



**VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

## **A APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO PÚBLICA**

**BEATRIZ ALMEIDA RAMALHO, PAULA RENATA PANTOJA DE OLIVEIRA, GUILHERME  
VINICIUS DE MEDEIROS LIMA, MILTON JARBAS RODRIGUES CHAGAS**

**GT 20 - GOVERNANÇA, RISCOS E INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## **A aplicação da Governança Corporativa na gestão Pública**

### **Resumo:**

A pesquisa aborda o surgimento da governança como um mecanismo moderno, um conjunto de práticas que buscam incrementar os resultados da gestão pública, apresenta seus princípios: transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa e a necessidade de atributos inerentes ao setor público, como integridade, liderança, compromisso, integração, promoção de conduta ética, envolvimento dos atores da governança e a participação efetiva da sociedade. O estudo buscou apresentar como a governança corporativa pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão no setor público. Para atingir esse objetivo foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, por meio de livros, artigos científicos e documentos publicados por instituições incentivadoras da governança. O estudo possibilitou verificar que, mediante sistemas formais de gestão, mecanismos eficientes de transparência, prestação de contas e controles internos, a governança contribui para o uso adequado dos recursos públicos e redução de fraudes ou atos de má-gestão.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Gestão Pública. Eficiência.

### **1. Introdução**

Com origem no setor privado, a governança corporativa surgiu diante da necessidade de estabelecer práticas que proporcionassem maior segurança aos proprietários que tinham suas organizações administradas por terceiros, principalmente em razão dos conflitos de interesses provocados pela divisão entre propriedade e gestão.

A governança corporativa teve início com a finalidade de alinhar ações, reduzir as divergências de interesses e proporcionar melhorias no desempenho organizacional, estabelecendo o desenvolvimento de uma administração mais transparente no que concerne aos processos decisórios e aos atos executados por seus administradores.

Similarmente, no setor público, fatores como o crescente grau de exigência da sociedade por políticas públicas mais efetivas e as amarras governamentais na burocracia e ineficiência tem favorecido a discussão do tema nessa esfera. Apesar de terem focos distintos, a governança pública baseia-se na aplicação de princípios da governança privada (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade), instituindo boas práticas de administração do setor privado, adaptadas conforme a realidade governamental.

A relevância do papel básico do Estado, que é servir a sociedade, e a dificuldade que ainda encontra na efetivação de suas ações exige da administração pública mudanças em seu modelo de gestão, visando melhorar o desempenho estatal. A busca pela eficiência e a necessidade de oferecer serviços de qualidade à população requer a adoção de práticas inovadoras de gestão.

A motivação para o estudo do tema surgiu em virtude da perspectiva que a prática da governança pode proporcionar a gestão pública, no entanto, ainda apresenta poucas aplicações, visto que ainda está em fase de difusão nesta esfera, como uma nova forma de gestão

governamental. Assim, o estudo questiona: **qual a contribuição da adaptação e aplicação das práticas de governança corporativa para o aperfeiçoamento da gestão pública?**

Nesse contexto, o objetivo geral do artigo constitui-se em analisar como a governança corporativa pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão no setor público. Os objetivos específicos compreendem: relacionar os fatores que influenciaram o surgimento do movimento da governança corporativa no setor público; apontar as características para tornar possível a prática de uma boa governança nas organizações públicas; e analisar os benefícios que a adaptação e aplicação das práticas de governança corporativa podem proporcionar para a gestão pública.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Governança corporativa**

A expressão governança corporativa “representa a tradução literal do termo original em inglês, *corporate governance*, usado para se referir aos arranjos institucionais que regem as relações entre acionistas (ou outros grupos) e a administração das empresas (LETHBRIDGE, 1997 apud VENTURA *et al.*, 2009, p.32).

Apesar do termo já existir há bastante tempo, os movimentos por governança corporativa ganharam força no início da década de 1990, em um movimento iniciado nos países desenvolvidos, principalmente nos Estados Unidos e Grã-Bretanha, em razão dos abusos das empresas perante seus investidores. As organizações necessitavam de regras e criação de sistemas de monitoramento que pudessem impedir tais abusos.

