



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO – FEAACS**

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Bruno Lopes de Oliveira Vasconcelos

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Fortaleza – Ceará

Dezembro/2014

Bruno Lopes de Oliveira Vasconcelos

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

Monografia apresentada à Coordenação do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes

BRUNO LOPES DE OLIVEIRA VASCONCELOS

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Aprovada em ____/____/____, com média _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo (Membro)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. João da Cunha Silva (Membro)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e pelas bênçãos alcançadas por ele.

À minha família por ser uma base sólida na minha vida e sempre está presente em todos os momentos.

Aos meus amigos que me apoiaram durante esse período de término de curso.

Ao Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes pela orientação da monografia.

Ao Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo e ao Prof. João da Cunha Silva por participarem da banca examinadora.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte do meu desenvolvimento neste período que estive na faculdade.

RESUMO

A gestão corporativa surgiu em um momento de conflitos entre investidores e executivos de organizações com capital aberto. Desenvolvida para implantar um novo modelo de gestão, a governança corporativa é um conjunto de boas práticas que garantem uma maior solidez, transparência, liquidez e responsabilidade social das instituições. O Governo brasileiro criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) para regulamentar os órgãos e garantir o uso de um modelo de gestão baseado nos princípios de governança corporativa. O objetivo desta pesquisa é analisar as estruturas da comissão responsável pela regulamentação da governança corporativa e como a Caixa Econômica Federal pratica esse modelo de governança. A conclusão da pesquisa mostrou como a Caixa cumpre as leis reguladoras através do gerenciamento de riscos, processos de auditoria, liquidez de mercado, todas essas ações estão alinhadas às diretrizes estratégicas da organização e o uso destas práticas oferece valores e resultados para a União e a sociedade.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Caixa, CGPAR

ABSTRACT

Corporate management has emerged at a time of disputes between investors and executives from organizations with open capital. Developed to deploy a new management model, corporate governance is a set of best practices that ensure greater, strength, transparency, liquidity and social responsibility of institutions. The Brazilian government created the Interministerial Commission on Corporate Governance and Administration of Equity Interests of the Union (CGPAR) to regulatory bodies and ensure the use of a management model based on the principles of corporate governance. The objective of this research is to analyze the commission structures responsible for the regulation of corporate rules and how the CEF practice this governance model. The conclusion of the research showed how the CEF meets the regulatory laws through risk management, audit processes, market liquidity, all these actions are aligned with the strategic direction of the organization and the use of these practices offers values and results for the Union and the society.

Keywords: Corporate Governance, CEF, CGPAR.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
2.1 O despertar da governança corporativa	10
2.2 Conceitos de Governança Corporativa.....	14
2.3 Princípios de Governança Corporativa.....	17
2.4 Agentes de Governança Corporativa.....	20
3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA UNIÃO E ÓRGÃOS DE CONTROLE	23
3.1 Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão	23
3.2 Ministério da Fazenda	27
3.3 Casa Civil.....	29
3.4 Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União (CGPAR).....	29
4 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	34
4.1 Aspectos metodológicos.....	34
4.2 Caixa Econômica Federal.....	35
4.3 Estrutura de Governança Corporativa	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A gestão dos recursos investidos em sociedades que possuem seu capital diluído e pulverizado precisa ser bastante transparente e monitorada, para garantir a perenidade do negócio, a transparência da gestão e garantir que os processos decisórios atendam aos interesses dos acionistas e executivos.

A gestão corporativa está relacionada neste contexto, para o uso de boas práticas administrativas dentro das organizações. Através de normativos, leis de órgãos reguladores e regulamentos internos, busca-se um equilíbrio entre os interesses de investidores e gestores. Esses métodos agregam valor, confiança e uma melhor gestão para a organização, garantindo o fortalecimento do mercado. A introdução da gestão corporativa veio para solucionar os conflitos de agência, que é a separação entre a propriedade e a gestão.

Para Garcia (2005), o estudo da gestão corporativa surgiu para controlar o conjunto de instrumentos, utilizados por empresas públicas e privadas, como leis, normativos expedidas por órgãos reguladores para monitorar as empresas, regulamento interno e práticas comerciais que organizam e comandam a relação entre os investidores e os executivos da empresa.

Menezes (2009) destaca a importância da transparência dentro das instituições para passar aos acionistas e investidores a confiabilidade do negócio e a garantia de resultados positivos.

Nas instituições financeiras as práticas de governança corporativa estão relacionadas com a Comissão de Valores Mobiliários, ao Banco Central e à bolsa de valores, BM&FBOVESPA. No caso específico de empresas estatais federais e de administração de participações societárias da União, suas diretrizes de gestão corporativa estão alinhadas com as regulamentações da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), criada a partir de um decreto de lei nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007.

O objetivo desta pesquisa é analisar as práticas de governança corporativa adotadas pela Caixa Econômica Federal, conforme a determinação da CGPAR e como

esses métodos geram valor para empresa, garantindo um retorno de resultados para a organização, sociedade e União.

A abordagem qualitativa da pesquisa foi realizada tomando como base de pesquisa, livros, textos, dissertações, monografias e artigos sobre o assunto, artigos de revistas, consultas às leis federais e constituição, *websites* relacionados com o tema e o da própria instituição em destaque na pesquisa. O estudo de caso será realizado a partir destas informações realizadas.

O trabalho está dividido em cinco capítulos, incluindo a introdução. No segundo capítulo é apresentada uma pesquisa conceitual sobre o tema governança corporativa, colocando em pauta a visão de diversos autores sobre o tema. Além disso, é apresentado algumas teorias sobre o início dos estudos e como se deu a sua implantação dentro do mercado financeiro.

O terceiro capítulo trata da estrutura da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União. Como objeto de estudo da pesquisa, é apresentado todos os seus componentes.

No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso da pesquisa, a Caixa Econômica Federal. Foi realizada uma introdução com a história da empresa, seus valores e princípios. Como fonte principal deste projeto, foi feito uma análise das práticas de governança corporativa utilizadas pela organização, de acordo com as determinações da CGPAR, e como essas práticas são repassadas para o público como retorno de resultados. Ao final do projeto são mostradas as conclusões realizadas com o estudo de caso da pesquisa.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo será apresentado um breve histórico sobre os fatos que antecederam o despertar da governança corporativa, além da formulação teórica dessa nova prática de gestão, mostrando a visão de alguns autores sobre o significado do termo e adoção da prática por empresas, como uma melhoria constante das organizações.

2.1 O despertar da governança corporativa

As raízes da governança corporativa estão ligadas ao surgimento dos conflitos existente dentro das empresas, entre acionistas e gestores. Buscando um período para o início dos conflitos, pode-se traçar uma linha histórica com o surgimento das grandes corporações, especificando o seu desenvolvimento a partir do financiamento utilizado.

Segundo Andrade e Rossetti (2009) o financiamento das grandes corporações se deram por duas formas: interna e externa.

Os dois casos apresentados tiveram seus controles acionários pulverizados. As empresas que se desenvolveram através de financiamento interno, tiveram sua diminuição no controle acionário a partir das sucessões na direção da empresa, devido ao falecimento dos primeiros gestores. Empresas que se desenvolveram com financiamento externo, tiveram logo no primeiro momento seu controle acionário pulverizados, pois existiam vários investidores.

A sucessão de poder nas corporações inevitavelmente irá passar por um período em que a contratação de gestores seja necessária para a continuidade dos negócios, com a missão de atender aos valores das empresas e maximizar o retorno para os acionistas.

Andrade e Rossetti (2009) citam uma nova situação que as organizações se encontram. Os acionistas tornaram-se outorgantes – desde o início dos empreendimentos, no caso das empresas que obtiveram financiamento externo e com as

sucessões hereditárias. Já os gestores se tornaram outorgados, posicionados no alto escalão na direção executiva.

Neste novo modelo de gestão os acionistas, sendo agentes principais e outorgantes, estão focados na alocação eficaz de recursos, maximização dos retornos e gerenciamento do risco operacional. Os gestores, como agentes executores e outorgados, estão focados nas decisões estratégicas, domínio do negócio e solucionadores de conflitos.

Dentro dessa nova situação, estabelece-se então uma relação de agência fundamentada nas decisões estratégicas que maximizem os retornos. Porém, os gestores têm seus próprios interesses e irão buscar maximizá-los. Esses interesses podem ir de oposição com algumas com os objetivos dos acionistas.

2.1.1 As razões dos conflitos de agência

Para Andrade e Rossetti (2009) os conflitos de agência são dificilmente evitáveis. Para eles as razões são, a inexistência de um contrato completo, sintetizado no axioma de Klein e a inexistência do agente perfeito é a segunda razão, sintetizada no axioma de Jensen-Meckling.

O axioma de Klein, proposto em 1983, possui seus fundamentos justificados pelas “próprias características dos ambientes de negócios, crescentemente imprevisíveis, sujeitos a turbulências e a efeitos-contágio, que podem ser fortemente comprometedores de resultados” (Andrade e Rossetti, 2009, p.86).

Diante das incertezas e discontinuidades ocorridas em todos os aspectos da gestão no cenário, a gestão corporativa passou a exigir respostas flexíveis e rápidas para contornar os desafios. Andrade e Rossetti (2009) consideram como consequência o fim do contrato perfeito, registrado por Klein e citam três razões essenciais para isso:

- Alto número de ocorrências imprevisíveis possíveis.
- Multiplicidade de reações a cada nova ocorrência.
- Crescente frequência de ocorrências imprevisíveis.

