

Análise das práticas de governança do IFSC e possíveis melhorias quanto aos mecanismos de controle, liderança e estratégia

Ana Tássia de Moraes Moy

Bacharel em Ciências Contábeis. anamoy2@yahoo.com

Rafael D'angelo Galizio

Bacharel em Administração. rafaelgalizio@gmail.com

RESUMO

O presente estudo foi realizado a partir de pesquisa documental no Instituto Federal de Santa Catarina, visa analisar a compreensão e disseminação dos conceitos, e compreender os problemas que geram o mau entendimento do tema e, por meio da Teoria da Agência propor o entendimento sobre o sistema de Governança Corporativa utilizado no IFSC. Quanto aos procedimentos metodológicos, serão utilizadas: pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e monografias, e análise quanti-qualitativa. Buscou-se identificar as circunstâncias determinantes nos fenômenos e explicá-las, desenvolvida por meio de publicações anteriores. Verificou-se por meio do presente estudo que, o índice de Governança Pública aplicada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, por meio dos mecanismos de estratégia, liderança e controle atingem 66,01% de cumprimento de Governança Corporativa. Após profícua análise, verificou-se que, a Teoria da Agência é um arcabouço teórico longo e abastado e é utilizado como espeque na origem do termo Governança Corporativa, que fora criada como uma ferramenta administrativa de tolimento a corrupção e que solveria tais problemáticas e não há vínculo com os processos organizacionais adotados na administração estratégica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina por intermédio da Governança Pública, visto que, houve a apropriação do termo Governança e não houve a correta referência.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Teoria da Agência. Governança Pública.

ABSTRACT

This study was conducted from documentary research at the Federal Institute of Santa Catarina, aims to analyze the understanding and dissemination of the concepts presented above, and understand the problems that generate misunderstanding of the theme and, through the Agency Theory propose understanding about the Corporate Governance system used at IFSC. As for the technical procedures, the following will be used: bibliographic research in the Moodle textbook, EPT Public Governance Curricular Unit: principles, structures and institutional values, as well as its quantitative and qualitative analysis. It seeks to identify the determining circumstances in the phenomena and explain them, developed through previous publications. It was verified through the present study that the index of Public Governance applied at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina - IFSC, through the strategy, leadership and control mechanisms reach 66.01% of compliance with the indexes. Governance To this end, it was necessary to unveil the origin of Corporate Governance, composed of a long-standing, wealthy theoretical framework expressed by Agency Theory, and is used as a source of the term, which was created as an administrative tool for tolerance of corruption and would undermine such problems and there is no link with the organizational processes adopted in the strategic administration of the Santa Catarina Federal Institute of Education, Science and Technology on Public Governance.

Keywords: Corporate Governance. Agency Theory. Public Governance.

1 INTRODUÇÃO

O arcabouço "teoria da agência" ou "teoria" do agente-principal" foi elencada para designar a *Agency Theory* utilizado originalmente por Adam Smith nos idos de 1776 para estudar as relações dos profissionais em incongruência às estruturas organizacionais. Sua obra está indexada à bibliografia sociológica, destarte, Smith fora o primeiro a examinar os conflitos de interesses entre os donos de capital e os administradores das organizações para compreender as complexidades do livre mercado.

À posteriori, dois pesquisadores de Harvard chamados Jensen e Meckling, reeditaram os estudos de Smith em 1976 para compreender mais profundamente a Teoria da Agência e, por meio destes estudos, na década de 80 fora criada a ferramenta administrativa denominada Governança Corporativa para dirimir tais problemáticas. Em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que tem como objetivo contribuir para sustentabilidade das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em Governança Corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor.