Andrade e Rossetti (2004, p. 26) afirmam: “Governança Corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”. Governança corporativa trata-se de um conjunto de mecanismos de controle e monitoramento que estruturam a forma de gestão, visando tornar melhor o relacionamento entre os interessados, proprietários e gestores, e dessa forma, otimizar o desempenho organizacional.

A governança corporativa surgiu para solucionar o “conflito de agência”, ocasionado em virtude da separação entre a propriedade e a gestão. Jensen e Meckling (1976, p.308 apud GARCIA, 2005, p. 14), definem um relacionamento de agência como: “um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma

tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente”.

No Brasil, começaram os registros sobre governança em 1995, com a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), atual Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização voltada para o incentivo da governança corporativa no Brasil, visando a busca pela excelência em governança.

A governança corporativa teve início no Brasil em razão da necessidade de adaptação ao mercado internacional e de adquirir credibilidade. Com investidores cada vez mais exigentes era preciso propiciar mais transparência e equidade nas informações prestadas, a fim de tornar as organizações brasileiras mais atraentes perante o cenário mundial.

Conforme a Comissão de Valores Mobiliários (2002), a governança corporativa busca potencializar o desempenho organizacional, mediante a proteção a todas as partes interessadas, envolvendo para esse fim a aplicação de quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. São princípios que visam orientar as organizações, reduzir conflitos entre as partes envolvidas e estabelecer confiabilidade em suas relações.

## **2.2 Surgimento da governança corporativa no setor público**

A administração pública brasileira foi objeto de várias mudanças até chegar a atual forma de gestão, passando por três modelos básicos: patrimonialismo, burocracia e gerencialismo. Os referidos modelos foram aperfeiçoados no decorrer do tempo, contudo, as transições não representaram uma ruptura completa, alguns elementos dos modelos anteriores continuaram sendo utilizados em conjunto com as novas práticas.

A ineficiência do serviço ofertado, bem como as dificuldades em promover melhorias na qualidade do atendimento, tem intensificado o nível de insatisfação do cidadão e ampliado as demandas por parte da sociedade. Matias-Pereira (2012), afirma que as constantes modificações ocorridas no mundo, como o elevado fluxo de informações, incremento do nível educacional e de cidadania, tem aumentando as cobranças por melhorias na gestão pública, mostrando a necessidade de modernização e desenvolvimento de novas capacidades e competências, a fim de proporcionar maior efetividade às ações governamentais.

Nesse contexto, Frey (2007 apud Matias-Pereira, 2010) menciona ainda que o tema governança vem ganhando ênfase em razão da necessidade de promover melhorias no desempenho da administração pública em benefício da sociedade. Do mesmo modo, o Tribunal de contas da União (2014) afirma que no setor público a discussão sobre governança surgiu com o intuito de tornar o Estado mais eficiente.

Dessa forma, observa-se que a necessidade de tornar a administração pública brasileira mais eficiente, as demandas por aperfeiçoamento do desempenho estatal e as crescentes pressões da sociedade por melhorias na qualidade dos serviços públicos prestados e por comportamento ético, transparente e responsável dos gestores públicos, são fatores que influenciaram o surgimento do tema governança no setor público.

Embora com foco, inicialmente, no setor privado, a governança vem sendo cada vez mais objeto de discussão na esfera pública, por estar relacionada a uma mudança na gestão. Nesse sentido, o IBGC, em suas novas versões do código das melhores práticas de governança corporativa, ressalta que os princípios e práticas da boa governança se aplicam a qualquer tipo de organização, independente de sua natureza jurídica.

Portanto, entende-se que diante das dificuldades apresentadas pela administração pública, as práticas de governança corporativa podem ser adaptadas e aplicadas ao setor público, como forma de criar na administração pública um ambiente mais eficiente, ético, confiável e propício para a elaboração e execução de políticas públicas em prol dos interesses da sociedade.