O axioma de Jensen e Meckling sintetiza a inexistência do agente perfeito. A abordagem de Ross (1973) evidenciou razões que dificultavam o alinhamento dos

interesses dos gestores com os dos acionistas: a sobreposição dos interesses próprios, mesmo diante de condições hierárquicas para a tomada de decisões.

Andrade e Rossetti (2009) citam a obra de Jensen e Meckling – *The nature of man* – para explicar a natureza humana, utilitarista, que tende a direcionar seus esforços para buscar maximizar seus resultados. Dificilmente, as pessoas irão colocar os objetivos alheios à frente dos interesses próprios. Ocorre a inexistência de um agente perfeito, no caso, seria uma pessoa indiferente entre buscar a maximização dos seus objetivos e os de terceiros.

2.1.2 Tipologia dos conflitos de agência

A separação que ocorreu entre a propriedade e a gestão e o início da dispersão do capital dentro das organizações acarretou em um conflito de agência. Houve então conflitos entre os administradores (agentes executivos) e os acionistas (agentes principais), além de conflitos entre acionistas majoritários e minoritários.

Para Carvalho (2002, p.20),

[...] muito da literatura sobre governança corporativa baseia-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, portanto, a sua administração deve ser feita em benefício deles. O predomínio, por décadas, da visão descrita por Berle e Means, segundo a qual as grandes empresas modernas possuem propriedade acionária dispersa, moldou o debate sobre governança corporativa: o grande problema de agência era visto no conflito entre os administradores (agentes executivos) e acionistas (agentes principais). O oportunismo consistiria de decisões dos administradores que não visassem à maximização do valor das ações. Dentro deste paradigma, boa governança empresarial significaria a adoção de mecanismos que forçassem os administradores (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

O outro conflito que existe entre os acionistas majoritários e minoritários, acontece segundo Andrade e Rossetti, (2009), em países que possuem a concentração da propriedade no sistema corporativo e seus mercados de capitais tem uma menor expressão em relação a outras fontes de acumuladores de capitais, essa questão ocorre em sua maioria nos países emergentes e é uma das questões de boa governança no Brasil. Os acionistas buscam a proteção dos seus direitos dentro da organização, ao invés do proprietário, com receio deles serem sobrepostos por interesses dos majoritários.

2.1.3 O despertar da governança corporativa

Os conflitos de agência existentes dentro das organizações fizeram com que uma nova forma de gestão fosse estabelecida. Uma gestão de boas práticas corporativas para buscar a maximização dos resultados para todos os envolvidos.

Para Andrade e Rossetti (2009) o oportunismo de gestores diante da dispersão e ausência dos acionistas, assim como os acionistas que são a favor de uma estrutura acionária para expropriar direitos dos minoritários, foram as principais razões para o despertar da governança corporativa. Foram estabelecidas novas condições que estabeleciam novas práticas de alta gestão. Além da adição de novos fatores externos – ambiente externo complexo, mutável e desafiante - à fatores internos.

Algumas outras razões foram essenciais para o início deste despertar. Andrade e Rossetti (2009) citam três como as principais:

- Relacionamento acionistas-corporações
- Atuação da direção executiva
- Constituição de conselhos de administração

À essas razões essenciais, somam-se outras razões adicionais. Andrade e Rossetti (2009) dividem em razões externas e internas:

Razões externas:

- Mudanças no macroambiente
- Mudanças no ambiente de negócios
- Revisões institucionais

Razões internas:

- Mudanças societárias
- Realinhamentos estratégicos
- Reordenamentos organizacionais

“A governança corporativa surge com vistas a superar o conflito de agência. Na perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes

– sistemas de monitoramento e incentivos” (Silva, 2006, p. 7). Garantindo assim, um alinhamento do comportamento dos gestores com os interesses dos acionistas.

2.2 Conceitos de Governança Corporativa

Segundo Silva (2006), a governança corporativa se define pelo conjunto de práticas que tem por finalidade maximizar o desempenho e os resultados de uma organização, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009, p.19), o conceito de GC 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. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Com essa visão, o IBGC, determina a importância das boas práticas de governança. Sua aplicabilidade irá garantir o bom desempenho das organizações e mostrar com mais transparência seus processos para todos os envolvidos.

Para a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) define o conceito de governança corporativa como um “conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Observa-se uma relação entre as visões do IBGC e CVM no que se diz respeito ao princípio de governança corporativa, sendo assim, a aplicação de práticas que otimizem os resultados e protejam os interesses dos envolvidos na organização.

O conceito de governança corporativa pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2004) trata sistema pelo qual as organizações são controladas. A estrutura organizacional da gestão corporativa deve especificar a distribuição dos direitos e responsabilidades que todos os participantes possuem.

Também define as regras e os procedimentos que irão ser levados em consideração para a tomada de decisão. Além disso, oferece uma base para auxiliar na busca dos resultados estabelecidos e nos instrumentos de controle.

A OCDE participa na definição dos princípios de governança corporativa a nível internacional, através da divulgação de cartilhas criadas a partir de diversas comissões, como a de mercados financeiros, fundos de investimentos internacionais, indústria e política ambiental.

Segundo Lodi (2000), o conceito de Governança Corporativa está ligado ao relacionamento entre acionistas, auditores independentes e os executivos. Além disso, ressalta o papel do conselho de Administração, responsável pelos executivos.

Siffert Filho (1998, p.123) conceitua a governança corporativa como um “sistema de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação de acordo com o interesse dos proprietários”.

Carvalho (2004, p.14) define:

[...] governança corporativa consiste numa aplicação de práticas, na administração da empresa, decorrentes do relacionamento entre acionistas, auditores independentes, diretores, conselheiros fiscais e conselheiros de administração, com o objetivo de dinamizar o desempenho e participação de todos que estão ligados direta e indiretamente na gestão empresarial, para que, conseqüentemente, todos (empresa e interessados) se beneficiem dos bons resultados.

A adoção das práticas de governança corporativa é importante para o bom desempenho das organizações, visando um maior relacionamento entre os administradores e acionistas. Essa gestão auxilia na tomada de decisão e nas respostas rápidas às mudanças de cenários que podem surgir dentro do mercado. A transparência nos processos é fundamental para o sucesso empresarial e alinhada com uma boa gestão colabora com o aumento dos resultados.

Para alguns autores o conceito de governança corporativa está relacionado em um conjunto de diversidades e que podem ser agrupados em quadro grupos, que, segundo Andrade e Rossetti (2009) são:

- **Guardiã de direitos:** em relação aos interessados em jogo nas empresas. Segundo Monks e Minow (2004, apud ANDRADE E ROSSETTI 2009, p. 138)

a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam:

- a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários;
- b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos;
- c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos;
- d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

- **Sistema de relações:** direção e monitoramento das organizações. Para Shleifer e Vishny (1997, apud ANDRADE E ROSSETTI 2009, p. 139)

é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

- **Estrutura de poder:** dentro das corporações. Na definição de Hitt, Ireland e Hosksson (2001, apud ANDRADE E ROSSETTI 2009, p. 139)

como a governança corporativa nasceu do divórcio entre a propriedade e a gestão das empresas, seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados.

- **Sistema normativo:** leis que regem as relações internas e externas. Mathiesen (2002, apud, ANDRADE E ROSSETTI 2009, p. 140) define:

governança corporativa é um campo de investigações focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, em termos contratuais e organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzidos por uma taxa competitiva de retorno.

Analisando todos os conceitos abordados, pode-se concluir que o sistema de governança corporativa relaciona as melhores práticas utilizadas nas corporações para o desenvolvimento e continuidade da empresa, assegurar o retorno do investimento, a transparência nos processos decisórios e tomada de decisão por parte dos conselhos da organização.

2.3 Princípios de Governança Corporativa

A OCDE (2004) considera como princípios de governança corporativa:

- Assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades: o enquadramento deve promover a transparência e eficiência dos mercados, ter seus requisitos e leis em conformidade com o princípio do primado do direito, estrutura da divisão de responsabilidades de cada membro da organização claramente articulada para beneficiar o interesse público e transparência nas decisões tomadas pelas autoridades de supervisão, reguladoras e dedicadas à aplicação de leis.
- Os direitos dos acionistas: a governança corporativa tem o dever de proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas nos diversos processos que ocorrem na organização como alteração de estatuto; participar das assembleias, com direito a voto; alienação e transferência; ser informado de decisões relevantes e ter o direito de consultar informações sobre questões relacionadas com seus direitos essenciais.
- Equidade no tratamento dos acionistas: a estrutura de gestão corporativa de assegurar o tratamento equitativo de todos os acionistas, sem distinção entre minoritários ou majoritários, estrangeiros ou nacionais, garantindo-lhes acesso às informações relevantes, os mesmos direitos de voto, quando pertencerem à mesma categoria, proteção dos acionistas minoritários contra ações abusivas, igualdade na participação nas assembleias e proibir as práticas baseadas em informações privilegiadas.
- O papel das partes com interesses relevantes: estabelecimento dos direitos dos sujeitos que possuem interesses relevantes da entidade, através de acordos mútuos entre as partes. Esses acordos facilitam o acesso às informações relevantes, suficientes e fiáveis de forma regulada. Com isso, a sociedade pode se tornar economicamente sólida dentro do cenário econômico.
- Divulgação de informações e transparência: divulgação de informações relevantes como resultados financeiros, objetivos da empresa, participações sociais, política de remuneração, fatores de riscos previsíveis e estrutura política. Todas essas informações devem estar em conformidade com as normas contábilísticas, além da realização de auditorias anuais.

