode-se argumentar que, dentre as principais motivações que levaram à adaptação e à transferência das experiências acumuladas pela governança corporativa para o setor público, estão as sérias dificuldades que o Estado brasileiro tem para tornar efetivas as suas ações, que em geral são morosas e inflexíveis, o que reflete na qualidade dos serviços públicos ofertados à população. Constatou-se, entretanto, que o Estado está buscando aperfeiçoar a sua organização estatal, para atuar de forma inteligente, capaz de mediar e induzir adequadamente à estratégia de desenvolvimento sustentável e à integração econômica.

Concluiu-se que o objetivo deste estudo foi atingido haja vista que, foi realizada uma análise acadêmica do processo de desenvolvimento do conceito de Governança Corporativa em entidades públicas e de como pode ser uma forma de governança eficiente.

A Governança Corporativa das entidades públicas é um conceito que ganha cada vez mais espaço tanto na literatura especializada quanto na prática. A Governança Corporativa dos órgãos públicos como forma de liderança e controle envolve um conjunto de regras e princípios claros (integridade, honestidade/sinceridade, transparência e responsabilidade), mecanismos claros de gestão e controle de riscos, elementos necessários para atingir o objetivo dos órgãos públicos, que é satisfazer as necessidades do público.

A Governança Corporativa é necessária nas entidades públicas, pois pode contribuir para o uso eficiente dos fundos públicos, a diminuição das despesas ou os déficits orçamentais, a eliminação da corrupção e o aumento da atuação nas entidades públicas.

O estudo de caso realizado no município de Quixeramobim – CE, nos mostrou que há uma boa evidenciação na prestação de contas e transparência da gestão municipal, as

repostas, não foram divergentes, apresentando assim, uma boa relação entre legislativo e executivo.

Acreditamos assim, ser oportuno recomendar aos pesquisadores e estudiosos do Setor Público, o desenvolvimento de estudos envolvendo o tema governança corporativa, possibilitando o aprimoramento de condutas e modelos almejando a otimização da gestão pública.

## REFERÊNCIAS

- ABDALA, P. R. Z.; TORRES, C. M. S. O. A Transparência como Espetáculo: uma análise dos portais de transparência de estados brasileiros. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 8, n. 3, p. 147-158, 2016.
- AZEVEDO, R. R.; CABELLO, O. G. Controle e Transparência sobre os Gastos Tributários em Municípios Brasileiros. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 2, p. 83-99, 2020.
- BHATTA, G. Post- NPM Themes. In: **Public Sector Governance**, Wellington: State Services Commission. Working Paper nº. 17. Sept. 2013.
- BARRETT, P. **Governança Corporativa no Contexto do Setor Público**: Serviços Públicos no Novo Milênio, Série de Seminários Minter. Ellison, 2001.
- CASTELLO BRANCO, C. S. C; CRUZ, C. S. A prática de governança corporativa no setor público federal. Brasília: **ENAP**, 2013. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1649](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1649)>. Acessado em: 21 set. 2022.
- CAPELLA, A. C. Menos governo e mais governança? Repensando a lógica da ação estatal. **Anais eletrônicos...**Brasília: BVC / CGU, 2008.
- CEZAR, G. Integração Universidade-Empresa: em busca de caminhos que reforcem a parceira. **Revista Valor Econômico**, São Paulo, p. 56-57, jun. 2009.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Servidores públicos. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella; MOTTA, Fabrício; FERRAZ, Luciano de Araújo. **Servidores públicos na Constituição de 1988**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUBRIN, V. V. **As tecnologias da informação e da comunicação nos meios cibernéticos e seu papel no desenvolvimento econômico sob a ótica da teoria schumpeteriana**. 25 p. (Especialização em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- GRANDER, G; DAL VESCO, D. G. O efeito da governança de projetos e da gestão. **7 Revista de Gestão e Projetos** Vol. 10 n. 2, Mai./Ago. 2019.
- GOMES FILHO, A. B. O desafio de implementar uma gestão pública transparente. In: X Congreso internacional del clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 2005, Santiago, Chile. **Anais eletrônicos...**Brasília: BVC / CGU, 2005. Disponível em: <https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/2698/1/>. Acesso em: 01 ago. 2022.
- KLEIN, R. H. Ampliação da Transparência de Dados Abertos Governamentais: A Percepção dos Observatórios Sociais Brasileiros. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 8-36, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDES, T. F; TEIXEIRA, P. **A relação entre as atividades inovativas e a inovação tecnológica e não tecnológica.** 73 p. (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2000.

