



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS POETA PINTO DO MONTEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E EXATAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

FERNANDA DE AMORIM SANTOS

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO IG-SEST NA MENSURAÇÃO DAS BOAS
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO
BRASILEIRO**

MONTEIRO

2022

FERNANDA DE AMORIM SANTOS

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO IG-SEST NA MENSURAÇÃO DAS BOAS
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO
BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
em Bacharelado de Ciências
Contábeis da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. José Humberto do Nascimento Cruz

MONTEIRO
2022

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237e Santos, Fernanda de Amorim.

Um estudo sobre o uso do IG-SEST na mensuração das boas práticas de governança corporativa no setor público brasileiro [manuscrito] / Fernanda de Amorim Santos. - 2022.

26 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Humanas e Exatas, 2022.

"Orientação : Prof. Me. José Humberto do Nascimento Cruz, Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Governança corporativa. 2. Setor público. 3. Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 658.4

FERNANDA DE AMORIM SANTOS

**UM ESTUDO SOBRE O USO DO IG-SEST NA MENSURAÇÃO DAS BOAS
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO
BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao
Coordenação/ Departamento do Curso de Bacharelado em
Ciências Contábeis da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em
Contabilidade.

Área de concentração: Contabilidade

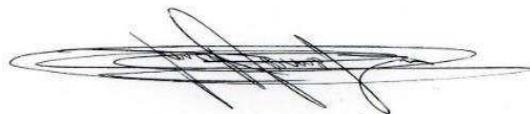
Aprovado em: 24/03/2022

BANCA EXAMINADORA



PROF. MSC. JOSÉ HUMBERTO DO NASCIMENTO CRUZ (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



PROF. MSC. ISMAEL GOMES BARRETO

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



PROF. MSC. BRUNO RODRIGUES CABRAL

Instituto Federal da Paraíba (IFPB)

UM ESTUDO SOBRE O USO DO IG-SEST NA MENSURAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Fernanda de Amorim Santos

Resumo: Para mensurar a boa governança, foram desenvolvidos vários indicadores, além da utilização de escalas, índices e medidas. O objetivo geral do presente trabalho é destacar o uso do IG-SEST na mensuração das boas práticas de governança corporativa no setor público brasileiro, sobretudo nas principais referências (livros e artigos), além de fazer uso da plataforma do google acadêmico. O Indicador de Governança - IG-SEST trata-se de um instrumento de acompanhamento, o qual tem como objetivo avaliar o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, a qual é regulamentada por meio do decreto nº 8.945, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR – que buscam implementar as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência em Governança Corporativa. Quando o IG-SEST foi criado o mesmo foi considerado como pioneiro, pois não existia indicador correspondente na literatura internacional, um índice que tivesse como finalidade avaliar a governança corporativa das empresas estatais. Para alguns, esse índice é um termômetro que serve para avaliar as estatais controladas pela União, e trata-se de uma ferramenta de grande valia na promoção e transformação da gestão dessas empresas.

Palavras – chaves: Governança, Gestão, Administração Pública.

Abstract: To measure good governance, several indicators were developed, in addition to the use of scales, indices and measures. The general objective of the present work is to highlight the use of IG-SEST in the measurement of good corporate governance practices in the Brazilian public sector, especially in the main references (books and articles), in addition to making use of the academic google platform. The Governance Indicator - IG-SEST is a monitoring instrument, which aims to assess compliance with the requirements required by Law No. 13,303, which is regulated by Decree No. 8,945, and guidelines established in the Resolutions of the Interministerial Commission on Corporate Governance and Administration of Equity Interests of the Union – CGPAR – which seek to implement the best market practices and the highest level of excellence in Corporate Governance. When the IG-SEST was created, it was considered a pioneer, as there was no corresponding indicator in the international literature, an index that had the purpose of evaluating the corporate governance of state-owned companies. For some, this index is a thermometer that serves to evaluate the state-owned companies controlled by the Union, and it is a very valuable tool in the promotion and transformation of the management of these companies.

Key words: Governance, Management, Public Administration.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. GOVERNANÇA COORPORATIVA	8
3. GOVERNANÇA COORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO	10
3.1 ÍNDICE IG-SEST	14
4. METODOLOGIA	16
5. ANÁLISES E DISCUSSÕES	16
CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1. INTRODUÇÃO

Desde de 1980 tenta-se mensurar a boa governança, e para isso foram desenvolvidos vários indicadores, além da utilização de escalas, índices e medidas. Todas elas chegaram a mesma conclusão, para que se chegue a boa governança é determinante que se pense em “capacidade de prosseguir o desenvolvimento econômico e social sustentável” (MACHADO et al, 2012, p. 189).

Existindo ainda outras características que estão associadas a boa governança, por exemplo, o World Bank (2001) irá associá-la a redução da pobreza. Grindle (2004) afirma que isso é possível devido as consequências de uma boa governança, consequências essas ligadas a diminuição da corrupção, prestação de contas melhores, descentralização governamental, melhoria na gestão de recursos, maior igualdade social, recursos utilizados de maneira mais eficiente.

Pereira (2010, p.113) fala que “a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas”. Governança é um termo muito amplo, dependendo do enfoque que deseja ser dado o seu uso pode variar, no entanto a mesma deve estar relacionada à habilidade e à capacidade de um governo de desenvolver com eficiência e também responsabilidade sua gestão de recursos e das políticas públicas. Pode se dizer que uma governança bem-sucedida tem papel de suma importância (STREIT E KLERING, 2004).