- As responsabilidades do Conselho de Administração: assegurar as responsabilidades quanto ao papel de monitoração e fiscalização dos procedimentos adotados pela organização. Cabendo ao conselho de administração desempenhar funções de orientar as decisões estratégicas, fiscalização, controle e manutenção das estratégias, garantir um processo formal e transparente e harmonizar os interesses dos acionistas e da empresa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define os princípios da governança corporativa através da divulgação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Nele estão descritas as principais práticas que deve ser adotadas nas organizações brasileiras. As práticas adotadas são baseadas nos princípios de governança corporativa, que são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. Esses princípios têm como objetivo preservar e aumentar o valor da empresa, facilitar o acesso ao capital, continuidade da empresa e maximizar o desempenho da sociedade (IBGC, 2009)

Para o IBGC (2009), a transparência não é apenas uma obrigação, mas sim a divulgação de informações relevantes para as partes interessadas da sociedade, além daquelas impostas por leis ou regulamentos, com isso, aumentar o reconhecimento e a confiança da organização. Suas ações não devem limitar-se apenas aos resultados econômico-financeiro como também os demais fatores, incluindo os intangíveis, que norteiam a gestão empresarial.

O conceito de equidade, segundo o IBGC (2009), consiste no tratamento justo de todos os sócios e as demais partes interessadas. Sendo inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias.

Para o IBGC (2009), a prestação de contas é de responsabilidade dos agentes de governança (sócios, conselheiros de administração, executivos, fiscais e auditores) e esses devem ser responsáveis pelos seus atos e omissões.

Responsabilidade corporativa, conforme o IBGC (2009), é a visão de sustentabilidade da organização, visando à sua longevidade empresarial. Para isso. Devem ser incorporadas ações de caráter social e ambiental para definir os negócios e operações da organização.

Lodi (2000, p.19) aborda os princípios da governança corporativa com seus pilares:

- 1) **Fainess**, traduzida por senso de justiça e de que equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;
- 2) **Disclosure**, usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados;
- 3) **Accountability**, ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões nos negócios;
- 4) **Compliance**, ou obediência e cumprimento das leis do país.

Visto esses conceitos, observa-se que a visão de Lodi (2000) a limitação da abrangência do princípio de transparência, para ele sua atuação está nas questões das demonstrações e relatórios contábeis. Já na visão do IBGC (2009), além dessa área, sua atuação também se direciona para a comunicação e divulgações de informações relevantes, tanto interno ou externo.

Outro ponto em que ocorre uma diferença entre os conceitos, está na responsabilidade corporativa, abordada pelo IBGC (2009), e na compliance, tratada por Lodi (2000). Para o IBGC (2009), a responsabilidade corporativa está baseada na questão da sustentabilidade e longevidade da organização, observando as ações que serão adotadas para a busca desses objetivos. O princípio de compliance, Lodi (2000), aborda as leis e regulamentações do país que as empresas devem cumprir.

Vale ressaltar a importância desses dois princípios para a sociedade, a importância das ações de longo prazo para a sustentabilidade da organização e a divulgação as ações tomadas para essas ações. Assim como o cumprimento da legislação vigente no país, visando a solidez da organização no cenário econômico.

Quanto ao princípio de equidade, Lodi (2000) e IBGC (2009) retratam a importância de um tratamento justo dos direitos dos acionistas minoritários em relação aos majoritários e administradores. Ambos destacam a proteção dos minoritários contra práticas abusivas dos demais interessados na sociedade.

O conceito de accountability abordado pelo IBGC (2009) e Lodi (2000), aborda a importância da responsabilidade sobre as decisões empresariais e prestação de contas, assumindo os agentes a responsabilidade por essas ações.

2.4 Agentes de Governança Corporativa

Os principais agentes de governança corporativa são: o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria independente e a diretoria. Cada um desses agentes é responsável pela implantação e monitoração das boas práticas de governança corporativa.

O conselho de administração é responsável pelo alinhamento dos interesses dos acionistas com os propósitos estratégicos da empresa, monitorando os riscos de gestão e na divulgação dos resultados. Sua missão, seus papéis e responsabilidade estão destacadas na figura 01.

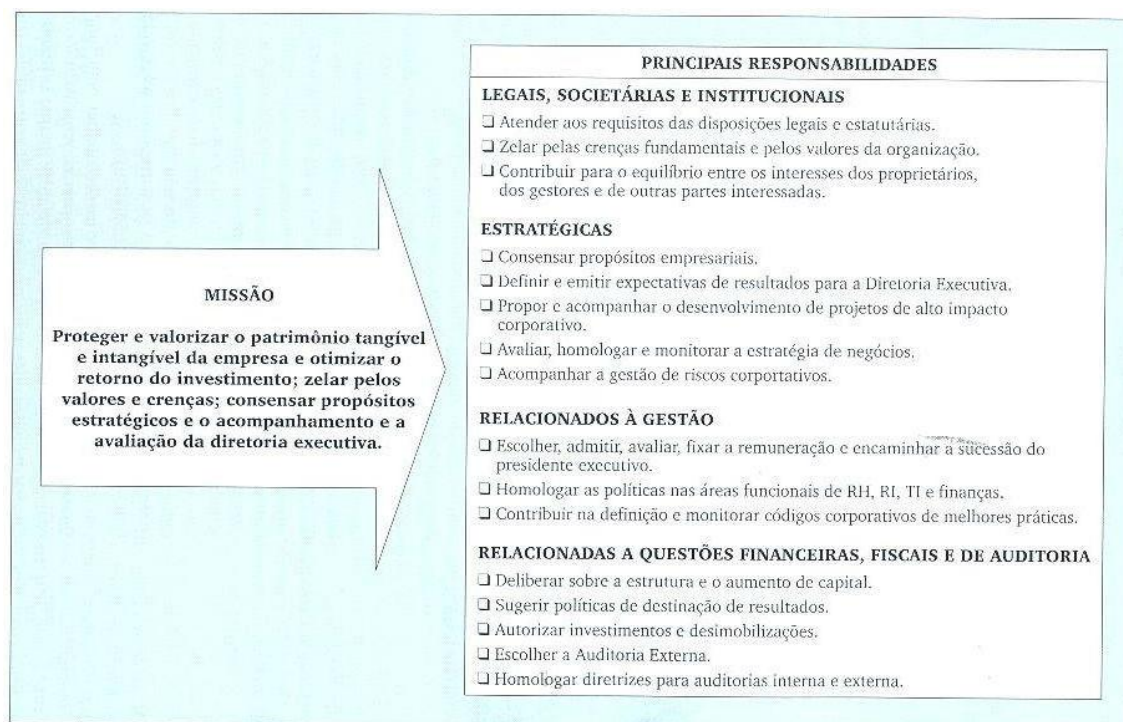


Figura 01 – Missão, papéis e responsabilidades do conselho de administração: uma proposta ajustada ao conceito envolvido.

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 281)

Para Silva (2006) o conselho de administração deve trabalhar em sintonia com os interesses da sociedade com um todo. São atribuições do Conselho: definir estratégias; eleger o *Chief Executive Officer* (CEO) e monitorar e controlar a gestão.

Segundo Andrade e Rossetti (2009) existem três atribuições do conselho de administração que tem um maior grau de relevância:

- 1) Separação ou sobreposição de funções: entre presidente do conselho e diretor executivo
- 2) Grau de envolvimento: construção de um conselho indicado para o cumprimento das atribuições e desenvolvimento da organização.
- 3) Missão e áreas de atuação: decisão alinhada com o mais adequado conselho para a sociedade.

Andrade e Rossetti (2009, p. 303) definem a diretoria executiva como “a responsável pelas ações que irão movimentar a corporação, em suas unidades de negócios e em funções compartilhadas, na implementação desses propósitos”.

Segundo Andrade e Rossetti (2009) a missão da diretoria executiva é exercer uma gestão focada na busca de eficácia empresarial, criação de valor e otimização do retorno sobre os investimentos. Suas responsabilidades são:

- Alinha a gestão dos negócios às crenças fundamentais e valores da organização e às políticas homologadas pelo conselho de administração.
- Interação com o conselho de administração e seus comitês, sejam eles permanentes ou temporários.
- Contribuição para o desenvolvimento de projetos de alta relevância corporativa.
- Definição de estratégias que atendam aos interesses e expectativas dos acionistas.
- Definir anualmente o plano de negócio.
- Administrar a gestão de riscos e vulnerabilidades da organização, mostrando medidas para a solução desses fatos.
- Propor mudanças na estrutura organizacional, caso necessário, ao conselho de administração.
- Divulgação de informações fundamentais sobre processos de governança, informações relevantes e oportunas e qualidade conceitual e técnica.
- Monitorar desvios em relação ao plano de negócios e definir medidas corretivas para seu ajuste.
- Assumir a responsabilidade sobre as demonstrações patrimoniais e resultados da organização.
- Preparar a linha de sucessão.

Silva (2006) ressalta a importância do CEO para a execução das premissas estipuladas pelo conselho de administração, ao qual presta contas. Deve repassar informações aos acionistas de forma clara, ter transparência no relacionamento com as partes interessadas na sociedade, mostrar o relatório anual com as demonstrações contábeis e resultados financeiros.