Em sua definição, o TCU cita três funções básicas da governança para o setor público: avaliar, direcionar e monitorar. A função avaliar refere-se aos cenários, ao desempenho da gestão e aos resultados gerados; direcionar trata-se de orientar a organização e o desenvolvimento das políticas estabelecidas, de forma que os objetivos das instituições estejam alinhados às necessidades da sociedade e monitorar diz respeito a verificação e controle da execução das políticas, bem como de seus resultados.

### **2.3 Elementos da governança corporativa nas entidades públicas**

Em razão da complexidade e diversidade do setor público, Barrett (2005 apud Matias-Pereira, 2010) aponta seis elementos básicos para que seja possível aplicar de forma efetiva as boas práticas de governança corporativa na administração pública. São eles: transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração.

Liderança, integridade e compromisso correspondem a características pessoais dos membros das organizações, enquanto os elementos responsabilidade, integração e transparência dizem respeito aos efeitos das estratégias, políticas, sistemas e procedimentos adotados.

Segundo o Tribunal de Contas da União (2014), a governança pública, para ser efetiva, requer a existência de conduta ética profissional. Princípios éticos devem ser atributos

basilares para o fortalecimento das boas práticas de governança nas organizações. Diante disso, faz-se necessário o emprego de mecanismos que intensifiquem a atuação ética de líderes e agentes públicos, de modo que exerçam seus papéis em conformidade com o interesse da sociedade.

Observa-se que apesar das boas práticas de governança corporativa terem surgido por motivações externas ao cenário da Administração Pública, acabaram representando um importante instrumento de gestão governamental, que segundo Slomski (2014), trazem benefícios capazes de agregar valor à sociedade e promover melhorias no desempenho organizacional.

No que se refere a performance organizacional, a Federação Internacional de Contadores - IFAC (2013 apud TCU, 2014) afirma que a boa governança no setor público permite a entrega de benefícios para a sociedade, com melhorias na qualidade e efetividade dos serviços prestados. Nesse sentido, a aplicação da governança na esfera pública, por meio de seus princípios e ênfase em eficiência e eficácia, contribui para o uso adequado dos recursos públicos, com priorização das verdadeiras necessidades da sociedade.

As práticas de governança direcionam, monitoram e avaliam a conduta da administração. Dessa forma, a utilização de sistemas formais de gestão, adoção de mecanismos eficientes de transparência e prestação de contas, e aprimoramento dos controles internos também representam melhorias em desempenho, visto que possibilitam a prevenção, ou ao menos a redução da probabilidade de fraudes ou atos de má-gestão.

O elevado nível de transparência exigida, com disponibilização de informações de qualidade aos interessados e a adoção de mecanismos de prestação de contas eficientes, que expressem de forma íntegra a atuação relacionada a gestão dos recursos públicos e resulte na devida responsabilização das organizações e profissionais envolvidos, favorecem a agregação de valor.

Esses princípios são de extrema relevância por conferirem ao cidadão a capacidade de atuação nos assuntos de interesse público e promoverem o controle. Segundo Kanaane; Filho; Ferreira (2010), a presença destas práticas de governança representa pré-requisito para o desenvolvimento de uma gestão pública com segurança, eficácia e propósitos baseados em princípios ético-morais.

De acordo com o TCU (2014, p. 17), “em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público”.

Percebe-se que se tratam de práticas que proporcionam uma melhor imagem institucional, posto que uma gestão responsável, comprometida com a integridade, valores éticos, disponibilizando dados e informações de qualidade, com utilização de sistemas efetivos de controle, proporcionam maior segurança e confiabilidade às ações governamentais.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção serão abordados os métodos e técnicas de pesquisa empregados para a realização do estudo sobre a aplicação da governança corporativa no setor público. No que se refere aos objetivos, adotou-se a pesquisa descritiva, quanto aos meios, trata-se de pesquisa bibliográfica e no que concerne a abordagem, classifica-se como qualitativa.