A Governança precisa ter a capacidade de promover “uma estrutura para o entendimento das mudanças dos processos de governar”. Sendo assim pode ser entendido que “a governança é “boa” quando se atribui e gera recursos para responder aos problemas coletivos, em outras palavras, quando um Estado eficiente proporciona bens públicos de qualidade necessários aos seus cidadãos”. (MACHADO et al, 2012, p. 188)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) traz uma definição para Governança corporativa, para elas a mesma trata-se de um sistema onde empresas e organizações são “dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselhos de administração, diretoria, órgão de fiscalização e controle demais partes interessadas” acontece que são as boas práticas de governança corporativas que conseguem converter princípios considerados básicos em recomendações mais objetivas, conseguindo alinhar interesses com finalidade, preservando e otimizando o “valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.(IBGC, 2015 p. 20)

De acordo com Bursztyn (2012) o melhor seria que o governo analisa-se os cenários interno e externo para poder assim traçar e executar diretrizes, buscando deste modo alcançar a eficiência em seus resultados favoráveis, trazendo para o núcleo de decisão a gestão pública e outros interessados. Ocorre que aos poucos a Administração Pública vem buscando, com o passar dos anos, formas de produzir ou executar boa administração, e a governança corporativa é uma dessas maneiras, (SOUZA, FARIAS, 2017).

Partindo-se do que é observado nos estudos teóricos e empíricos sobre indicadores para mensurar as boas práticas de governança corporativa, este estudo tem como escopo responder ao seguinte problema de pesquisa: existe algum tipo de indicador que pode ser utilizado para mensurar as boas práticas de governança corporativa no setor público brasileiro? Sendo assim, o objetivo geral do presente trabalho é destacar o uso do IG-SEST na mensuração das boas práticas de governança corporativa no setor público brasileiro, sobretudo nas principais referências (livros e artigos).

2.GOVERNANÇA COORPORATIVA

A governança corporativa tem sua origem data da década de 1980, fruto de um movimento formado por acionistas e investidores que tinha como interesse criar uma “certa proteção contra os abusos realizados pela diretoria das empresas e dos problemas ocasionados por conselhos de administração incompetentes, trata-se de um conjunto de práticas que possuem como visão alinhar os objetivos da administração de uma empresa aos interesses dos seus acionistas. Da Silva (2012) explica:

Foi nos anos 50 que se começou a falar de governança corporativa, mas sem esse nome. Foi uma época marcada por conselhos inoperantes e com a presença forte do acionista controlador. Na década de 90, a governança passou a ser mais conhecida. Durante esses anos, ela vem se firmando e alcançando a sua maturidade. No Brasil, a governança ainda é pouco conhecida. O IBGC também faz uma abordagem referencial e abrangente sobre a evolução da governança corporativa (DA SILVA, 2012, p. 35).

A autora Carvalho (2019) apresenta em sua dissertação Teorias que explicam o Desenvolvimento da Governança Corporativa, as mesmas estão expostas no quadro 01.

Quadro 01: Desenvolvimento da Governança Corporativa

Teorias	Descrição
Agência (agency)	Identifica a relação existente entre partes, onde os proprietários (principal) delegam atribuições aos diretores (agentes). Os problemas de agência ocorrem quando os executivos tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza dos acionistas, motivo pelo qual são contratados.

Custo econômico de transações (transaction cost economics)	Enfatiza a estrutura de governança como forma apropriada para equilibrar os interesses dos diretores e acionistas.
Partes interessadas (stakeholders theory)	Leva em consideração o interesse de todos os atores envolvidos, e não foca apenas nos interesses dos acionistas.
Administração (stewardship theory)	Os diretores são considerados administradores dos ativos da empresa e estão dispostos a intervir, buscando os interesses dos acionistas. Sugere uma motivação pró-organizacional por parte dos gestores pelo fato de atuarem como administradores de suas empresas.
Hegemonia de classes (class hegemony)	Considera os diretores como o topo da companhia que recrutam e organizam as novas nomeações de diretores, levando em consideração o compromisso e como pode colaborar com a diretoria.
Hegemonia gerencial (managerial hegemony)	Considera que a gestão empresarial com seu conhecimento operacional do dia a dia, pode efetivamente dominar a administração e enfraquecer as influências dos diretores
Dependência da trajetória (path dependence)	Diz que a estrutura corporativa depende de como a estrutura e as normas começaram.
Dependência de recursos (Resource dependence)	Os diretores são capazes de conectar a empresa os recursos necessários para possibilitar o alcance dos objetivos corporativos. Enfatiza que o acesso a recursos físicos e financeiros poderá se dar por meio de associações, alianças estratégicas, compartilhamento de pessoas ou operações, tais recursos podem estar disponíveis no ambiente externo da companhia (credores e fornecedores).
Institucional (institutional)	A teoria institucional influencia o ambiente, os valores societários e as práticas dos diferentes atores da sociedade
Política (political)	A teoria política apresenta significativa influência sobre os diferentes proprietários e sobre a estrutura de governança.
Governança em rede (network governance)	A estrutura de governança em rede permite que a gestão seja superior ao risco.
Firma	É o alicerce conceitual em que se estabelecem os estudos sobre governança corporativa, onde a empresa é vista com uma unidade técnica de produção de propriedade de indivíduos ou famílias que adquirem fatores de produção para produção de bens e serviços.
Contratos	As empresas são vistas como um artifício legal que serve como centro de relações contratuais, sendo vistas não apenas como um indivíduo, mas, sim, como forma de integrar e equilibrar os diferentes objetivos conflitantes dos indivíduos envolvidos num contexto contratual legal
Equilíbrio dos interesses dos stakeholders.	Pressupõe que os gestores devem administrar as companhias objetivando equilibrar os interesses dos stakeholders, entendendo, que as companhias não devem ser dirigidas apenas com no interesse de seus acionistas, mas deve observar a responsabilidade moral da organização perante todos os interessados.

Fonte: MALLIN (2018, p.18); SILVA (2016).

Porém, de forma mais sucinta é possível dizer que a Governança Corporativa se trata de um sistema que orienta a forma como as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, levando em consideração os relacionamentos entre proprietários/cooperados, conselho de administração, diretoria, e órgãos de controle, a exemplo de conselho fiscal e auditorias.