O conselho fiscal é um órgão com características de fiscalização e verificação, além de atuar no gerenciamento de riscos inerentes para a organização. Ele protege o direito dos acionistas quanto às decisões e atos da gestão empresarial.

Segundo o IBGC (2009), sua presença é permanente ou não, cabendo aos sócios a instalação desse conselho permanente. Seus principais objetivos são:

- Fiscalizar os atos administrativos e o cumprimento dos deveres legais e estatutários;
- Conceder informações complementares para o relatório anual;
- Denunciar atos que vão contra a proteção dos interesses da companhia;
- Analisar e examinar demonstrações financeiras.

A auditoria interna tem papel fundamental na análise das demonstrações financeiras que são repassadas aos acionistas pelas organizações. Para o IBGC (2009), essa avaliação deve incluir um relatório de recomendações para a melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos da empresa.

3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA UNIÃO E ÓRGÃOS DE CONTROLE

Criada a partir do decreto de lei nº 6021/2007, a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União (CGPAR), tem a finalidade de tratar matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais e da administração de participações societárias da União.

Presidida pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e além de ser composta pelos Ministros da Fazenda e Chefe da casa civil da Presidência da República. A seguir, é apresentado como cada órgão que compõe a comissão é estruturado.

3.1 Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão

O primeiro cargo de ministro responsável pelo planejamento do país surgiu com a Lei Delegada nº 1 de 25 de janeiro de 1962, cargo esse ocupado por Celso Furtado. Antes disso, existia apenas o Conselho de Desenvolvimento, criado em 1956 tendo como atribuições a coordenação e planejamento da política econômica, após surgimento do ministério passou a ser subordinado à ele (PLANEJAMENTO, 2014).

Suas atribuições tiveram um acréscimo da coordenação econômica, em 1964. No ano seguinte foi criado o Conselho Consultivo do Planejamento, sendo um órgão de consulta. O Decreto-Lei 200 alterou o nome do ministério para Ministério do Planejamento e Coordenação Geral. No ano de 1974, o ministério passa a ser uma Secretaria, a Secretaria de Planejamento (SEPLAN), ligada à Presidência da República. Tornou-se o centro das decisões econômicas do país (PLANEJAMENTO, 2014)

A elevada inflação nos anos 80 acarretou um reordenamento das ações desenvolvidas e por consequência, as ações de planejamento ficaram para segundo plano. Com isso, foram criadas medidas de curto prazo para o desenvolvimento e mudanças organizacionais na SEPLAN, que ficou responsável por coordenar as ações do governo (PLANEJAMENTO, 2014)

Nos anos seguintes, a SEPLAN foi perdendo algumas de suas secretarias como: Secretaria de Abastecimento e Preços, Secretaria Central de Controle Interno, Secretaria de Modernização Administrativa, Secretaria de Controle das Empresas Estatais, entre outras. Essas mudanças organizacionais fizeram a SEPLAN perder o controle da execução de ações na área de planejamento.

Em 1988, a SEPLAN retoma suas atribuições de planejamento, com nova administração e reformulada para atender a nova Constituição Federal, passando a ser o centro das decisões econômicas. Dois anos depois, em 1990, no governo de Fernando Collor, a SEPLAN é extinta e reduzida à Secretaria Nacional, subordinada ao Ministério. Porém, em 1992, com o impeachment do presidente Collor, a SEPLAN é recriada com o nome de Secretaria de Planejamento, Orçamento e Coordenação da Presidência da República, com status de ministério (PLANEJAMENTO, 2014).

No ano de 1995, a SEPLAN foi transformada no Ministério do Planejamento e Orçamento. Em 1999, ocorrem duas mudanças, a primeira ,em janeiro, através da medida provisória nº 1795 passa a chamar o Ministério do Orçamento e Gestão. A segunda mudança em julho do mesmo ano, com a medida provisória nº 1.911-8 muda o nome mais uma vez para Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o qual permanece até então (PLANEJAMENTO, 2014).

3.1.1 Competências

As competências do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão são:

(Planejamento, 2014, p. 9)

- I - participação na formulação do planejamento estratégico nacional;
- II - avaliação dos impactos socioeconômicos das políticas e programas do Governo federal e elaboração de estudos especiais para a reformulação de políticas;
- III - realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais;
- IV - elaboração, acompanhamento e avaliação das leis de iniciativa do Poder Executivo federal previstas no art. 165 da Constituição;

- V - viabilização de novas fontes de recursos para os planos de governo;
- VI - coordenação da gestão de parcerias público-privadas;
- VII - formulação de diretrizes, coordenação das negociações, acompanhamento e avaliação dos financiamentos externos de projetos públicos com organismos multilaterais e agências governamentais;
- VIII - coordenação e gestão dos sistemas de planejamento e orçamento federal, de pessoal civil, de administração de recursos da informação e informática e de serviços gerais, bem como das ações de organização e modernização administrativa do Governo federal;
- IX - formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais;
- X - administração patrimonial;
- XI - política e diretrizes para modernização da administração pública federal.

A partir destas competências, devidas ao Ministério, podemos ver a sua importância para o desenvolvimento e planejamento de uma política econômica que fortaleça as ações do Governo Federal.

3.1.2 Missão e Valores

Como um órgão da Administração pública federal, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão tem como missão; “Planejar e coordenar as políticas de gestão da administração pública federal, para fortalecer as capacidades do Estado para promoção do desenvolvimento sustentável e do aprimoramento da entrega de resultados ao cidadão" (Planejamento, 2012, p.14).

A visão do Ministério de Planejamento está associada à excelência da gestão pública:

Planejamento, 2012, p. 14:

- Ser a organização de excelência na gestão dos recursos públicos federais;
- Promoção do cumprimento do Plano Plurianual com participação da sociedade e diálogo com os planos de desenvolvimento de longo prazo;
- Melhoria permanente na entrega de serviços e atendimento das necessidades da sociedade;

- ❑ Coordenação de ações de infraestrutura logística e social que sustenta o crescimento e a competitividade do país alcançada a partir da formulação e monitoramento dos planos coordenados pelo MP;
- ❑ Desenvolvimento de modelos e instrumentos de governança e gestão que melhoram a capacidade de atuação dos órgãos;
- ❑ Modernização dos sistemas estruturantes de governo (planejamento, orçamento, pessoal, administração de recursos da informação, de logística e organização administrativa);
- ❑ Formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais;
- ❑ Realização de estudos e pesquisas para acompanhamento da conjuntura socioeconômica e gestão dos sistemas cartográficos e estatísticos nacionais.

A figura 2 mostra o organograma do órgão.

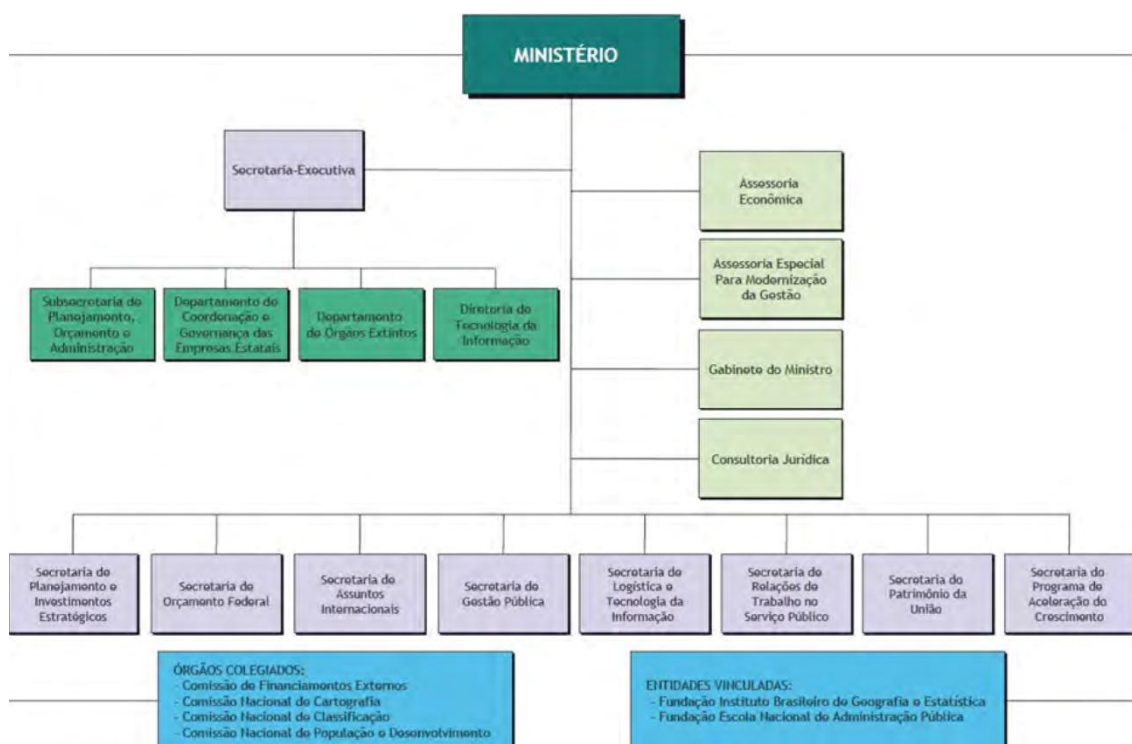


Figura 2. Fonte: Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão, 2014.