Para tanto, ao verificar os índices organizacionais, busca-se verificar as falhas de aplicação do sentido puro e concreto do termo Governança, e analisar o conteúdo das informações das Práticas de Governança aplicadas no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, que é disseminada entre os servidores e subentende-se que seja aplicada como uma norma organizacional.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Verificar o entendimento do conceito puro e aplicado ao tema Governança Pública e Governança Corporativa e analisar a aplicabilidade do sistema de Governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

- I. Estudar a Teoria da Agência, seus conflitos e a origem do tema Governança Corporativa.

- II. Analisar o conceito de Governança Corporativa, suas variações, bem como sua aplicabilidade no setor público.
- III. Verificar as divergências dos termos Governança Corporativa e Governança Pública.
- IV. Examinar se os mecanismos de estratégia, liderança e controle implementados pelo IFSC atendem os requisitos de Governança Corporativa e fazer a avaliação dos resultados aferidos pelo Tribunal de Contas da União (iGov).
- V. Propor estudos futuros para sanar as divergências de entendimento sobre a Governança Corporativa e Governança Pública

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS SUBDIVISÕES

Neste tópico será abordado o tema por intermédio da Administração Estratégica, objeto do presente estudo, perpassando pela Teoria da Agência, Governança Corporativa, Governança Pública e *Accountability*. Nesse contexto serão analisados os mecanismos utilizados na Governança pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC utilizado no planejamento estratégico da organização, bem como a verificação dos resultados.

Segundo Mintzberg (1987), na administração estratégica usa-se um método denominado de “estratégia guarda-chuva” para aplicar as várias dicotomias teóricas dentro de uma mesma estratégia e, por meio de tal formatação elencou-se a Teoria da Agência para elucidação do presente trabalho.

Oliveira (2001, p. 76), nas suas palavras diz que “planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”.

Na opinião de Oliveira (2001, apud CAMISA 2015):

[...] o planejamento pode ser conceituado como um processo, [...] desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Daí a necessidade de, segundo Mintzberg e Quinn (2001), elaborar um planejamento estratégico associando os diferentes elementos, com o objetivo claro de

institucionalização organizacional, bem como convergir às ações de forma lógica e que tenham uma coesão. Ainda conforme o autor, o planejamento visa desde a sua concepção alocar tanto os recursos humanos quanto observar as competências e/ou escassez interna das mesmas, ao considerar as alterações ambientais causadas pela experimentação dos concorrentes. Dentre as inúmeras teorias da Administração Estratégica, o presente estudo visa estudar a Teoria da Agência, que será desdobrada no tópico a seguir.

2.1 Teoria da Agência

Os autores Oliveira e Filho (2017, p. 599) estabelecem que a Teoria da Agência é definida por meio de uma minuta, onde, de um lado (o agente) é responsável por laborar em nome de um interessado (o principal) dentro de uma organização.

A teoria ressalta que, a minuta que melhor define o pacto entre o agente e o principal, são àquelas que tolgem as ações do agente, cerceando o seu comportamento, o fazendo ser transparente, apresentando de forma expressa ao principal as suas reais motivações e não estimulado por vantagens pessoais nas suas tomadas de decisões. Tal alusão proporciona a diminuição dos custos dessa minuta (DOWNS, 1964; EISENHARDT, 1989 apud OLIVEIRA e FILHO, 2017, p. 599).

No pensamento de Jensen e Meckling (2008, p. 87):

Contudo, não se pode esperar que os membros do conselho dessas empresas (de sociedade anônima por ações), por serem os administradores do dinheiro alheio e não do próprio dinheiro, o protejam com a mesma vigilância atenta que os sócios de uma empresa privada costumam dedicar ao próprio dinheiro. Como os capatazes de um homem rico, eles tendem a se envolver em detalhes não necessariamente visando a honra de seus senhores, e muito facilmente concedem a si mesmos permissão para tanto. A negligência e a profusão, portanto, devem sempre prevalecer, em maior ou menor grau, na administração dos negócios de uma empresa como essa [...].