Ocorre que as boas práticas de Governança Corporativa se preocupam em converter princípios em recomendações objetivas, desta forma buscar alinhar interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da cooperativa, isso facilita o seu desenvolvimento, como também contribui para sua longevidade e perenidade. (IBGC, 2015). O conceito de Governança Corporativa Eficiente é definido como sendo:

O sistema de organização e gestão da companhia, orientado pelos princípios da transparência, equidade, ética, prestação de contas e cumprimento à lei; que integra e respeita os interesses de todos os acionistas e partes interessadas, oferecendo mecanismos sólidos e coerentes para condução de negócios e tomada de decisão, bem como orientação de conduta aos membros dos órgãos societários para consecução dos objetivos e metas dos empresários.” (MAY, 2016, p. 126-127)

A governança pode ser entendida ainda como algo complexo, pois será de acordo com Edwards (2002) compreender em termos os elementos principais que segundo autor seria: responsabilidade em prestar contas, transparência participação, administração de relacionamento, e eficiência ou equidade. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2008, p. 1), Governança Corporativa:

“... é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade... A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (accountability) e equidade”

Ou seja, a governança corporativa não tem uma única definição, para alguns autores como Gonzalez (2004) e Andrade e Rossetti (2004) existem alguns princípios básicos de Governança Corporativa que deveriam ser incorporados em todas as organizações independente de ser pública ou privada, sendo assim, no próximo tópico será abordado como se dar a governança corporativa no setor público

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Para o Tribunal de Contas da União - TCU (2020) falar sobre governança no setor público como sendo um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, o TCU criou um esquema para mostrar o Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública, o qual está exposto na figura 01.

Figura 01: Sistema de Governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU.



Fonte: TCU (2020, p.39)

Carvalho (2019) resume os princípios básicos da Governança Corporativa, conforme quadro 02.

Quadro 02: Princípios Básicos da Governança Corporativa

Transparência	Não restrita ao desempenho econômico financeiro: vai além, contemplando outros fatores, inclusive intangíveis que norteiam a ação empresarial e criam valor.
Equidade	Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas
Prestação de Contas (Accountability)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômica financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os

	diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazo.
--	--

Fonte: Carvalho (2019, p.38)

Os autores Cappellesso, Figueiredo, Lima (2016) explica que a governança corporativa no setor público, refere-se à administração das agências do setor público, as quais são realizadas por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, o que não é um problema visto que as mesmas são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, onde as agências de serviços não públicos são agrupadas. Na concepção de Ronconi (2011, p.22):

Governança pública é compreendida como um tipo de gestão do Estado. Refere-se, portanto, à dimensão governamental, ou seja, a um tipo de arranjo institucional governamental que, ao articular as dimensões econômico financeira, institucional-administrativa e sociopolítica e estabelecer parcerias com sociedade civil e mercado, busca soluções inovadoras para os problemas sociais e o aprofundamento da democracia.

Sobre a governança corporativa pública Kicket (1997) complementa que a mesma tem um significado mais geral, pós nela também se integra a legalidade e legitimidade, o contexto político e social, trata-se de um complexo de atividades que envolvem a gestão de redes complexas de setores políticos da sociedade, Timmers (2000) irá associar a governança corporativa no setor público como governança governamental, ele a define como sendo a inter-relação entre a administração, o controle e a supervisão feita pela organização governamental, tendo como objetivo relacionar os objetivos políticos e de forma eficiente e eficaz realizar a prestação de contas à sociedade, e constrói a governança governamental a partir de quatro elementos conforme figura 02.

Figura 02: Elementos da Governança Governamental.



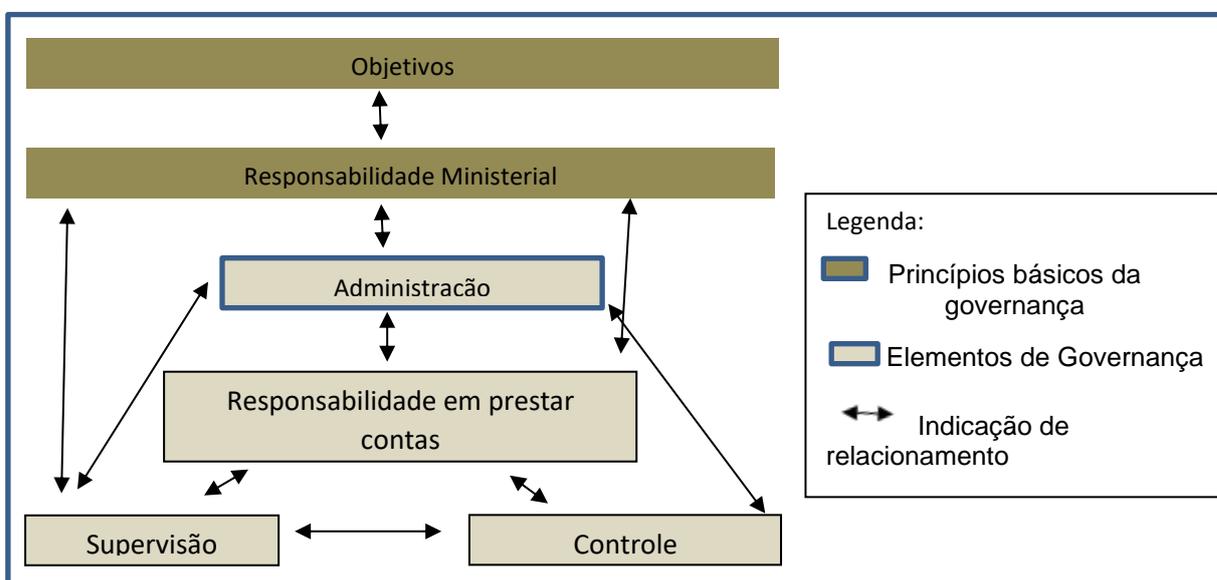
Fonte: Timmers (2000, p.9)

Marques (2005) por sua vez, fala que para fazer a aplicação da governança corporativa na área da administração pública será necessário levar em consideração questões como a

separação dos papéis de presidente e do chefe executivo, ter uma diretoria onde a maioria não são executivos; ter um comitê de auditoria com membros não executivos; proteção da independência dos auditores externos; também seria necessário a implementação de um código de ética da instituição, estabelecer diretrizes para a conduta de diretores, para inibir conflitos e condutas que visem beneficiar os mesmos, e por fim a identificação de riscos a administração.