3.2 Ministério da Fazenda

Criado desde o ano de 1808, com a vinda da família real ao Brasil, o Ministério da Fazenda é um órgão responsável pela formulação e execução da política econômica. Sua atual legislação está regulamentada no Decreto nº 7.301, de 14 de setembro de 2010.

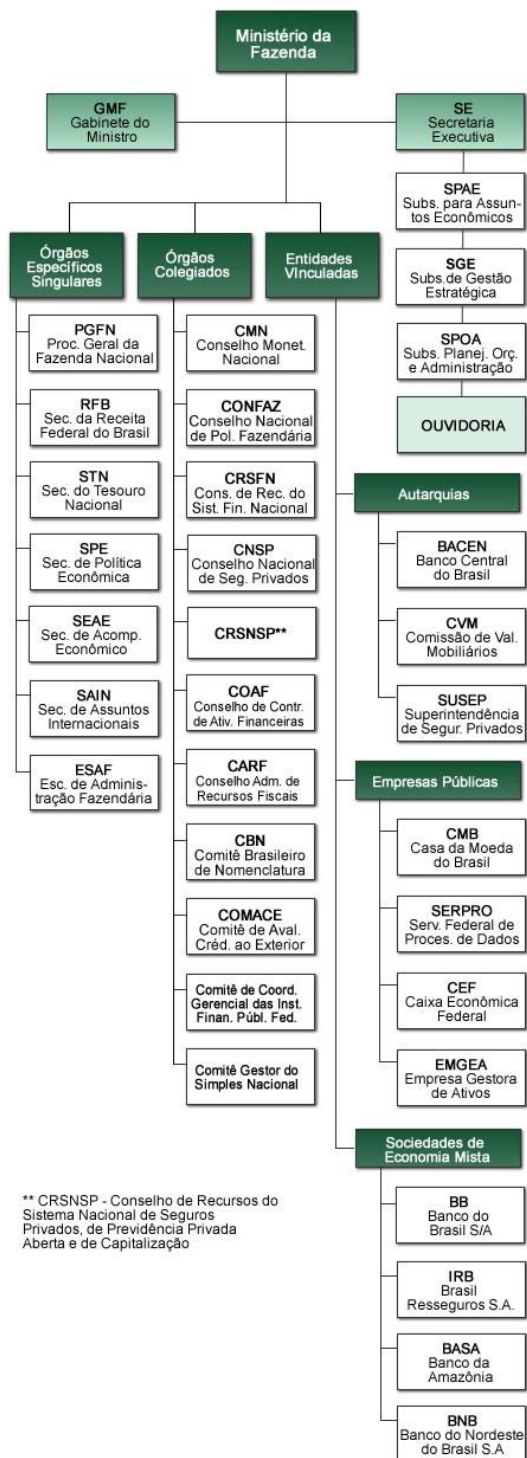
Quanto à sua área de competência, o Ministério possui as seguintes atribuições sobre alguns desses assuntos (Fazenda, 2014):

- Moeda, crédito, instituições financeiras, capitalização, poupança, seguro privado e previdência privada aberta;
- Política, administração, fiscalização e arrecadação tributária;
- Administração financeira e contabilidade pública;
- Negociações econômicas e financeiras com governos.

Possui uma estrutura organizacional dividida da seguinte forma (Fazenda, 2014):

- i. Órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro do estado;
- ii. Órgãos específicos singulares
- iii. Órgãos colegiados.

A figura 3 mostra detalhadamente a composição de cada órgão que forma a estrutura organizacional do Ministério da Fazenda.



** CRSNSP - Conselho de Recursos do Sistema Nacional de Seguros Privados, de Previdência Privada Aberta e de Capitalização

Figura 3. Fonte: Ministério da Fazenda, 2014.

3.3 Casa Civil

Criada pelo Decreto-lei nº 920, de 1 de dezembro de 1938, como Gabinete Civil, sendo suas atribuições ligadas à Presidência da República. Durante o decorrer dos anos a legislação vigente passou por algumas alterações, dentre esses fatos, podemos destacar alguns que foram importantes para o desenvolvimento da atual estrutura (Casa Civil, 2014):

- ❑ 1974: atribuição ao Chefe do Gabinete Civil de Ministro do Estado;
- ❑ 1990: extinção do Gabinete Civil;
- ❑ 1992: criada a Secretaria de Governo. No mesmo ano, por força da Lei nº 8.490, de 19 de novembro, é transformada em Casa Civil da Presidência da República.

Sua competência está na publicação e preservação dos atos oficiais da Presidência da República e na assistência direta e imediata à presidência, sendo na coordenação e integração das ações do Governo, verificação prévia da constitucionalidade e legalidade dos atos oficiais, análise do mérito, da oportunidade e da compatibilidade das propostas, avaliação e monitoramento das ações do governo e gestão dos órgãos e entidades da administração pública federal (Casa Civil, 2014).

3.4 Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União (CGPAR)

Criada a partir do Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007, a CGPAR tem por finalidade tratar das ações do governo nas empresas estatais e federais e da administração de participações societárias da União, com isso, estimular o uso das boas práticas de governança nas organizações, garantindo maior transparência.

Algumas das competências da CGPAR, estabelecidas pelo decreto nº 6.021 (2007) estão relacionadas com a aprovação das diretrizes e estratégias ligadas à participação acionária da União, com vistas à:

- a) defesa dos interesses, como acionista, da União;

- b) eficiência da gestão e prática de boa governança corporativa;
- c) compra e venda de participações da União;
- d) atuação das empresas estatais federais, quando patrocinadoras de planos administrados por entidades fechadas de previdência complementar;
- e) remuneração dos dirigentes;
- f) número máximo de cargos;
- g) maximização do retorno do capital;
- h) distribuição de remuneração aos acionistas;
- i) divulgação de resultados, informações, relatórios contábeis e demonstrativos financeiros.

Estabelecer os critérios utilizados para avaliar a classificar as empresas estatais federais, com o objetivo de criar políticas de interesse da União, considerando os seguintes aspectos:

- a) desempenho econômico-financeiro;
- b) práticas de governança corporativas;
- c) gestão empresarial;
- d) segmento de atuação, porte da empresa e atuação na bolsa de valores nacionais e internacionais;
- e) captação de recursos do Tesouro Nacional para despesas correntes ou de capital;

Estabelecimento de critérios e procedimentos que serão adotados para a indicação de diretores e representantes da União, como: capacitação técnica, conhecimentos sobre a área de atuação e função que irá exercer e a reputação ilibada do candidato para os conselhos de administração e fiscal das empresas estatais federais.

Estabelecer diretrizes e padrão de conduta ética para a atuação dos representantes da União nos conselhos de administração e fiscal nas organizações em que a possui uma participação minoritária, sem interferência nas normas já definidas por essas organizações.

Por fim, compete a CGPAR a aprovação do seu regimento interno, mediante a aprovação e divulgação de resolução estabelecida pelos órgãos participantes da formação da comissão e conselho.

A CGPAR é composta por um grupo executivo, formado por um representante titular e suplente do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Fazenda e Casa Civil da Presidência da República.

Ao grupo executivo compete apresentar para a apreciação da CGPAR:

- propostas de diretrizes globais e estratégicas;
- acompanhamento da implementação das diretrizes aprovadas;
- propor a realização de reuniões;
- apoio à realização das reuniões.

A atuação da CGPAR e do seu Grupo Executivo sobre as empresas estatais se dará com a atuação de comissões em instituições para o estudo de objetivos específicos estabelecidos, acompanhamento das diretrizes e estratégias estabelecidas. Tendo essas comissões prazos para apresentar os resultados da pesquisa nas instituições.

Para os órgãos federais e estatais a criação e a atuação da CGPAR é importante para o controle e aperfeiçoamento das modernas práticas de governança corporativa, com isso aumentar a transparência e idoneidade das ações do governo junto a essas instituições participantes do setor econômico-financeiro do país.

3.4.1 CGPAR – Diretrizes exigidas

Buscado um aprimoramento das práticas corporativas pelos órgãos estatais e federais, a CGPAR no uso de suas atribuições, instituídas pelo decreto nº 6.021 de 22 de janeiro de 2007. A Resolução CGPAR nº 2 de 31 de dezembro de 2010, determina:

- a) vincular a auditoria interna aos respectivos conselhos de administração;
- b) adoção e aprimoramento de ações com o objetivo de levar transparência às atividades da empresa e o uso dos recursos públicos, com a divulgação dos balancetes contábeis, fluxos financeiros e decisões tomadas;
- c) os agentes de controle interno devem ter independência, imparcialidade e profissionalização;

- d) para garantir a isenção e a imparcialidade da auditoria interna, e evitar o desvio de funções, a auditoria se restringirá apenas às atividades típicas da organização;
- e) regulamento próprio para o grupo de auditoria interna de cada empresa;
- f) quando necessário o uso de assessoria quanto ao gerenciamento do risco relativo às decisões estratégicas, os órgãos responsáveis pela direção da empresa tem liberação para o uso da auditoria interna;
- g) a auditoria interna de cada organização deve manter relacionamento com os órgãos de controle do Governo: Controladoria Geral da União e Tribunal de Contas da União.

3.4.2 Práticas de governança corporativa adotadas por órgãos de controle do Governo

Será abordado, o sistema de governança do Tribunal de Contas da União. Esse órgão auxilia o Congresso Nacional no exercício do controle externo da administração pública federal. Sua missão é regular as ações da gestão dos recursos públicos federais em benefício da sociedade. A estrutura do órgão é definida pela lei nº 8.443, de 16 de julho de 1992.