Oliveira e Filho (2017, p. 599) nas suas palavras, dizem que a minuta (contrato) é uma comparação que evidencia os padrões da relação de agência, onde o pacto feito entre o agente e o principal, quer seja de forma expressa ou tácita está implícita nas comunidades, sendo evidenciadas nas relações profissionais entre empreendedores e colaboradores, investidores e administradores, não obstante, na gestão pública conexo por meio de servidores públicos que ao mesmo tempo são agentes políticos e a população e, também pela burocracia instalada mediante normas jurídicas que cerceam o agir dos agentes.

Nesta relação, em que os servidores públicos que foram eleitos de forma democrática e compõem a administração estratégica do IFSC são os agentes e o principal é a população, pois em nome deles é que as demandas da sociedade são cristalizadas e, as tomadas de decisões dos agentes devem ser em prol de um objetivo comum, e deveras, deve ser definida formalmente por meio do Planejamento Estratégico da Organização denominado de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

2.2 Governança Corporativa

Segundo Sampaio (2016, *web*) afirma, a Governança Corporativa cria valor às organizações ao passo que, combate de forma inigualável a corrupção, além de gerar confiança organizacional, pois ao se fazer a adoção das melhores práticas da Governança Corporativa, principalmente na administração pública, onde cria-se um ambiente de incrível estruturação de transparência, prestação de contas (*accountability*¹), equidade e responsabilidade social.

Para Steinberg (2003, p. 84), Governança Corporativa é principalmente uma questão humana, e discorre em seu texto:

Pessoas criam as melhores e as piores práticas. Essa pequena frase, aplicada na capa deste livro, logo abaixo do título, foi cunhado para sintetizar a idéia de que, por trás de todo procedimento jurídico e financeiro, estão a vontade e o sentimento do ser humano – de quem emana tudo o que é enaltecido e tudo o que é condenável. Os casos exemplares mencionados na parte anterior dão conta de quanto a questão humana é essencial aos avanços obtidos. Infelizmente, os bons exemplos ainda não fazem volume. Em muitos casos, as cúpulas das organizações ainda parecem autênticas cortes imperiais – são ambientes carregados de perversão e marcados por mistério e conspiração. Nesses casos, o que há de mais brando é a prática dos dirigentes mapear o esquema de poder e fazer alianças específicas – uma tática quase cãndida diante de outras deformidades bem mais significativas.

Ao inserir o sistema de Governança Corporativa como um modelo de boas práticas, há a conversão de fundamentos básicos em orientações objetivas, convergindo-os para um objetivo comum, com a intenção de salvaguardar o valor econômico da organização no período de longo prazo, contribuindo para que o acesso aos recursos sejam mais fáceis e baratos e, contribui com a gestão, nivelando a organização em

¹ Responsabilidade, prestação de contas (Cambridge University Press, 2018, *web*).

parâmetros qualitativos, mantendo assim, o princípio da continuidade (IBGC, 2018, *web*).

Como alude Nassiff e Souza (2013, p. 2) onde, a relação de agência é uma relação entre os acionistas e os administradores e/ou entre os agentes políticos e a população. Reiteradamente acontece que, os administradores/agentes políticos têm seus interesses e visam maximizá-lo, ao passo que, em determinado momento as tomadas de decisões geralmente são contrárias às dos acionistas/população. Esses conflitos são chamados de conflitos de agências.

No pensamento de Bergamini Junior (2005, p. 153), as questões chaves a resolver nos conflitos de agência:

- a) a gestão no interesse dos acionistas ou dos gestores profissionais;
- b) os custos de agência, em especial de contratos, monitorando os gestores, as informações gerenciais, e os incentivos;
- c) assimetria de direitos entre os acionistas;
- d) alinhamento de interesses de acionistas, gestores, empregados, credores e clientes, comunidade e sociedade em geral;
- e) as forças de controle: ambiente legal e regulatório, padrões contábeis exigidos, do mercado e investidores e forças internas como controle interno, auditoria e governança.