A pesquisa é descritiva por ter como finalidade principal a descrição de características e análise de fatos, sem realizar modificações, pois conforme afirma Prodanov e Freitas (2013, p. 52) a pesquisa descritiva ocorre “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Trata-se de pesquisa bibliográfica, dado que se utilizou livros, artigos científicos e documentos publicados por instituições incentivadoras da governança. Gil (2002, p. 45) relata que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e destaca que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Quanto a abordagem, utilizou-se a qualitativa, considerando seu caráter subjetivo, que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “ [...] não pode ser traduzido em números”, dessa forma, o método utilizado não é numérico, mas sim valorativo. Trata-se de uma pesquisa em que se busca analisar conceitos, características, princípios e relações. De acordo com Silva (2003), nesse tipo de abordagem o pesquisador é instrumento essencial, que tende a analisar seus dados indutivamente.

Apesar do estudo está voltado para a governança na gestão pública, para a construção da pesquisa utilizou-se primeiramente livros e materiais que abordam a governança corporativa no setor privado, em virtude de seu surgimento, inicialmente, nas organizações privadas e da necessidade de compreender conceitos, valores, princípios e características em sua essência. Conforme listado no quadro abaixo:

**Quadro 1** – Listagem da literatura utilizada no estudo

<b>Material</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>
Livro	Governança Cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito	Vários autores. Coordenação geral: Elvira Ventura; Coordenação: Joaquim Filho; Marden Soares	2009
Livro	Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências	Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti	2004 e 2009
Artigo	Governança Corporativa	Felix Arthur Garcia	2005
Livro	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC	2009 e 2015
Livro	Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa	Milton Nassau Ribeiro	2007
Cartilha	Recomendações da CVM sobre governança corporativa	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	2002
Livro	Administração geral e pública	Idalberto Chiavenato	2012

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Destaca-se, nesse primeiro momento, as obras dos autores Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Os livros dos autores Adriana Andrade e José Paschoal Rossetti apresentam um vasto estudo sobre o tema, abrangendo desde o despertar da governança corporativa até as suas prováveis tendências.

Já o IBGC, apresenta notória relevância por ser a entidade precursora do tema no Brasil e grande incentivador do desenvolvimento da governança, obtendo como resultado de seus esforços a publicação do “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, primeiro e principal documento elaborado a fim de disseminar as boas práticas de governança no Brasil.

Posteriormente, foram utilizados materiais diretamente relacionados a aplicação da governança na esfera pública, a fim de alcançar os objetivos deste estudo: 1) relacionar os fatores que influenciaram o surgimento do movimento da governança corporativa no setor público; 2) apontar as características para tornar possível a prática de uma boa governança nas organizações públicas; e 3) analisar os benefícios que a adaptação e aplicação das práticas de governança corporativa podem proporcionar para a gestão pública.



O quadro a seguir aborda a literatura empregada para a consecução de cada objetivo desta pesquisa, conforme numeração indicada no parágrafo anterior:

**Quadro 2** – Lista da literatura empregada para alcance dos objetivos da pesquisa

<b>Objetivo</b>	<b>Material</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Ano de publicação</b>
<b>1</b>	Livro	Administração geral e pública	Idalberto Chiavenato	2012
	Livro	Manual de Gestão Pública Contemporânea	José Matias-Pereira	2012
	Documento publicado	Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública	Tribunal de Contas da União - TCU	2014
<b>2</b>	Livro	Controladoria e Governança na Gestão Pública	Valmor Slomski	2014
	Livro	Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC	2015
	Documento publicado	Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública	Tribunal de Contas da União - TCU	2014
	Livro	Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais	José Matias-Pereira	2010
	Livro	Manual de Gestão Pública Contemporânea	José Matias-Pereira	2012
<b>3</b>	Livro	Gestão Pública: Planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas	Roberto Kanaane, Alécio Fiel Filho e Maria das Graças Ferreira	2010
	Documento publicado	Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública	Tribunal de Contas da União - TCU	2014
	Livro	Controladoria e Governança na Gestão Pública	Valmor Slomski	2014

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Com relação ao quadro 2, é importante destacar as obras do autor José Matias-Pereira e a publicação do “Referencial Básico de Governança” do Tribunal de Contas da União (TCU). O autor José Matias-Pereira por contemplar em suas obras as mudanças de