3.4.2.1 Governança no TCU

O sistema de planejamento e gestão consiste em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados e condutas corporativas com vistas ao atendimento das expectativas dos cidadãos com ações de controle externo. (TCU 2014)

Por meio desse sistema é possível operar e alavancar a formulação e implementação de políticas de controle externo, por meio do planejamento estratégico e de ações de gestão de excelência, buscando uma integração entre as unidades e as diretrizes estratégicas do TCU. Segundo Magalhães (2011), os processos são:

- 1) Auxiliar o Congresso Nacional: divulgação de informações pareceres do TCU;
- 2) Transparência na gestão pública;
- 3) Controle direto: prevenir o mau uso dos recursos públicos e passar para todas as esferas de poder e sociedade todos os processos realizados;

- 4) Disponibilizar aos órgãos de controle do governo informações que possam sancionar e justificar as ações da administração pública;
- 5) Aperfeiçoar a administração pública com a disponibilização de avaliações e orientações que possam auxiliar os programas de governo, órgãos e entidades da administração pública;
- 6) Melhoria da tecnologia da informação nos processos utilizados;
- 7) Planejamento e gestão: definir estratégias para os processos, diretrizes e alcance das metas do TCU;
- 8) Gestão de pessoas: desenvolvimento, motivação e comprometimento dos colaboradores da organização, além de estabelecer um bom ambiente de trabalho;
- 9) Logística: melhoria da gestão e atendimento às necessidades de bens e serviços.

4 CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste capítulo será abordada a história da instituição, os fatos importantes ocorridos durante seu tempo de mercado e, principalmente, uma análise das práticas de governança corporativa adotadas pela organização em alinhamento com a regulamentação da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações da União.

4.1 Aspectos metodológicos

A pesquisa abordada será de caráter qualitativo, pois suas fontes de informações serão diversas, possibilitando um dinamismo através do cruzamento das informações coletadas. Elementos estatísticos não serão utilizados na pesquisa.

A particularidade de trabalhos qualitativos, Segundo Bêrni (2002, p. 236), “é que eles possibilitam descrever qualidades de determinados fenômenos ou objetos de estudo”.

Minayo (1994) complementa a característica da abordagem qualitativa, afirmando que a pesquisa qualitativa trata de questões particulares, atentando para um nível de realidade que não pode ser quantificado.

Em relação à tipologia, a pesquisa se caracterizará pelo estudo descritivo e será aplicada no estudo de caso da instituição Caixa Econômica Federal.

A Caixa Econômica Federal foi escolhida como objeto de pesquisa por representar um importante braço do Governo Federal para o desenvolvimento de políticas sociais e financeiras. Uma gestão corporativa eficaz dentro da estrutura da organização possibilita um maior controle das ações decisórias tomadas pelos representantes do órgão. Para isso, a governança corporativa feita pela Caixa, é regulamentada pelo Decreto nº 6.021/07, no qual criou a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações da União.

Para o estudo em análise foi realizado uma coleta de dados bibliográficos e documentais. Santos (2007 apud MENEZES 2009, p.60) afirma que “a pesquisa

bibliográfica tem como instrumento essencial a habilidade de leitura, isto é, a capacidade de extrair informações a partir de textos escritos”.

Para Gil (1996, p. 51) “a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

4.2 Caixa Econômica Federal

Em 12 de janeiro de 1861, foi criada a partir do Decreto nº 2.723, assinado por Dom Pedro II, a Caixa Econômica da Corte. A instituição foi importante para o desenvolvimento do país na época, participando nas principais mudanças históricas ocorridas, troca de regimes políticos e processo de urbanização e industrialização (CEF, 2014).

No ano de 1931, a Caixa deu início às operações com crédito consignado para pessoas físicas, três anos depois, em 1934, foi dada à Caixa a exclusividade sobre as operações de penhor, com isso ficaram extintas as casas de prego que eram operadas por particulares. Alguns anos depois, em 1961, é criada a Loteria Federal, na qual possui o monopólio (CEF, 2014).

A partir de 1986, com a incorporação do Banco Nacional de Habitação, a Caixa passou a assumir a condição de maior agente de financiamento habitacional e desenvolvimento urbano, inclusive o saneamento básico. Além disso, tornou-se o principal agente do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo, além de administradora dos recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), no ano de 1990 passou a ser a centralizadora de todas as contas vinculadas, e do Sistema Financeiro de Habitação (CEF, 2014).

Hoje a Caixa é consolidada como um dos maiores bancos públicos da América Latina, uma instituição sólida e moderna. Agente das políticas públicas do governo federal, fazendo parte da vida dos brasileiros através do relacionamento com correntistas, trabalhadores, beneficiários de programas sociais, apostadores, crédito habitacional, financiamento educacional, patrocínios culturais, artísticos e desportivos.

4.2.1 Missão e Valores

A Caixa é o principal agente do Governo para o desenvolvimento de políticas sociais e trabalhistas. Empresa 100% pública, participa também nos setores de habitação, infraestrutura e saneamento para a população de baixa renda.

Dada a preocupação com um desenvolvimento voltado para os valores e constante desenvolvimento e aprimoramento, a Caixa norteia sua missão para “atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro” (CEF, 2014).

Os valores da organização estão baseados nos fatores a seguir (CEF, 2014):

- importância do trabalho para a sociedade;
- orgulho de trabalhar na empresa;
- a união dos colaboradores;
- ética nas atividades;
- respeito às idéias, opções e diferenças da sociedade;
- liderança;
- inovação nos processos.

4.3 Estrutura de Governança Corporativa

As práticas de governança corporativa adotadas pela Caixa, estão cada vez mais direcionadas às respostas aos desafios centrais das organizações financeiras modernas. Sendo assim, suas políticas de gestão buscam integrar as dimensões social, econômica e ambiental, na busca por sustentabilidade e desenvolvimento empresarial baseado na transparência e ética nos processos para a geração de valor para a sociedade.

A Caixa tem uma gestão corporativa contemporânea, traduzida em honestidade, respeito, responsabilidade e transparência nos processos negociais. O gerenciamento de risco é parte fundamental em suas atividades. Esse gerenciamento é realizado nos níveis de crédito, mercado, liquidez, operacional e de modelagem,

garantindo estabilidade nos resultados financeiros e fortalecimento da instituição como entidade sólida, rentável e responsável. (CEF, 2014)

4.3.1 Conselho de administração

Órgão centralizador dos negócios, responsável pela definição de diretrizes, objetivos corporativos e monitoramento e avaliação dos resultados. É composto por sete conselheiros, entre eles, quatro, um deles o presidente e seu substituto, são indicados pelo Ministro da Fazenda; o presidente da Caixa; um membro indicado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão; e um representante dos funcionários. (CEF,2014)

Segundo o Relatório de gestão da Caixa, as competências do conselho de administração, são:

- Aprovar o modelo de gestão e plano estratégico;
- Aprovar políticas de atuação;
- Estabelecer e aperfeiçoar o modelo de gestão de corporativa;
- Deliberar sobre alterações no estatuto.

4.3.2 Presidência

Responsável pela gestão e representação da Caixa. Elabora o modelo de gestão e proposta de planejamento estratégico, ouvido pelo Conselho diretor e submetido à aprovação do Conselho de administração. Além disso, supervisiona, monitora e controla os objetivos empresariais da organização.

4.3.3 Conselho Diretor

Conforme o relatório de gestão da Caixa (2014), o Conselho Diretor é um órgão colegiado responsável pela gestão e representação da Caixa. Composto pelo presidente da Caixa e por até dez vice-presidentes, suas competências são:

- Colaborar com a Presidência na elaboração do modelo de gestão e do plano estratégico;
- Supervisão, monitoramento e controle da estratégia;

- Decidir sobre o plano de cargos, carreiras e salários, além de vantagens e benefícios;
- Aprovação da estrutura das unidades da Caixa;
- Estabelecer as alçadas em seu âmbito de atuação.

A Caixa realizou uma estruturação no seu sistema de gestão, privilegiando decisões colegiadas ágeis e descentralizadas. Foi um marco para a gestão corporativa da instituição. Essa nova estrutura se baseou na:

- Instrumentalização da decisão estratégica;
- Organização dos níveis decisórios;
- Gerenciamento da agenda de trabalho e decisão estratégica;
- Estabelecimento de agenda para o tratamento de temas essenciais à gestão.

Com isso, foram realizadas mudanças:

- Ajustamento do papel da alta administração;
- Estrutura de governança baseada em níveis
- Conselho Diretor com foco estratégico;
- Comitês delegados, com mandatos e composição específicos, para uma tomada de decisão mais rápida;
- Fóruns específicos direcionados para a gestão estratégica do negócio ou função;
- Colegiados negociais, com foco tático e operacional.

Na estrutura organizacional da caixa, existem ainda dois vice-presidentes responsáveis exclusivamente pela gestão de ativos de terceiros e pela administração das loterias federais e dos fundos instituídos pelo Governo Federal. No entanto, esses vice-presidentes não fazem parte do Conselho diretor e não respondem à outras atividades da Caixa.

Além disso, a Caixa possui Diretores executivos, responsáveis pela gestão da diretoria, e atuam no aperfeiçoamento da gestão e monitoramento das estratégias. Eles também colaboram com os demais órgãos colegiados da Caixa.

Para preservar a boa prática de governança corporativa, a estrutura da gestão dispõe de colegiados com funções específicas relativas à supervisão e fiscalização dos administradores, além de contar com o auxílio de órgãos de fiscalização.