2.3 Governança Pública

Amantino (2019, p. 14) nas suas palavras versa que a proposição do Banco Mundial sobre a governança é cristalizada por meio da aptidão na prática de poder e concorre com as instituições e o Estado com o objetivo de administrar os recursos públicos para prover desenvolvimento, bem estar e melhora da qualidade de vida dos cidadãos.

Segundo Pereira (2018, p.86): "o termo governança pode ser definido em sentido amplo, como um processo complexo de tomada de decisão que antecipa e ultrapassa o governo". O Tribunal de Contas da União conceitua o termo Governança como:

Neste Referencial, que ora apresentamos a todos os governantes e à sociedade em geral, e que está disponível no endereço <http://www.tcu.gov.br/governanca>, definimos GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO como 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 (TCU 2014, p. 5)

Vale ressaltar que a Controladoria Geral da União, por meio do guia da política de Governança Pública (2018, p. 15) endossa o termo acima outorgado pelo Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, onde explicita a norma supracitada.

2.4 Governança Pública X Governança Corporativa

Pode-se inferir, com Levi-Faur (2012), que a etimologia da palavra governança (em inglês, “*governance*”), arvorada no termo grego “*kybernan*” e o seu significado é dirigir, pilotar, guiar e a sua tradução para o latim é “*gubernare*”. Na atualidade, foi criada algumas derivações, a exemplo de governo e governança e ambas estão associadas de forma indireta com prolegômenos que retratam os princípios de condução, direção.

As derivações dos vocábulos supracitados para Levi-Faur (2012, p. 234) são listados como:

[...] a palavra “governança” não é nova; o que é recente é o aumento do seu uso em estudos na área das ciências sociais aplicadas, e as formas ou significados com que é utilizada. Os registros nas bases de dados acadêmicas internacionais na área das ciências sociais indicam o aumento do uso da palavra governança a partir dos anos 1970, e isso ocorre relativamente aos temas governança corporativa, governança urbana e governança em educação superior, com grande destaque, em termos quantitativos, para estudos sobre governança corporativa.

Segundo o mesmo autor, a governança corporativa se torna um tema de interesse no debate internacional nas áreas das ciências sociais aplicadas principalmente a partir dos estudos sobre custos de transação, e trabalho.

Tais afirmações vêm de encontro ao assunto exposto por Levi Faur (2012) por meio de pesquisa feita na biblioteca eletrônica científica online de publicações digitais de periódicos científicos brasileiros – Scielo, visto que a aplicação do termo governança está diretamente relacionada a conteúdos não exclusivos de ambientes corporativos (sobre aplicação de métodos relacionados à direção e controle organizacional), mas precipuamente associados a aspectos políticos.

O termo governança pública passa a ter uma nova conotação nas publicações de periódicos nacionais e internacionais e passa a englobar nos dois últimos dois decênios, explorações com relação à juridicidade, legalidade, eficiência, ética, moral, organização e desestruturação dentro das organizações híbridas, administração pública direta,

indireta e empresas com fins de lucro prestadoras de serviços aos órgãos/entidades públicas e suas formas administração (LEVI-FAUR, 2012).

2.5 *Accountability*

Em seus estudos Roberto Salles Xavier (2011, p. 4) cita sobre o conceito de *accountability* definido por Grant e Keohane (2005) que tem um panorama muito vasto, porém, *stricto* quanto à imposição de sanções para agentes que extrapolam a atuação das normas institucionais, visto que, há a indexação de padrões morais de conduta na atuação dos agentes e, a percepção sobre esse excesso, é discernida como uma violação no âmbito jurídico, organizacional e político. O presente estudo relaciona a dimensão da sanção à aplicabilidade e subdivide em duas partes, sendo elas trabalhadas de forma direta e indireta.