OLIVO, Luiz Carlos Cancelier de. **Direito administrativo** / Luiz Carlos Cancelier de Olivo. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.162p. : il.

PEREIRA, J. M. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 109-134, jan./mar. 2010

PIRES, R .R C; GOMIDE, A. A. Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 1, p. 8-36, 2016.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. P; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXERA, A. F; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista Valor Econômico**, São Paulo, p. 56-57, jun. 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas** - São Paulo: Atlas, 2000.

## **ANEXO I – Checklist para os órgãos públicos extraído do Estudo 13-PSC/IFAC**

### **PADRÕES DE COMPORTAMENTO LIDERANÇA**

1. O corpo governante toma medidas para garantir que seus membros exerçam a liderança conduzindo-se de acordo com altos padrões de comportamento?

### **CÓDIGO DE CONDUTA**

2. O órgão adota um código formal de conduta definindo os padrões de comportamento para que os membros do corpo governante e todos os demais empregados da entidade sejam obrigados a assinar?

3. O corpo governante revisa periodicamente a adesão ao código de conduta?

### **OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE, E HONESTIDADE**

4. O corpo governante estabelece mecanismos apropriados para assegurar que membros do corpo governante e empregados de entidades do setor público não sejam influenciados por preconceitos ou conflitos de interesse?

### **ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS RESPONSABILIDADE LEGAL**

5. O corpo governante estabelece acordos eficazes para garantir observância de todos os estatutos e regulamentos aplicáveis, e de outras declarações relevantes de melhores práticas?

### **RESPONSABILIDADE POR DINHEIRO PÚBLICO**

6. O corpo governante estabelece acordos adequados para garantir que os fundos e recursos públicos sejam: • devidamente salvaguardados? • utilizados economicamente, eficientemente, eficazmente, adequadamente, e com a devida propriedade? • utilizados de acordo com a previsão legal que os regem?

### **COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS**

7. O corpo governante estabelece: • canais claros de comunicação com as partes interessadas sobre a missão do órgão, papéis, objetivos e desempenho? • processos adequados para assegurar que esses canais operem efetivamente na prática?

8. O órgão tem um compromisso explícito de abertura e transparência em todas as suas atividades?

9. O corpo governante: • divulga publicamente os processos para fazer as nomeações de membros do corpo governante? • disponibiliza publicamente os nomes de todos os membros do corpo governante, juntamente com seus outros interesses relevantes?

### **PAPÉIS E RESPONSABILIDADES**

10. Existe uma divisão clara de responsabilidades definida na diretoria do órgão para assegurar um equilíbrio de poder e responsabilidade?

11. O corpo governante: • reuni-se regularmente? • conduz eficazmente e exerce o controle

sobre o órgão? • monitora a gestão executiva?

12. (não existe este item na versão em inglês)

13. Os membros do corpo governante recebem formação inicial na primeira vez que são nomeados para exercerem funções de liderança no órgão e, posteriormente, caso seja necessário?

14. O corpo governante estabelece acordos apropriados para assegurar que tenha acesso a todas as informações, conselhos e recursos necessários para permitir desempenhar seu papel de forma eficaz?

15. O corpo governante estabelece uma estrutura de controle estratégico (ou esquema de poderes delegados ou reservados)?

16. O corpo governante mantém a estrutura de controle estratégico atualizada?

17. A estrutura de controle estratégico inclui uma programação formal daqueles problemas especificamente reservados para a decisão coletiva do corpo governante?