Timmers (2002), irá dizer que o principal objetivo da governança no setor público é criar um tipo de proteção a organização, proteção essa que vai ajudá-la a alcançar os objetivos públicos, o mesmo expõe como seria essa estrutura na figura 03.

Figura 03: Estrutura da governança governamental (2002)



Fonte: Timmers (2000, p.9)

De acordo com Pereira (2010) é a partir de 1992 que Banco Mundial passará a definir as dimensões para a boa governança, porém as mesmas estão de forma listadas de forma ampla, as mesmas estavam lidas a administração do setor público; quadro legal; participação e accountability; e informação e transparência. A International Federation of Accountants - IFAC (2001), citou três princípios fundamentais de governança no setor público, foram eles Openness (Transparência), Integrity (Integridade) e Accountability (responsabilidade de prestar contas).

O IFAC, além dos seus princípios, apresenta as dimensões que as entidades da administração pública devem adotar: Padrões de comportamento: como a administração da entidade exercita a liderança e determina os valores e padrões da instituição, como define a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos; Estruturas e processos organizacionais: como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da instituição, como as responsabilidades são definidas e como elas são asseguradas; Controle: a rede de vários controles estabelecidos pela cúpula administrativa da organização no apoio ao

alcance dos objetivos da entidade, da efetividade e eficiência das operações, da confiança dos relatórios internos e externos, da complacência com as leis aplicáveis, regulamentações e políticas internas; e, Relatórios externos: como a cúpula da organização demonstra a prestação de contas da aplicação do dinheiro público e seu desempenho (PEREIRA, 2010, p.118)

Porém, existem algumas diferenças entre a governança privada e a governança pública conforme exposto no quadro 03 a seguir.

Quadro 03: Diferenças entre Governança Privada e Pública

Elementos	Empresas privadas	Empresas Estatais
Objetivos	Foco claro na maximização de valor da empresa	Persegue objetivos econômicos (comerciais) e não econômicos
Questões de Agência	Agência única, preocupada com os próprios interesses	Agência dupla, preocupada com interesses próprios, dos gestores, políticos e burocratas
Transparência	Alto nível de transparência	Baixo nível de transparência

Fonte: Carvalho (2019, p.38)

Como pode ser observado a principal diferença entre as empresas privadas das empresas públicas é o fato que uma visa os lucros e a outra possuem objetivos econômicos e sociais.

3.1 ÍNDICE IG-SEST

De acordo com Brasil (2018), o Indicador de Governança - IG-SEST trata-se de um instrumento de acompanhamento, o qual tem como objetivo avaliar o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, a qual é regulamentada por meio do decreto nº 8.945, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR – que buscam implementar as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência em Governança Corporativa.

Barbosa (2019, p.112) explica que o IG-SEST é “um indicador que busca apoiar e promover iniciativas, de forma proativa, para que todas as empresas possam atingir integralmente os requisitos legais”. Acontece que esse indicador não pretende avaliar a situação econômica, financeira, de liquidez e solidez empresarial, ou qualquer variável do tipo (MPDG, 2017; MPDG, 2017a).

Na verdade a sua intensão é buscar uma conformidade entre as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais de controle direto da União, dependentes ou não dependentes (BRASIL, 2018; BARBOSA, 2019), sendo possível afirmar que o IG-SEST acompanhar o desempenho da qualidade da governança das empresas

estatais federais para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº13.303/2016, lei que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Barbosa, esclarece que o objetivo da criação do IG-SEST não foi ter caráter punitivo, e sim permitir que aja a melhoria da governança a partir de sua mensuração.

A Secretaria de Coordenação e Governança das Estatais – SEST (2017) publicou uma linha do tempo da evolução do IG-SEST pós promulgação da Lei 13.303/2016 e isso pode ser visto na figura 04 a seguir:



Fonte: (SEST, 2017)

O Regulamento do Indicador de Governança (2018) explica que objetivos institucionais do IG-SEST possuem como visão:

1. Mecanismo de avaliação de políticas públicas;
2. Mecanismo de avaliação da internalização da Lei nº 13.303/2016 – ação preventiva em relação ao prazo final de 30/06/2018:
 - apresentação do Indicador anterior ao prazo legal: possibilidade de ajustamentos;
 - haverá mais uma rodada do Indicador antes do prazo final de internalização da Lei, o que permitirá novos ajustamentos com maior grau de refinamento;
3. Mecanismo de avaliação da governança corporativa das empresas estatais federais de controle direto;
4. Não apresenta caráter punitivo, mas a partir dos Relatórios de Avaliação individual, permite que a empresa enfoque os pontos centrais onde há necessidade de melhoria da governança;
5. Aponta onde a SEST/MP pode realizar melhorias na sua atuação no papel da coordenação e governança das empresas estatais – problemas recorrentes em determinados itens de avaliação demonstra necessidade de melhor e maior atuação da Secretaria.
6. Transparência na internalização da Lei nº 13.303/2016, poderá gerar incentivos a melhoria da governança das empresas. (SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS, 2018).

Para a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas estatais (2018), ao adotar o IG-SEST como um instrumento de gestão, isso faz com que a instituição possa caminhar em direção a um padrão elevado e de excelência em governança corporativa.

4. METODOLOGIA

O Presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde de acordo com Lima et al. (2010) esse tipo de pesquisa consiste na busca de referenciais teóricos publicados em livros, publicações em periódicos e artigos científicos, visando alcançar as contribuições científicas ao assunto em questão.