Há também a definição do *accountability* de reputação definida por Xavier (2011), onde a implementação da ferramenta administrativa de *accountability* pode impor moldes de conduta na atuação do agente e, a não subordinação à essas normas pode gerar prejuízo à reputação do mesmo.

Quanto à aplicabilidade da ferramenta *accountability* segundo Xavier (2011), onde há a inserção de limites entre o agente e o principal com condutas bem delineadas sobre as responsabilidades e os deveres institucionais de cada profissional, define-se também os poderes de decisões conferidos a cada agente, e verifica se a tomada de decisão do agente foi legítima ou, se houve cooperação de outros atores institucionais com o mesmo interesse. Tal verificação se faz necessária para análise de decisões autoritárias e sempre far-se-á após as tomadas de decisões dos agentes, ou seja, a sua funcionalidade é posterior, e deflagra as intenções/ações dos agentes e/ou atores, depois faz o julgamento e por fim, aplica a sanção. Esse mecanismo é denominado de *Checks and Balances*.

Nas palavras de Rocha (2009, p. 3), *accountability* na gestão pública define “a construção de mecanismos institucionais por meio dos quais os governantes são constrangidos a responder, ininterruptamente, por seus atos ou omissões perante os governados” e elege métodos para classificá-los de três maneiras distintas: eleições, leis bem delineadas quanto à regulamentação no decurso do mandato e normas organizacionais intertemporais. E concluem que a *accountability* pode ser alcançada “pelo controle administrativo das ações estatais” no decurso do mandato.

2.6.1 Análise da Teoria da Agência, seus conflitos e sua efetiva implementação nos mecanismos de Governança do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC

Como já realçada no referencial teórico, por Oliveira e Filho (2017) a Teoria da Agência define o dono do capital como sendo a pessoa que faz a contratação do agente. Este agente por sua vez, deveria laborar visando auferir lucro e gerar riquezas ao dono do capital por meio de uma relação de confiança.

Quando estas organizações estão sob a tutela do agente, sendo conhecedor dos processos organizacionais e, em inúmeros casos onde há o empoderamento do agente, este acaba por fazer as tomadas de decisões que aferem benefícios a si mesmo, pelo simples fato de haver lacunas nas minutas de trabalho que extinguem as obrigações dos agentes em suas relações de trabalho. Geralmente, essas minutas não especificam todas as tarefas que o agente deve realizar em seu ambiente laboral, bem como o dispêndio de esforço para tal, como resultados abrem-se margens nessas relações, o que acaba por indexar aos atos do agente (responsável pela organização) as tomadas de decisões que fazem o seu auto-beneficiamento em detrimento do dono do capital, simplesmente, por não haver uma prestação de contas de forma idônea, onde se estabelece um conselho administrativo, um conselho fiscal e, uma fiscalização/auditoria externa para equanimizar a assimetria informacional nessa relação.

Como alude Oliveira e Filho (2017), onde a população é o principal e o agente público é o agente, os problemas de agência se tornam cristalizados, estes por sua vez, somados ao conjunto de fatores como usos e costumes, de forma a elaborar normas jurídicas no âmbito executivo e legislativo, como versa Guimarães (2013), que contribuem para criação de hábitos societários, moldando o comportamento do homem em sociedade.

Partindo-se dos pressupostos investigados na relação agente-principal por meio das teorias catalogadas no referencial teórico, faz-se necessário verificar os fatos por meio de pesquisa, conforme abaixo explicitadas.

3 METODOLOGIA

Para analisar o presente trabalho de conclusão de curso foram utilizados os seguintes procedimentos:

Quanto à forma de abordagem ao problema, aplicar-se-á pesquisas qualitativas, e à posteriori será utilizado método dissertativo para solucionar as questões subjetivas, com caráter exploratório.

Nas palavras de Lakatos e Marconi (2010, p. 188):

Exploratórios - são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente).