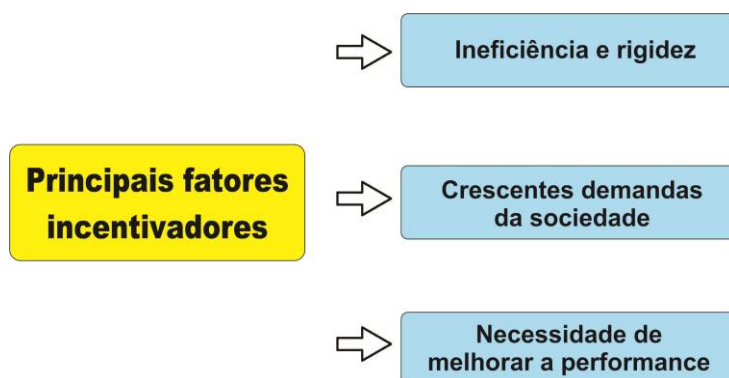
paradigmas na gestão pública brasileira, apoiadas na concepção e motivação da governança. E o TCU pela iniciativa de elaborar um documento voltado para o setor público, reunindo e organizando boas práticas de governança pública, com o propósito de reforçar um tema ainda pouco presente nessa esfera.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a análise da literatura, com a finalidade de viabilizar melhor entendimento, os resultados serão apresentados, de acordo com os objetivos propostos: a) relacionar os fatores que influenciaram o surgimento do movimento da governança corporativa no setor público; b) apontar as características para tornar possível a prática de uma boa governança nas organizações públicas; e c) analisar os benefícios que a adaptação e aplicação das práticas da governança corporativa podem proporcionar para a gestão pública.

Identificou-se como principais fatores incentivadores para o início da discussão e interesse pelo tema governança no setor público: 1) as dificuldades do Estado em executar ações efetivas, em razão da ineficiência e rigidez da máquina administrativa; 2) as crescentes demandas da sociedade por melhorias na qualidade dos serviços públicos prestados e 3) a necessidade de melhorias na performance administrativa, conforme figura abaixo:

**Figura 1** – Principais fatores influenciadores do movimento de governança no setor público



**Fonte:** Elaborado pela autora.

No que se refere ao fator 1, Chiavenato, no livro *Administração Geral e Pública*, do ano de 2012, trata sobre a evolução da administração pública, destacando que em seu último modelo, o gerencialismo, a preocupação primeira foi a busca da eficiência, em entregar serviços públicos de qualidade à sociedade. Contudo, afirma que o Estado ainda enfrenta “um problema de governança, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa”, destacando a importância

de considerar a tendência de modernização da administração pública para reforçar a governança.

Quanto ao fator 2, Matias-Pereira, em seu livro *Manual de Gestão Pública Contemporânea*, do ano de 2012, relata as mudanças de paradigmas que vem acontecendo no mundo, afirma que essas transformações, tais como elevadas informações disponíveis, aumento do grau educacional e de cidadania, exercem influência sobre a sociedade, aumentando as pressões e cobranças por melhorias na gestão pública. Destaca ainda que a tendência por modernização na administração pública “passa a demandar o desenvolvimento de novas capacidades e competências, para garantir maior efetividade nas suas ações”. Dessa forma, a governança surge como nova forma de gestão, visando auxiliar o Estado em seu papel de atender efetivamente as necessidades da sociedade.

Quanto ao fator 3, segundo Frey (2007 apud Matias-Pereira, 2010), a necessidade de melhorias na performance da gestão pública em benefício da sociedade tem motivado a ampliação da discussão do tema governança na esfera pública. O Tribunal de contas da União, em seu referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública, publicado em 2014, também afirma que no setor público, a discussão sobre governança teve início com o intuito de tornar o Estado mais eficiente. Nesse sentido, os debates sobre governança enfatizam a necessidade de incrementar, em nível de eficiência e efetividade, as ações governamentais.