O estudo também aborda uma visão qualitativa, sobre o tema Zanella (2013) explica que a pesquisa qualitativa é a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados.”

Se tratando ainda de uma pesquisa exploratória visto que Gil (2007) explica que a pesquisa exploratória tem por objetivo ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno, e Gil (2002, p.41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto a coleta de dados, a mesma será realizada utilizando os bancos de dados da google acadêmico com os seguintes indexadores "governança corporativa"; "governança corporativa pública", "indicadores" e IG-SEST. Sendo, pois, escolhidos apenas artigos publicados entre 2016 e 2021, além de ser utilizado livros de autores de grande relevância para o tema.

5. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Quando se fala em Governança alguns termos voltam a aparecer mesmo quando se trata de autores diferentes e de épocas diferentes, esses termos são: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a accountability, mas o que esses termos querem dizer, na figura 04 está exposto cada um deles de acordo com a visão do TCU.

Figura 04: Termos associado a governança

Legitimidade:

- princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo.

Equidade:

- promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança

Responsabilidade:

- diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2010).

Eficiência:

- é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto

Probidade:

- trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança

Transparência:

- caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.

Accountability:

- As normas de auditoria da Intosai conceituam accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões

Fonte: TCU (2014, p.49-50)

De acordo com o TCU (2020), para que as funções de governança, as quais envolvem avaliar, direcionar e monitorar, sejam realizadas de maneira satisfatória, é necessário que se faça a adoção de liderança, estratégia e controle. Onde a liderança, irá se referir ao “conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança”, no que se refere a estratégia a mesma se refere ao que “envolve o relacionamento com partes interessadas, a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações de unidades e organizações envolvidas na sua execução”.

E sobre o Controle o órgão irá falar que “abrange aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização. (TCU, 2020) Mas para conseguir alcançar boas práticas de governança pública além de ações e preciso que se utilize algum tipo de mecanismo que consiga avaliá-la de alguma forma.

Batistelle et al (2020, p.2) explica que “avaliar a relação entre a governança corporativa, com os indicadores de desempenho contribuiu para uma visão geral da situação das empresas, em que empresas que possuem governança corporativa tendem a apresentar indicadores de desempenho positivos”, para poder ser mensurado as boas práticas de governança corporativa é preciso que as instituições façam o uso de análises de desempenho organizacional, esse por sua vez pode ser considerado como um dos principais elementos gerenciais dentro de um instituição/organização, é a partir deles que se torna possível monitorar, comparar e corrigir o desempenho organizacional, desta forma sistemas de medição de desempenho são indispensáveis na busca de bons resultados e sucesso organizacional (MACEDO; CORRAR, 2012).

A *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy*, explica que para alcançara boa governança em órgãos e entidades da administração pública é importante observar os seguintes itens (CIPFA,2004)

- a) Focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- b) Realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;
- c) Tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- d) Gerenciar riscos;
- e) Desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- f) Prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;
- g) Ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
- h) Certificar-se de que os usuários recebem um serviço de qualidade;
- i) Certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
- j) Definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- k) Ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;
- l) Ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
- m) Ter e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;
- n) Certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja de boa qualidade;
- o) Certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessária para um bom desempenho;
- p) Desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;
- q) Equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
- r) Compreender as relações formais e informais de prestação de contas;
- s) Tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e parte interessadas;
- t) Tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes;
- u) Garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, provendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança e
- v) Colocar em prática os valores organizacionais. (MORAES, MARCIA ELIAS, PONTVIDAL, 2018, p. 229-230)

Por sua vez, o Tribunal de Contas da União (2014) traz uma relação de ações de serem utilizadas para que se alcance uma boa governança, o qual ele chama de 10 passos para a boa governança, as mesmas estão expostas no quadro 04.

Quadro 04: Boas práticas de governança Corporativa

1	Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos	Estabeleça as instâncias internas de governança da organização
		Garanta o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas
		Estabeleça o sistema de governança da organização e divulgue-o para as partes interessadas
		Estabeleça modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas
2	Lidere com ética e combata os desvios	Adote código de ética e conduta para membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
		Estabeleça mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos;
		Estabeleça mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
3	Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas	Estabeleça as instâncias internas de governança da organização; Garanta o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas;
		Estabeleça o sistema de governança da organização e divulgue-o para as partes interessadas
4	Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação	Estabeleça modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas;
		Estabeleça a estratégia da organização;
		Monitore e avalie a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
5	Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas	Estabeleça e divulgue canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade;
		Promova a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização;
		Estabeleça relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras organizações;
		Assegure que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado
6	Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las	Avalie, direcione e monitore a gestão;
		Responsabilize-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados;
		Assegure, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização;
		Responsabilize-se pela gestão de riscos;
		Avalie os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determine que sejam adotadas providências.

7	Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações	Estabeleça mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas.
8	Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários	Estabeleça sistema de gestão de riscos; Monitore e avalie o sistema de gestão de riscos, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
9	Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização	Estabeleça a função de auditoria interna; Crie condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; Assegure que a auditoria interna adicione valor à organização.
10	Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização	Dê transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; Preste contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability Avalie a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; Garanta que indícios de irregularidades sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

BRASIL (2014, p.8-27)

Para se obter uma boa governança, é preciso que o gestor público esteja atento as várias variáveis que podem vir a afetar a sua decisão e os rumos das atividades administrativas públicas para uma melhor ou pior eficiência.

Existe um índice utilizado por algumas empresas estatais federais é o Indicador de Governança Sest (IG-Sest), o qual trata-se de um instrumento de acompanhamento contínuo das empresas estatais federais, o mesmo é aferido por meio da avaliação do cumprimento de diversos dispositivos legais, infralegais e de boas práticas aplicáveis às estatais federais, principalmente no que se refere à Lei das Estatais, ao Decreto 8.945/2016 e às resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União.