A Caixa segue para efetivação de ser uma referência no uso das práticas de governança corporativa. O uso de um modelo de gestão alinhado aos princípios de “transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade social, empresarial, conformidade, gestão estratégica de riscos e sustentabilidade” (CEF, 2014), adicionados aos outros elementos da gestão como: prevenção a lavagem de dinheiro, código de ética, concretizam este caminho direcionado para o modelo referência de governança.

4.3.4 Auditoria Interna

Baseada nas diretrizes e regulamentos estabelecidos pela CGPAR a Caixa realiza periodicamente um monitoramento e controle dos seus processos implantados referentes a gestão de risco, liquidez e mercado.

Realizado anualmente, o relatório de auditoria é fundamental para a divulgação dos resultados alcançados pela instituição. Esse relatório avalia todos os âmbitos da caixa, especificamente suas atividades típicas.

A divulgação dos dados coletados e da análise são realizadas de acordo com as exigências do TCU. Uma análise é feita a partir dos resultados alcançados pela instituição no ano anterior. Balanços patrimoniais, ativo e passivo contábil, patrimônio, volume de ações, entre outros índices. A figura 4 mostra um exemplo de balanço patrimonial.

Banco	Ativo/Var %	Op. Crédito/Var %	Depósitos/ Var%	PL/Var%	Rec. Inter Fin./ Var%	Res. Inter Fin/Var%
Banco do Brasil	1.150.486 /17	469.713 /24	4 72.085 /7	66.070 /14	103.762 /0	27.707 /6
Itaú Unibanco	1.014.425 /19	338.540 /6	2 43.200 /0	75.122 /5	99.878 /(1)	31.134 /(5)
Bradesco	879.092 /15	240.193 /10	2 11.858 /(3)	70.636 /27	96.665 /6	33.757 /20
CAIXA	702.895 /38	334.022 /43	3 19.041 /23	25.057 /28	58.147 10	16.905 19

Figura 4. Fonte: Valor Econômico, 1000 Maiores Empresas, nº 13, agosto de 2013, p. 222

O relatório anual divulga os dados do balanço patrimonial e dos resultados da organização. A auditoria emite notas explicativas de informações que foram relevantes para ela, propondo considerações aprimoramento. Na figura 5, um quadro com o resultado da Caixa.

Demonstração do Resultado	2012	2011	Δ%
Resultado da Intermediação Financeira	16.876.174.887	14.124.078.764	19
Outras Receitas / Despesas	(11.868.099.109)	(9.586.004.254)	24
Resultado Operacional	5.008.075.778	4.538.074.510	10
Resultado não Operacional	(110.285.053)	(234.595.569)	-53
Result. Antes das Tributações e Participações	4.897.790.725	4.303.478.941	14
IR e CSLL	(631.334.988)	(633.211.851)	-
Ativo Fiscal Diferido	2.749.599.010	2.303.224.621	19
Participações	(950.000.000)	(790.966.648)	20
Lucro (Prejuízo) Líquido do Exercício	6.066.054.747	5.182.525.063	17

Fonte: Demonstração do Resultado do Exercício da CAIXA 2012.

4.3.5 Transparência

O princípio de transparência da caixa está relacionado com as políticas de gestão de riscos. Essa gestão analisa os riscos de: crédito, mercado, liquidez e operacional. Para cada área existe um modelo de gestão e as políticas específicas. A divulgação de todos os dados é divulgada anualmente em relatórios.

4.3.5.1 Risco de crédito

O Comitê de Risco de Capital analisa os modelos, as políticas, as estratégias e o limite de exposição ao risco. Esses dados são analisados e aprovados pelo Conselho Diretor e Conselho de Administração.

Todo controle é realizado através “do monitoramento de indicadores de atraso, inadimplência, perda realizada, esperada e inesperada, provisão e exigência de capital regulatório e econômico, em diversas granularidades e segmentações” (Caixa, 2014, p.10) . A partir dessa análise, podem ser consideradas algumas informações sobre os perfis dos contratos, nicho geográfico, setor de atividade, entre outros.

Os modelos de mensuração do risco são analisados e validados antes de serem implantados e são constantemente monitorados, garantindo assim a diretriz estratégica da Caixa. Essa diretriz busca manter a qualidade da carteira de crédito sem comprometer o desenvolvimento.

4.3.5.2 Risco de mercado

“O risco de mercado é a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes da flutuação nos valores de mercado de posições detidas pela instituição” (Caixa, 2014, p. 21). A estrutura da gestão de risco está de acordo com a Resolução CMN 3.464/2007 compreende todas as categorias de risco.

A estrutura das atividades da administração de risco de mercado está relacionada com as atividades negociais e de auditoria. Essa estrutura é independente, evitando assim, o conflito de interesses. (CEF 2014)

Em março de 2008 a Caixa estabeleceu a política de gerenciamento de risco. A mensuração de risco permite à organização fazer planejamentos para minimizar o impacto de eventos futuros indesejados que interfiram no alcance de resultados e diretrizes traçadas.

Anualmente, no mínimo, essas políticas de gestão de risco são revisadas com a finalidade de adequá-las aos novos objetivos da empresa. Elas devem ser aprovadas pelo Comitê de Risco e de Capital e submetidas à aprovação do Conselho de Administração.

4.3.5.3 Risco de liquidez

“O risco de liquidez é definido como a possibilidade de a Instituição não ser capaz de honrar eficientemente suas obrigações esperadas e inesperadas, correntes e futuras” (CEF, 2014, p.30); e a possibilidade da instituição não conseguir negociar a preço de mercado uma posição em caso de alguma mudança no cenário.

A estrutura da gestão de liquidez é regulamentada pela Resolução CMN nº 4.090/2012. Estabelecida em maio de 2013 a mensuração desse risco visa preservar a solvência, liquidez, rentabilidade e adequada estrutura de capital alinhadas às estratégias negociais, macroambiente e a capacidade de assumir riscos e reagir às perdas.

A caixa desenvolveu e implementou modelos para a projeção de fluxos de caixa das operações bancárias e para a mensuração de riscos. (CEF, 2014)

Segundo o relatório de informações referentes ao risco (CEF, 2014, p. 30):

Consideram-se dois cenários, o de normalidade e o de estresse. No primeiro, a projeção do fluxo de liquidez da CAIXA para os próximos 3 meses é obtida pela soma dos seguintes valores: caixa inicial, projeção do fluxo das operações bancárias, vencimento de títulos e de operações compromissadas no período e do potencial de negociação dos Títulos Públicos Federais – TPF - considerados líquidos. No cenário de estresse, considera-se não haver possibilidade de negociação de TPF no mercado secundário.

Dentro de uma estrutura de monitoramento dos riscos de liquidez, a Caixa estabeleceu alguns programas de alertas para acompanhar a relação entre os títulos de alta conversibilidade – ativos disponíveis para negociação – e o colchão do risco de liquidez, dado como a reserva estratégica de recursos em uma situação de crise, são compostos pelos ativos de alta qualidade de liquidez.

Além disso, foi adicionado o Plano de Contingência de Liquidez, possibilitando a identificação antecipada, o que favorece a Caixa para aumentar a

velocidade de resposta e as decisões estratégicas em situações de crise. Mantendo a sua capacidade de resultados.

Todas as políticas, programas, alertas e plano de contingência são revisados anualmente e submetidos à aprovação do Comitê de risco e de capital, para a adequação com a natureza das operações.

4.3.5.4 Risco operacional

O risco operacional é a “possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos”. (Caixa, 2014, p. 31)

Segundo o relatório de gestão de risco da organização (Caixa, 2014, p.31):

A estrutura de gerenciamento do risco operacional implantada na CAIXA é compatível com a natureza das operações, a complexidade dos produtos e a exposição a risco da empresa. Prevê a identificação, avaliação, monitoramento, controle, mitigação e reporte dessa categoria de risco, a documentação e o armazenamento de informações referentes às perdas decorrentes desse risco, a elaboração de relatórios que permitem a identificação e correção tempestiva das deficiências de controle e de gerenciamento de risco operacional, a realização de testes de avaliação dos sistemas de controles de riscos operacionais, a elaboração e disseminação da política de gerenciamento de risco operacional, a existência de plano de contingência contendo as estratégias para continuidade dos negócios em situações de crise e ocorrência de imprevistos graves.

A política de gerenciamento do risco, assim como as outras, é realizada no mínimo uma vez no ano e deve ser aprovada pelo Comitê de risco e capital, Conselho de administração e Conselho diretor. Essas políticas devem estar em sintonia com os objetivos da instituição.