Percebe-se que os fatores estão relacionados, exercendo influência um sobre os outros. A medida que as ações governamentais são atingidas pela ineficiência e rigidez apresentam resultados insatisfatórios, como a oferta de serviços de má qualidade. A sociedade, ao não ter suas necessidades e expectativas atendidas efetivamente, passa a exercer e aumentar a pressão e cobranças sobre o Estado e, dessa forma, surge a necessidade de melhorar a performance governamental.

Tratam-se de fatores que fazem indagar a necessidade de modernização da administração pública, a busca por eficiência e as exigências por serviços de qualidade à população requerem a adoção de práticas inovadoras de gestão, dando início as discussões e reflexões sobre a aplicação da governança no setor público, visto que representa uma nova proposta de gestão, baseada em métodos mais seguros e menos expostos a riscos.

Para que a governança corporativa produza seus efeitos na esfera pública e alcance as melhores práticas, foi identificado na literatura a necessidade de algumas características, conforme sintetizado na figura a seguir:

**Figura 2** – Características para tornar possível as boas práticas de governança pública



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Barrett (2005 apud Matias-Pereira, 2010) cita a adesão de seis elementos básicos para que seja possível aplicar de forma efetiva as boas práticas de governança corporativa na administração pública. São eles: transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração. Kanaane; Filho; Ferreira (2010) também concordam com a posição de Barrett, afirmam que se tratam de princípios relevantes para tornar possível o alcance das melhores práticas na gestão pública.

Reconhecem que liderança, integridade e compromisso representam características pessoais fundamentais, que devem estar presentes nos membros das entidades públicas, bem como os elementos responsabilidade, integração e transparência devem acompanhar as estratégias, políticas, sistemas e processos adotados, para que a governança seja aplicada de forma efetiva.

É possível notar que são elementos que formam a base para a concretização dos princípios e práticas de governança no setor público. Com relação aos atributos comportamentais dos agentes de governança: liderança, integridade e compromisso, são considerados condições fundamentais para o exercício da boa governança, visto que os resultados dependem, sobretudo, das pessoas envolvidas na condução do processo, de suas competências, esforço, engajamento e retidão.

Quanto aos elementos relacionados ao processo: responsabilidade, integração e transparência, percebe-se que são essenciais para fortalecer a confiança e a segurança da gestão administrativa, por exercerem influência na redução da probabilidade de eventos

negativos e na provável garantia de que os procedimentos estão transcorrendo de maneira adequada.

O IBGC, em seu “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, publicado em 2015, afirma que o envolvimento e comprometimento dos atores de governança é elemento determinante para a adequada aplicação das boas práticas de governança, em virtude do papel que devem exercer de propagar os valores, princípios e propósitos de governança, bem como são responsáveis pela formação de um ambiente ético.

Da mesma forma, Matias-Pereira (2010) também confirma a necessidade de participação proativa de todos os atores envolvidos, sejam eles dirigentes, políticos, órgãos de controle e, ressalta a importância, da sociedade organizada. Os autores apontam que a boa governança requer elevado nível de comprometimento, esforço e responsabilidade de todos os participantes. Dessa forma, é notória a importância do envolvimento de todos os atores de governança, dado que são os responsáveis pela condução do processo.

Conforme figura 3, foram observados na literatura como principais benefícios da aplicação das boas práticas de governança corporativa na Administração Pública:

**Figura 3** – Benefícios da aplicação da governança corporativa no setor público



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Slomski (2014) compreende que as entidades públicas poderão obter melhor desempenho por meio da governança. Segundo ele, realizando ações saneadoras e empregando os recursos públicos de maneira adequada, em conjunto com as atividades de controladoria. Nesse sentido, a IFAC (2013 apud TCU, 2014) entende que a governança na administração pública, por meio de seus princípios, práticas e mecanismos de controle, pode contribuir para melhorias na qualidade e efetividade dos serviços prestados.

No que se refere ao aspecto agregar valor, Slomski (2014) afirma que decorre do reconhecimento pelos serviços prestados e das melhorias relacionadas aos resultados

econômicos produzidos mediante a aplicação das boas práticas de governança, que se respaldam em princípios básicos como a transparência e a prestação de contas.