O IG-SEST tem como principal objetivo institucional atuar como mecanismo de avaliação dos seguintes nas empresas estatais federais os seguintes setores: Governança – Conselhos e Diretoria; Transparência; e Gerenciamento de riscos e controles, suas principais características são: Fomenta a adoção de boas práticas pelas empresas estatais federais, de forma que operem eficientemente e com transparência; também auxilia as empresas a identificar os aspectos em que há espaço para melhorias; e fornece elementos para que a SEST aprimore sua atuação no papel da coordenação e governança das empresas estatais; e não apresenta caráter punitivo.

A metodologia utilizada é um questionário onde o Indicador de Governança Sest é calculado com base na aplicação de questionário, respondido pelas próprias empresas avaliadas. As perguntas são do tipo “Sim”, “Não”, “Parcialmente” ou “Não se aplica”, referentes às práticas das empresas com relação aos temas abordados, as perguntas são distribuídas conforme a figura 06:

Figura 06: Distribuição das perguntas no IG-Sest

Dimensão I: Governança – Conselhos e Diretoria

Blocos: 1.1 - Mecanismos de Governança (09 questões)

1.2 - Boas Práticas (08 questões)

Dimensão II: Transparência

Blocos: 2.1 - Práticas de Transparência (12 questões)

2.2 - Licitações e Contratos (3 questões)

Dimensão III: Gerenciamento de Riscos e Controle

Blocos: 3.1 - Gestão de Riscos (3 questões)

3.2 - Controles Internos e Conformidade (3 questões)

3.3 - Auditoria Interna (4 questões)

3.4 - Código de Conduta e Integridade (3 questões)

3.5 - Comitê de Auditoria (5 questões)

Fonte: (2021, p.5)

Esse questionário que é preenchido pelas instituições e os documentação que são apresentados por ela é avaliado por uma Comissão, essa comissão é composta da seguinte forma:

1. Representantes da Sest:
 - a. Coordenadora-Geral de Avaliação e Monitoramento de Estatais – CGAVM
 - b. Coordenador de Avaliação das Empresas Estatais
 - c. Outros servidores públicos da Sest
2. Membros independentes, representantes das seguintes instituições:
 - a. Brasil Bolsa Balcão (B3)
 - b. Fundação Dom Cabral (FDC)
 - c. Fundação Getúlio Vargas (FGV)
 - d. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)
 - e. Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI)
 - f. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
 - g. Universidade de Brasília (UNB) (BRASIL, 2021).

Por sua vez o resultado do IG-SEST é calculado por média ponderada das respostas, agrupadas nos blocos e dimensões, conforme figura 07.

Figura 07: Índices IG-Sest

1. Nota do bloco – calculada pela média ponderada das respostas dos itens, desconsideradas aquelas aceitas como “Não se aplica”:

$$\text{Nota do Bloco} = \frac{\sum (\text{Item de Avaliação} \times \text{Peso Item de Avaliação})}{\sum \text{Peso Item de Avaliação}}$$

2. Nota da dimensão – calculada pela média ponderada das notas dos blocos que a compõem:

$$\text{Nota da Dimensão} = \frac{\sum (\text{Bloco} \times \text{Peso Bloco})}{\sum \text{Peso Bloco}}$$

3. Indicador de Governança Sest – calculado pela média ponderada dos índices das dimensões:

$$\text{Indicador de Governança Sest} = \frac{\sum (\text{Dimensão} \times \text{Peso Dimensão})}{\sum \text{Peso Dimensão}} \times 10$$

Fonte: IG-SEST (2021, p.7)

As dimensões, os blocos e os itens de avaliação (questões) são apresentados em tabelas as quais estão divididas em Dimensão 1: Governança – conselhos e Diretoria; Boas Práticas; Dimensão 2: Transparência; Práticas de Transparência; Licitações e Contratos; dimensão 3 Gerenciamento de riscos e controle: Gestão de Riscos; Controles Internos e Conformidade; Auditoria Interna; Código de Conduta e Integridade; Comitê de Auditoria, o resultado obtido é uma nota que vai de zero a dez, com essa nota a organização é avaliada e classificada em um dos níveis de governança (CARVALHO, 2019), conforme quadro 05:

Quadro 06: Indicador de Governança - IG-SEST

Nota	Nível de governança
7,60 a 10,00	Nível 1
5,10 a 7,59	Nível 2
2,60 a 5,09	Nível 3
0,00 a 2,59	Nível 4

Fonte: Regulamento do indicador de governança, 2018.

Carvalho (2019, p.72) explica que:

Diante do exposto, entende-se que a faixa de enquadramento nº 1 é baixa por contemplar em sua categoria pontuação que varia entre 0 (zero) e 77,6 (setenta e sete vírgula seis) por cento. As demais faixas de enquadramento encontram-se acima de 77,7% e chegam até a pontuação máxima de 100%. No entanto, torna-se aceitável a faixa de enquadramento nº 2 a nº5, por apresentarem percentuais acima de 77,7 (sete), ou seja, faixas que equivalem ao modelo(nível) de governança utilizada pelo Ministério do Planejamento (2018).

Carvalho (2019, p.98) explica que as empresas públicas e sociedades de economia mista estão buscando aprimorar e fazendo uso dos instrumentos de governança no que se refere aos seus processos e estruturas de gestão objetivando monitorar suas atividades, “na medida em que implementam gestão de riscos, definem políticas de transações com partes relacionadas à

finalidade de mitigar os riscos”. COSO (2007) classifica como sendo um total de oito componentes que deve compor uma estrutura de gerenciamento de riscos, conforme quadro 06.