18. O corpo governante estabelece processos de gestão claramente documentados e compreendidos para: • política de desenvolvimento, implementação e revisão? • tomada de decisão, acompanhamento, controle e elaboração de relatórios?

19. O corpo governante estabelece regulamentos financeiros e processuais formais para regerem a conduta de seus negócios?

20. Sempre que o órgão é responsável por fazer as nomeações para o corpo governante, é estabelecido um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas: • de acordo com os critérios especificados? • com base no mérito e capacidade individual de realizar um papel definido dentro da organização?

21. Sempre que o órgão é responsável por fazer nomeações para o corpo governante, elas são tratadas pelo corpo governante como um todo?

22. O papel do Presidente está definido formalmente, e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o corpo governante e para as atividades da entidade como um todo?

23. Os membros não executivos do corpo governante: • independentes da gestão? • livres de quaisquer outras relações que possam interferir materialmente com o exercício de um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta?

24. Onde o corpo governante é responsável por fazer as nomeações de não executivas para o órgão, são elas: • nomeações por prazo determinado? • reconduções sujeitas a um processo de avaliação formal?

25. O Chefe Executivo é responsável por todos os aspectos da gestão?
26. É o Chefe Executivo responsável perante o corpo governante para o desempenho final da entidade e implementação de políticas do corpo governante?
27. As obrigações, mandatos, remuneração e sua revisão, de membros não executivos do corpo governante são definidos claramente?
28. O corpo governante tem um executivo sênior responsável por garantir que conselhos adequados sejam dados em todos os assuntos financeiros e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno e financeiro?
29. O corpo governante tem um executivo sênior responsável por garantir que procedimentos do corpo governante sejam seguidos, e que todas as leis e estatutos aplicáveis, e outras recomendações relevantes de boas práticas sejam cumpridas?
30. O corpo governante estabelece um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração executiva e para a fixação de pacotes de remuneração de cada membro do corpo governante?
31. O corpo governante estabelece procedimentos para garantir que nenhum membro do corpo governante esteja envolvido na determinação de sua própria remuneração?
32. O relatório anual do órgão contém uma declaração sobre a política de remuneração e detalhes da remuneração dos diretores?

#### CONTROLE GESTÃO DE RISCO

33. O corpo governante toma medidas para garantir que sistemas eficazes de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle interno?

#### AUDITORIA INTERNA

34. O corpo governante toma medidas para garantir que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte da estrutura de controle interno?

#### COMITÊS DE AUDITORIA

35. O corpo governante estabelece um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e do processo de auditoria externa?

#### CONTROLE INTERNO

36. O corpo governante toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno: • seja estabelecida? • funcione na prática?
37. O corpo governante inclui em seu relatório anual uma declaração sobre a eficácia do quadro de membros do controle interno?

#### ORÇAMENTO E GESTÃO FINANCEIRA



38. O corpo governante assegura que os procedimentos em vigor proporcionam gestão financeira e orçamentária eficazes e eficientes?

#### TREINAMENTO DE PESSOAL

39. O corpo governante estabelece programas de formação para garantir que os funcionários sejam competentes para executar suas tarefas?

#### RELATÓRIOS EXTERNOS RELATÓRIO ANNUAL

40. O corpo governante publica tempestivamente um relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?

41. O relatório anual contém um comunicado explicando as responsabilidades do corpo governante?

42. O corpo governante inclui em seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpre as normas ou códigos de governança corporativa?

43. O corpo governante garante que as demonstrações financeiras estão em conformidade com um reconhecido conjunto de normas de contabilidade?

#### MEDIDAS DE DESEMPENHO

44. O corpo governante institui e relata medidas de desempenho relevantes?

#### AUDITORIA EXTERNA

45. O corpo governante trabalha para garantir que um relacionamento objetivo e profissional seja mantido com os auditores externos?