Quanto aos objetivos, será feita pesquisa exploratória e descritiva, onde se busca fazer levantamento bibliográfico quanto ao desconhecimento do assunto e será feita a descrição dos fenômenos causados na população com coleta de dados. Conforme Lakatos e Marconi (2010, p. 188):

Estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante.

Quanto aos procedimentos técnicos, serão utilizadas: pesquisa bibliográfica no livro didático do ambiente virtual de ensino do IFSC, da Unidade Curricular de Governança Pública na EPT: princípios, estruturas e valores institucionais, bem como sua análise qualitativa. Busca-se identificar as circunstâncias determinantes nos fenômenos e explicá-las, desenvolvidas por meio de publicações anteriores.

A natureza da pesquisa do presente trabalho foi qualitativa. Os dados foram obtidos por meio de pesquisa por intermédio de publicações feitas no livro didático da disciplina “Governança Corporativa na EPT: princípios, estruturas e valores institucionais”, ministrado pela Professora Silvana Ferreira Pinheiro e Silva, publicado no portal do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, no ambiente virtual de estudo denominado Moodle.

Este trabalho conterà assuntos de pesquisa documental em arquivos públicos, particulares e pesquisa bibliográfica em livros, artigos, teses e monografias, endereços eletrônicos específicos da internet, tendo, portanto, característica exploratória-descritiva, onde busca-se fazer levantamento quanto ao desconhecimento do assunto e será feita a descrição dos fenômenos causados na população com coleta de dados.

Para Gil (2002, p. 41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para a governança plena e eficaz em uma instituição, tanto pública quanto privada, é necessário ter uma liderança consolidada, comprometida com a ética e com os resultados atingidos, através de controles estruturados e estratégia definida e clara.

Para tanto, analisaremos o tema Governança Pública e se, os mecanismos adotados pelo IFSC atendem os requisitos de Governança Corporativa. Seguem abaixo os mecanismos aplicados.

Quadro 1: Mecanismo de liderança²

Mecanismo: Liderança	Práticas de Governança	Práticas de Governança no IFSC	Atende aos requisitos de Governança Corporativa
Pessoas e competências	Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho e administração ou equivalente e da alta administração.	Conselhos e comissões que passam por processo eleitoral: CONSUP, CPA, CEPE, CDP e Colegiado de Câmpus.	Sim
		Eleição para reitor e diretores-gerais.	Sim
	Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.	Curso de Formação de Dirigentes da Rede Federal EPT – ENAP/SETEC	Não ¹
	Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.	Todos os membros da alta administração são submetidos ao processo avaliativo previsto nas Resoluções do CDP.	Sim
	Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.	Os membros de conselhos não possuem nenhum benefício para além da sua carreira.	Não ²
		A alta administração, além da remuneração proveniente da sua carreira, possui uma gratificação denominada Cargo de Direção (CD), cujos valores estão estabelecidos na Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.	Não ³

² Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Quadro 1: Mecanismo de liderança

Princípios e comportamentos	Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Conselhos e comissões: além dos regimentos internos, todos os servidores, membros dos referidos conselhos e comissões estão submetidos ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e ao Código de Conduta da Alta Administração Federal (CCAF- ver nº decreto)	Sim
	Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.	Documentos norteadores e normativos aprovados pela comunidade que estabelecem princípios, políticas e diretrizes que orientam a atuação da Instituição para o cumprimento de sua missão, orientada pelos valores institucionais. Tais como PDI, Estatuto e Regimento Geral.	Sim
	Estabelecer 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.		
Liderança organizacional	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.	No SIMEC são realizados acompanhamentos semestrais das metas/iniciativas vinculadas às ações orçamentárias (LOA)	Sim
	Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.	Políticas e diretrizes estabelecidas no PDI	Sim
	Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.	O Regimento Geral e Regimentos internos dos campi estabelecem as competências dos conselhos, colegiados e de cada pró-reitoria, diretoria e departamentos bem como de seus gestores.	Sim
	Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.	Plano de Gestão de riscos	Sim
	Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.	PAINT e o RAINTE elaborados e executados anualmente pela Auditoria Interna.	Sim
		Plano de Providências Permanentes da CGU	Sim
Sistema de governança	Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.	Estatuto e Regimentos internos que estabelecem as estruturas de governança e competências das unidades administrativas (pro-reitorias, diretorias e departamentos) e dos gestores.	Sim
	Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.	Estrutura departamentalizada, considerando temas e processos administrativos finalísticos e de apoio. O processo de tomada de decisão está parcialmente descentralizado para os campi naquilo que está sob sua atribuição. As políticas e diretrizes institucionais são definidas em órgãos colegiados e executadas pelas diversas unidades administrativas	Sim
	Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.	Os documentos norteadores, organograma bem como atas e resoluções dos conselhos e colegiados estão disponíveis para consulta pública.	Sim

Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Os requisitos que não atendem ao conceito de Governança Corporativa estão explanados abaixo e estão enumerados conforme ordem do quadro acima:

1 – Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a qualificação dos membros da administração estratégica deve conter:

- a) Entre as características e competências requeridas estão:
 - i. alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta;
 - ii. visão estratégica;
 - iii. disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
 - iv. capacidade de comunicação;
 - v. disponibilidade de tempo (vide 2.7);
 - vi. capacidade de trabalho em equipe;
 - vii. conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
 - viii. capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros¹⁸;
 - ix. conhecimento sobre a legislação societária e de regulação;
 - x. conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.(CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 2015. P. 43)

A ferramenta administrativa denominada governança corporativa de tolimento a corrupção, ao ser implementada pressupõe que, as pessoas que integram a administração estratégica da organização possuam estas competências requeridas e a organização não deve ser responsável por formá-los conforme descrito abaixo.

A diretoria deve constituir um grupo alinhado aos princípios e valores da organização, diligente, coeso e de competências complementares, composto de profissionais habilitados para enfrentar os desafios da organização. O diretor-presidente deve encaminhar para aprovação do conselho de administração a indicação dos diretores. A eleição dos diretores deve ser feita pelo conselho de administração ou, em sua ausência, diretamente pelos sócios, com base em critérios objetivos que indiquem a qualificação do indicado, tais como, experiência no mercado, tempo de atuação, formação e reputação. (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA 2015, P 71)

Governança Pública: porém, por meio da lei 11.892 de 29 de dezembro de 2008 fixa em seu parágrafo 3º descreve que é possível criar cursos de formação para o nível estratégico da organização:

Os Institutos Federais terão autonomia para criar e extinguir cursos, nos limites de sua área de atuação territorial, bem como para registrar diplomas dos cursos por eles oferecidos, mediante autorização do seu Conselho Superior, aplicando-se, no caso da oferta de cursos a distância, a legislação específica.

2 – Análise pela dicotomia da Governança Corporativa: Os membros de conselhos de empresas com fins de lucro que implementaram as boas práticas de

governança corporativa, segundo o código de melhores práticas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), no início de 2003 o valor médio pago aos conselheiros era em torno de R\$ 5.250,00 (cinco mil, duzentos e cinquenta reais).

Análise pela dicotomia da Governança Pública: A Lei nº 11.892/2008 fixa que, as administrações dos Institutos Federais terão órgãos superiores, a exemplo do Colégio de Dirigentes e Conselho Superior, e os define da seguinte forma: “§ 1º As presidências do Colégio de Dirigentes e do Conselho Superior serão exercidas pelo Reitor do Instituto Federal”.

Com isso percebe-se que não há o distanciamento entre o reitor e o conselho, se distanciando dos princípios de Governança Corporativa, onde não deve haver ligação de nenhuma espécie entre integrantes dos conselhos e o nível estratégico da organização, contudo, é adequado segundo as normas jurídicas e os indicadores do TCU.