Quadro 06. Componentes do Gerenciamento de Riscos Corporativos

Componentes da Estrutura	Caracterização
Ambiente Interno	Compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que esses estão.
Fixação de Objetivos	Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.
Identificação de Eventos	Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos
Avaliação de Riscos	Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.
Resposta ao Risco	A administração escolhe as respostas aos riscos: evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando e desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco
Atividades de Controle	Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia
Informações e Comunicações	As informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos os níveis da organização.
Monitoramento	A integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Fonte: COSO (2007, p.06).

Carvalho (2019) explica que se há ausência de controle, ou do não comprometimento dos diferentes atores, e ainda a presença de práticas oportunistas, isso tudo só colaborado para manchar a reputação da instituição, além de a expo frente à responsabilização via penalidades, multas e sanções.

Em 2021, o índice sofreu pequenas adaptações, como é possível de ser verificado:

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, buscando promover a adoção das melhores práticas de governança corporativa e o alinhamento às diretrizes da OCDE, publicou o seu estatuto-modelo, para utilização pelas estatais da União. Entre as principais inovações destacam-se o tratamento adequado às hipóteses configuradoras de conflitos de interesses dos administradores, uma maior transparência na execução do interesse público que justificou a criação da estatal e o aprimoramento do processo de seleção de administradores, em especial por meio da criação de política de indicação e plano de sucessão (BRASIL, 2021, p.3).

Essa nova edição do regulamento do IG SEST, determina que órgãos da administração pública os quais são vinculados ao governo federal deveram incorporar mecanismos que os ajudem a respeitar e promover iniciativas relacionadas aos direitos humanos.

De acordo com o Ministério da economia essa quinta certificação do Indicador de Governança IG-Sest, trata-se de um instrumento para avaliar o cumprimento de dispositivos legais, infralegais e de boas práticas de governança corporativa. O ministro da economia explica que “esse esforço é extraordinário. Esse esforço prepara, recupera as estatais para elas poderem ter um valor de mercado cada vez melhor, uma gestão cada vez melhor”, ao falar isso o ministro demonstra a importância desse índice no processo de avaliação, e reavaliação em buscar de melhores índices (AGENCIABRASIL, 2021)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É preciso compreender que, a governança corporativa trata-se de um sistema pelo qual as instituições são dirigidas, monitoradas e incentivadas, para isso é preciso envolver os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, como também demais partes interessadas.

Visando garantir a transparência das ações realizadas pela empresa. Também fazem parte da governança corporativa o uso de normas e regras as quais devem ser claras; e buscar dirimir os conflitos de interesses e assimetria de informações; além de ser caracterizada como um conjunto de princípios relacionados a transparência, equidade, prestação de contas – accountability, e responsabilidade corporativa.

Como pode ser percebido as boas práticas de governança corporativa pede muito preparo do gestor público, é preciso se preocupar em se qualificar para ter as habilidades necessárias para tal. Não é por se tratar de uma instituição pública que o mesmo não precisa fazer o uso de ferramentas de gestão em prol de auxiliá-los nas constantes mudanças e desafios que enfrentam em sua trajetória há frente da instituição, seja ele no âmbito municipal, estadual ou federal.

Pode-se afirmar que a Governança Corporativa se trata de uma trilha que norteia funcionando como um mapa onde o objetivo é o alcance do êxito de sua função pública, o mesmo deveria ser seguido por todos os gestores públicos e deveria ser melhor difundido e exemplificado, no entanto não existe um padrão ou um índice que de maneira geral sirva para medir e comparar bons exemplos de governança corporativa.

O objetivo do IG-SEST é servir como um instrumento de mensuração e também de avaliação da governança corporativa das empresas estatais, auxiliando na averiguação do cumprimento da Lei de Responsabilidade das Estatais, e desta forma contribuindo para as boas práticas de governança corporativa, além de ajudar na transparência das informações e na gestão de excelência das empresas estatais federais.

Quando o IG-SEST foi criado o mesmo foi considerado como pioneiro, pois não existia indicador correspondente na literatura internacional, um índice que tivesse como finalidade de avaliar a governança corporativa das empresas estatais. Para alguns, esse índice é um termômetro que serve para avaliar as estatais controladas pela União, e o mesmo está sendo de grande valia na promoção e transformação da gestão dessas empresas.

No entanto o índice IG-SEST poderia servir como um índice a ser usado nas organizações públicas para medir as suas boas práticas de governança, mesmo tendo sido elaborado para ser um instrumento de mensuração para observação do cumprimento da Lei 13.303/2016, afinal a sua intenção era a garantia das boas práticas de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

AGENCIABRASIL. **Ministério da Economia divulga estatais destaque em governança: EBC, Caixa e BB foram algumas empresas com a melhor avaliação.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-12/ministerio-da-economia-divulga-estatais-destaque-em-governanca> Acesso em: 18 fev. 2022.

BARBOSA, C.P. **Governança em Universidades Federais brasileiras – uma contribuição a partir do IG-SEST** Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD – da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG Belo Horizonte - 2019

BATISTELLE, C. et al **Influência da governança corporativa no desempenho das empresas listadas no índice IBRX100.** XVII Congresso USP de Iniciação científica em contabilidade.2020.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance.** In: States Services Commission. New Zeland. September. 2003 Disponível em: <https://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/PostNPM_Themes_In_Public_Sector_Governance.pdf>. Acesso em: 14. Abr. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União.** – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. **Indicador de Governança IG-SEST – Regulamento. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.** Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. **Regulamento e Questionário IG Sest - 5º ciclo.pdf.** disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igsest/arquivos/regulamento-ig-sest-5o-ciclo.pdf/view> Acesso em: 18 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.945, de 27 de Dezembro de 2016. **Regulamenta, no âmbito da União, a Lei no 13.303, de 30 de junho de 2016,** que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. 2016

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de Junho de 2016. **Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.** 2016

BURSZTYN, M. A. BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental: caminhos para a sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CABRAL, B. R. **Corrupção municipal: fatores relacionados aos municípios com baixo e alto índice de corrupção /** Bruno Rodrigues Cabral. – (Dissertação) Mestrado em Gestão Pública e Cooperação Internacional - UFPB/CCSA. João Pessoa, 2019. 85 f.