A Caixa faz um mapeamento dos riscos operacionais ocorridos em processos críticos, após essa identificação, esses riscos são classificados em categorias, de acordo com a Resolução CMN 3.380/2006. Um dos níveis abrange os seguintes eventos de risco operacional (Caixa, 2014, p. 32):

- Fraudes internas: ações de má-fé praticadas por empregados, prestadores de serviços, estagiários ou menores aprendizes, por meio de adulteração, falsificação ou abuso de

confiança, com a finalidade deliberada e consciente de se apropriar ilegitimamente de valores pertencentes à CAIXA ou sob a sua responsabilidade;

- Fraudes externas: ações de má-fé praticadas por terceiros, sem a participação de empregados, prestadores de serviços, estagiários ou menores aprendizes, por meio de adulteração, falsificação ou abuso de confiança, violação de sistemas informatizados com a finalidade deliberada e consciente de se apropriar ilegitimamente de valores pertencentes à CAIXA ou sob a sua responsabilidade;
- Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho: demandas relacionadas a atos praticados em desacordo com contratos ou leis trabalhistas, de saúde ou segurança, por lesões corporais, ou a ocorrência de atos discriminatórios;
- Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços: falhas não-intencionais no cumprimento de obrigação profissional para com clientes (incluindo exigências fiduciárias e de adequação), ou da natureza ou do desenho de um produto;
- Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela Instituição: danos a ativos físicos ocasionados por desastres naturais ou outros acontecimentos;
- Eventos que acarretem a interrupção das atividades da Instituição: aqueles que resultam na interrupção das atividades da CAIXA ou que interrompam e/ou que prejudiquem a finalização do atendimento aos clientes;
- Falhas em sistemas de tecnologia da informação: falhas no processamento das informações (dados), no desenvolvimento ou na implantação de aplicativos, na rede de telecomunicações ou ainda, problemas decorrentes de hardware ou software corporativos;
- Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades: falhas na administração de processos ou no processamento de transação e nas relações com contrapartes comerciais e vendedores.

Os dados da avaliação de risco operacional são apresentados em relatórios gerenciais e são priorizados conforme a gravidade dos riscos.

A caixa realiza o controle e monitoramento destes riscos operacionais e desenvolve e implementa ações para mitigar o risco operacional:

Conforme o relatório (Caixa, 2014. p. 33), são instrumentos mitigadores do risco operacional:

- Controle compensatórios;
- Readequações das operações, em nível de trabalhos e tarefas;
- Redesenho de fluxos operacionais que envolvem produtos, serviços, canais;
- Automatização de processos;

- Ações preventivas/corretivas para minimização e bloqueio de fraudes internas e externas;
- Planos de continuidade e gerenciamento de crises;
- Implementação de controles do risco operacional, por meio de relatórios e gestão das informações de risco operacional;
- Seguros, terceirização, securitização.
- Também são desenvolvidas as seguintes atividades referentes ao controle do risco operacional:
- Segregação de funções, para que não sejam delegadas a pessoas responsabilidades que possam criar conflito de interesses;
- Controle de acesso físico e controle de acesso lógico para o uso de dados, de informações e de registros da CAIXA;
- Conciliação dos registros e acompanhamento das pendências;
- Procedimentos de duplo controle;
- Controles físicos de caixa, títulos e documentos que representam direitos da CAIXA;
- Controle de acesso aos sistemas automatizados;
- Delimitação de responsabilidades;
- Comunicação e informação;
- Autorização;
- Alçadas;
- Monitoração;
- Manutenção de registros;
- Validação de informações;
- Plano de contingência;
- Treinamento.

Além disso, a caixa possui um sistema corporativo para controlar o desenvolvimento das ações voltadas para a mitigação do risco operacional (Caixa, 2014). Também disponibiliza cursos na intranet sobre o risco operacional, com o propósito de repassar para todos os níveis operacionais da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual do mercado, uma organização que prioriza em suas ações e estratégias a adoção de princípios como: transparência, equidade e responsabilidade social; garante uma imagem sólida e repassa para a sociedade confiança de uma instituição de confiança para gerar resultados positivos.

Neste contexto, a atribuição destes princípios e a adoção de boas práticas de governança contribuem para atrair investidores e repassar para todos os envolvidos os resultados esperados. Nos órgãos federais e estaduais foi criada a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) para acompanhar as práticas de governança corporativa e estabelecer padrões de ações para esses órgãos. No Brasil, existem, além da CGPAR, outros órgãos importantes para o desenvolvimento destas boas práticas, como: o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Comissão dos Valores Mobiliários (CVM) e BM&F BOVESPA.

Esta pesquisa apresentou uma análise das práticas de governança corporativas que o governo regulamenta para os órgãos federais e estaduais. A Caixa Econômica Federal foi o objeto de estudo da pesquisa e foram analisadas as ações que a instituição utiliza conforme a regulamentação do órgão de controle.

A Caixa é um importante órgão financeiro do país, sendo uma das responsáveis pelas políticas sociais implantadas pelo governo. Como instituição financeira deve se reportar ao Banco Central do Brasil. Suas ações de governança devem ser realizadas de acordo com a regulamentação vigente da CGPAR.

No estudo realizado, pode-se observar a estrutura organizacional dos órgãos de controle, assim como as suas diretrizes e modelos de governança. Dentro do estudo, o Tribunal de Contas da União, órgão de controle, foi analisado conforme o uso das práticas de governança corporativa. A partir dessa estruturação, foi realizado uma análise sobre o modelo de governança da Caixa, mostrando seu modelo de gestão conforme as orientações das comissões regulamentadoras da União.

Dentro da regulamentação normativa, a Caixa cumpre todas as exigências e repassa para a sociedade a importância da boa gestão corporativa para a construção de uma instituição sólida para o desenvolvimento do país. A divulgação dos dados através de relatórios de gestão está alinhada com as diretrizes da comissão, assim como a transparência em sua gestão. Destaca-se nesse ponto a gestão do risco, fator importante para o desenvolvimento da organização.

Conclui-se que o nível de governança corporativa da caixa Econômica Federal atende aos princípios exigidos pela a regulamentação. Mostrando através desse modelo a importância de uma instituição alinhada com as boas práticas de governança para fortalecer o mercado, adicionar maior valor a sociedade e desenvolver com responsabilidade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A., & ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamento, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas. 2009
- BÊRNI, Duílio de Ávila (org). **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento.** São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. **Lei nº 8.443**, de 16 de janeiro de 1992. DISPÕE SOBRE A LEI ORGÂNICA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. Disponível em <<https://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/viwTodos/F044E0C3E9998A8A032569FA0067A3D0?OpenDocument&HIGHLIGHT=1>>. Acesso em 20.11.2014
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Administração de Riscos.** Disponível em <http://www14.caixa.gov.br/portal/acaixa/home/administracao_riscos>. Acesso em 27.10.2014
- CEF. **Governança corporativa caixa.** Disponível em <<http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/governanca>>. Acesso em 27.10.2014
- CEF. **Informações referentes à gestão de risco e capital na Caixa.** Relatório. Disponível em <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/cartilhas/Informacoes_Gestao_Riscos_CAIXA.zip>. Acesso em 01.11.2014
- CEF. **Nossas políticas.** Disponível em <http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/governanca/nossas_politicas>. Acesso em 27.10.2014
- CEF. **Política de governança corporativa.** Disponível em <http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/governanca/pol_governanca_corporativa>. Acesso em 28.10.2014
- CEF. **Relatório de auditoria.** Disponível em <http://downloads.caixa.gov.br/_arquivos/caixa/processos_contas_anuais/relatorio_de_auditoria.zip>. Acesso em 08.11.2014
- CEF. **Sistema de governança corporativa.** Disponível em <http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/governanca/sis_governanca_corporativa>. Acesso em 27.10.2014
- CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração** , v.7, nº 3 jul/set. 2002

CARVALHO, F. A. **Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações por empresas brasileiras do setor de papel e celulose.** Fortaleza, 2004.

CASA CIVIL. 2014. **Institucional.** Disponível em <<http://www.casacivil.gov.br/sobre/historico>>, Acesso em 19.10.2014.

CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Comissão de Valores Mobiliários. Cartilha. 2002. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em 17.09.2014

DA SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresa: Guia Prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006

FILHO, Siffert Nelson. **Governança Corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90.** Artigo. 1998. Banco Nacional Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES . Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/onhecimento/revista/rev906.pdf>.

GARCIA, F. A. (2005). **Governança Corporativa.** 2006. Monografia (Graduação em Economia) - Instituto de economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf>. Acesso em 15 de setembro de 2014.

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

IBCG . **Código das melhores práticas e governança corporativa.** 4 edição. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf>.

LODI, J. B. **Governança Corporativa: O governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAGALHÃES, Renata S. Pugas. 2011. **Governança em organizações públicas: desafios para entender os fatores críticos de sucesso : o caso do Tribunal de Contas da União.** 2011. Dissertação (mestrado em Administração). Fundação Getulio Vargas. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2297032.PDF>>. Acesso em 21.10.2014

MENEZES, Monalisa Conceição Batista de. **Práticas de governança corporativa em instituições financeiras : um estudo de caso no Itaú Unibanco Holding S/A.** 2009. 94 f. ; Monografia (graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2009

MINAYO, M.C.S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópole: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. 2014. **Sobre o ministério**. Disponível em <<http://www.fazenda.gov.br/institucional/sobre-ministerio>>. Acesso em 13.10.2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Estrutura e competências**. 2014. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s666>> Acesso em 13.10.2014.

MPOG. **História**. 2014. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s668>>. Acessado em 12.10.2014 **Estrutura e competências**. 2014. Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=62&ler=s666>> Acesso em 13.10.2014.

MPOG. **Planejamento Estratégico 2012 - 2015**. 2012. <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/planejamento_estrategico/130314_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 12.10.2014.

OCDE - *Organization for Economic co-operation and Development*. **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. 2009. Disponível em <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/42/33931148.pdf>>. Acesso em 30.09.2014.

ROSS, S. A. The principal's problem. The economic theory of agency. v. 63 nº 2: **American Economic Review**, 1973.

SILVA, A. L. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: Melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2642557.PDF>> Acesso em 30.10.2014.