Nesse contexto, ao apresentar melhor desempenho e aumentar o seu valor perante a sociedade, o TCU (2014) acrescenta como consequência, o clima de confiabilidade e segurança que as boas práticas de governança pública podem proporcionar.

## **5 CONCLUSÕES**

A partir da análise da literatura foi possível relacionar os fatores que influenciaram o surgimento do movimento da governança corporativa no setor público, identificou-se como principais fatores a enorme dificuldade que o Estado tem em executar suas ações de forma efetiva, motivada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa; as crescentes demandas da sociedade por melhorias na gestão pública e serviços de melhor qualidade; e a necessidade de melhorias na performance administrativa, de modo a tornar o Estado mais eficiente.

Verificou-se que para tornar possível a aplicação de uma boa governança nas organizações públicas é necessária a presença de alguns atributos, foram mencionados pelos autores a adesão a seis elementos básicos: transparência, integridade, prestação de contas, liderança, compromisso e integração. Além desses elementos, é de extrema relevância a promoção de conduta ética nas organizações, bem como o envolvimento e participação proativa dos atores da governança, em especial, a participação efetiva da sociedade, como principal interessada. A observância desses atributos pelas organizações que adotam a governança é fundamental para que se alcance efetivamente as melhores práticas.

Foi possível compreender por meio da pesquisa que apesar da governança corporativa não ter surgido especificamente para o setor público, tratam-se de práticas que podem ser adaptadas e aplicáveis de acordo com a realidade das entidades públicas e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão governamental. De acordo com a literatura analisada, detectou-se benefícios como a agregação de valor à sociedade e melhorias relacionadas ao desempenho estatal.

Desse modo, mediante os resultados apresentados, verifica-se que o objetivo proposto pelo estudo foi atingido. Por meio da pesquisa realizada, observou-se que as práticas de governança corporativa podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública, tornando-a mais eficiente, agregando valor à organização, promovendo melhorias nos relacionamentos entre Administração Pública e sociedade e, conseqüentemente, possibilitando uma melhor imagem institucional.

Quanto as limitações encontradas no desenvolvimento da pesquisa, verifica-se que por ser um tema que surgiu inicialmente por motivações relacionadas ao setor privado, foi amplamente explorado nesse âmbito, contudo, ainda existe carência de estudos voltados para a ótica da aplicação da governança corporativa no setor público. Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se o estudo da temática em órgãos e entidades públicas que adotam tais práticas, a fim de verificar as possíveis melhorias em termos práticos de eficiência e efetividade dos serviços públicos prestados para a sociedade, baseado nas boas práticas adotadas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 3 ed. São Paulo: Manole, 2012.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Disponível em:  
<<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Controle Social: Orientações aos cidadãos para participação na gestão pública e exercício do controle social.** Brasília: CGU, Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas, 2012. Disponível em:  
<<http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/control-social/arquivos/controlsocial2012.pdf>>. Acesso em: 05 de abril de 2018.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa.** Monografia (Instituto de Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:  
<[http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso\\_informacao/serieshistoricas/trabalhos\\_academicos/anexos/Felix-\\_Arthur\\_C\\_Azevedo\\_Garcia-goc-corporativa.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/serieshistoricas/trabalhos_academicos/anexos/Felix-_Arthur_C_Azevedo_Garcia-goc-corporativa.pdf)>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em:  
<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Codigo\\_Final\\_4a\\_Edicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Codigo_Final_4a_Edicao.pdf)>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Origens da Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.

KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Maria das Graças. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

RIBEIRO, Milton Nassau. **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis, 2005. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 20 de abril de 2018.

SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/entendendo-a-governanca/referencial-de-governanca/>>. Acesso em: 28 de março de 2018.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira *et al.* **Governança Cooperativa: Diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Disponível em: <[https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro\\_governanca\\_cooperativa\\_internet.pdf](https://www.bcb.gov.br/Pre/microFinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf)>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2018.