CARVALHO, M S. **A GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS DA UNIÃO /** Dissertação. - Gestão Pública e Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba João Pessoa, 2019. 138 f.: il.

CAPPELLESSO, G; FIGUEIREDO, L M, LIMA, D. V. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **RACEF** – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 7, n. 3, p.77-90, 2016.

COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. 2007.** Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e Pricewaterhouse Coopers. Governance, Risk and Compliance, 2007. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERMExecutive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.

DA SILVA, E. **Governança Corporativa nas empresas: Guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** 3. ed. São Paulo: Atlas. 2012.

DI PIETRO, M. Z. **Parcerias na administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e outras formas.** 6º ed. São Paulo: Atlas. 2008

EDWARDS, M. Public sector governance – future issues for Australia. *Journal of Public Administration*, v. 64, n. 2 2002.

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Governança Corporativa.* 2008 Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/>>.

IFAC. International Federation of Accountants. *Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective.* Study 13. 2001

IGSET. Regulamento Indicador de Governança Sest. **O presente Regulamento apresenta as regras do Indicador de Governança – IG-Sest, contemplando Introdução, Objetivo, Características, Público-Alvo, Metodologia, Operacionalização, Componentes da Avaliação, Disposições Finais e anexos** 5ª Ciclo 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/igset/arquivos/regulamento-ig-sest-5o-ciclo.pdf>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC 2015 Disponível em:<

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>> Acesso em: 12 abr. 2021.

FCA, Faculdade de Ciências Agrônomicas. **Tipos de Revisão de Literatura**. 2020 Disponível em: <<https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>> Acesso em: 11 de set 2020

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2007

KICKET, W. J. M. Public governance in the netherlands; in the alternativa to angloamarericann 'managerialism'. **Public Administration**, v. 75, p.731-752, 1997

LIMA et al. **Pesquisa e prática pedagógica: Metodologia do trabalho científico**. Secretaria de educação a distância. 2ºed. 2010

MACEDO, M. A. S.; & CORRAR, L. J. **Análise Comparativa do Desempenho Contábil Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil**. Revista de Contabilidade e Controladoria, Curitiba, v. 4, n.1, p 42-61, 2012

MARQUES, M. C. C. **Corporate Governace in the Public Sector in Portugal**: principles, elements and conceptual framwwork. Na International meeting of the American Accounting Assocition. Califórnia 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Controle de contas e transformação da administração pública**. Curso Controle Cidadão composto por 12 fascículos oferecido pela Universidade Aberta do Nordeste (Uane), Tribunal de Contas do Estado do Ceará e a Fundação Demócrito Rocha (FDR) 2014 Disponível em:< https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f10_-_controle_cidadao.pdf Acesso em: 14 abr. 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. **Código de melhores práticas**. 5ed. São Paulo, SP: IBGC. Disponível em:<<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 15 de mar. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública** – Foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas, 2014 (a)

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança Corporativa no Setor Público**. São Paulo, SP: Editora Atlas. 2010

MATIAS-PEREIRA, J. **The Effects of the Recovery of the Patrimonialist Model in Brazil** - International Journal of Humanities and Social Science. International Journal of Humanities and Social Science, v. 3, 2013

MAY, Y. (2016) **Governança corporativa eficiente**. 2. ed. Curitiba: Íthala,

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. MPDG. **Perguntas e Respostas: Lei de Responsabilidade das Estatais / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais**. - Brasília: MP, 2017. 36p.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. MPDG. **Revista das Estatais. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.** Vol. 3 (dez. 2017). Brasília: MP, 2017(a).

MOREIRA, A.; & NETO, A. de B. **Empresa Familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007

MORAES, MARCIA ELIAS, PONTVIDAL. Uma análise sobre a adoção das boas práticas de governança do Pará. GIGAPP Estudos Working Papers ISSN2174-9515. Año Núm.90, 2018

PECI, A; PIERANTI, O. P.; & RODRIGUES, S. **Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro.** Organizações & Sociedade, Salvador, v. 15, n. 46, 2008

PEREIRA, J. M. **A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro.** APGS, Viçosa, v.2, n.1, 2010

SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS. Regulamento do indicador de Governança. 2018. Disponível em: https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/regulamento_ig_sest.pdf Acesso em: 18 fev. 2022.

RONCONI, L. F. A. **Governança pública: um desafio à democracia.** Ver. 2 UEPG. Florianópolis, 2011.

SEST. Revista das Estatais [recurso eletrônico] / **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.** Vol. 1, 2 e 3- . Brasília: MP, 2017

SOUZA, L.M.C.G.; FARIAS, E.F. **Governança corporativa na administração pública brasileira: Um processo em construção!** Direito & Paz | São Paulo, SP - Lorena | Ano IX | n. 37 | p. 273-292 | 2º Semestre, 2017

SOUZA, J. P.C., BARROS, L.A.M. **Práticas de Governança Corporativa e Seus Efeitos Sobre o Desempenho Organizacional em Pequenas Empresas.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.4, Nº2, p.59-78, Mai/Ago. 2019

SOUZA, L. M. C.G.S.; & FARIA, E. F. **Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção!** Direito & Paz | Lorena | Ano IX | n. 37 | p. 273-292 | 2º Semestre, São Paulo, SP 2017 Disponível em:< http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016FCF> Acesso em: 12 abr. 2020.

TIMMERS, H. **Government Governance: Coporate Governance in the public secto, why and how?** The Netherlands ministry of Finance. 9th Fee Public Sector Conference. 2000

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria/Tribunal de Contas da União.** 2 ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. 2014

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria/Tribunal de Contas da União.** 3º ed Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão 2020

ZANELLA, L.C. H. **Metodologia de pesquisa.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC. 2013