3 – Segundo pesquisa feita pelo IBOVESPA (2016), em média, as empresas da amostra utilizaram 4,3 indicadores de desempenho específicos em sua política de remuneração variável, já na educação em órgãos/entidades do governo a média de indicadores é de 4,5. Segundo a análise da Governança Corporativa, após verificação do presente estudo, constatou-se que, a remuneração variável da alta administração, advém da produção e/ou retorno à organização pelo labor do profissional, entretanto, no IFSC, há servidores concursados segregados que laboram na auditoria interna da organização.

Quadro 2: Mecanismo de Controle³

Mecanismo: Controle	Práticas de Governança Pública	Itens de Controle no IFSC	Atende aos requisitos de Governança Corporativa
Gestão de riscos e controle interno	Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.		Não ¹
	Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.		Não ²
Auditoria interna	Estabelecer a função de auditoria interna	Auditorias internas dos IF's	Sim
	Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.		Não ³
	Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.	PAINT e RAINTE analisados e aprovados pelo CONSUP.	Sim

³ Fonte: TCU(2014), adaptado pelos autores.

Quadro 2: Mecanismo de Controle

Accountability e transparência	Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.	Carta de Serviços ao Cidadão e também o Serviço de Informações ao Cidadão (SIC), que poderá ser consultado de forma presencial ou a partir do endereço eletrônico: http://www.acessoainformacao.gov.br/sistema/	Sim
	Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .	Todas as resoluções e atas dos conselhos e colegiados encontram-se disponíveis para consulta públicas - Relatório de Gestão e Prestação de Contas	Não ⁴
	Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.	Clipping de matérias envolvendo o nome das instituições e pesquisas de avaliação da comunidade.	Não ⁵
	Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.	Corregedorias ou Assessorias especializadas	Sim

Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Quanto aos requisitos do mecanismo de controle, os que não estão de acordo com o conceito de Governança Corporativa estão descritos abaixo, de acordo com a ordem do quadro 2.

1- A matriz *risk management* mensura o risco em cada um dos processos organizacionais, somente depois de detectados, mensurados e estudado como mitigá-los há o tratamento do risco e posteriormente o seu controle, para que, por fim, se faça o monitoramento. Nenhum dos processos adotados no *risk management* foi implementado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

2- Conforme a descrição supracitada, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina não adota essa prática.

3- Todos os recursos humanos utilizados nos órgãos internos de auditoria do IFSC são servidores concursados para este fim e são segregados conforme previsão legal do TCU, porém, conforme quadro 2, não há itens de controle dentro do IFSC.

4- Análise pela Governança Pública: Os documentos de publicações por meio de atas e os principais conselhos são transmitidos ao vivo pelo IFSC TV.

Análise pela Governança Corporativa: Não é possível compreender em sua essência as motivações das ações das tomadas de decisões e nenhum documento publicado expressa isso, por isso que deve ser instituído um conselho externo de administração e outro fiscal sem vínculos com os profissionais que laboram no nível estratégico, além da auditoria externa para equanimizar a assimetria informacional.

5- Avaliação feita por meio de pesquisa externa de satisfação sobre os serviços prestados não é *accountability*, é somente uma avaliação.

Quadro 3: Mecanismo de Estratégia ⁴

Mecanismo: Estratégia	Práticas de Governança Pública	Itens de Controle no IFSC	Atende aos requisitos de Governança Corporativa
Relacionamento com partes interessadas	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.	Criação e implantação de Política de Comunicação.	Não ¹
	Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.	Algumas formas de participação social: - Elaboração do PDI – Alunos, técnicos e docentes participam efetivamente da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional - Colegiados e Comissões – Alunos e outros membros da sociedade civil organizada integram colegiados e comissões. Exemplo: CONSUP e Colegiados dos câmpus	Sim
	Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.	Política de Comunicação dedicada a esta temática. Para além disso, promover espaços de interação com a imprensa como eventos, visitas e publicações de materiais de interesse dos jornalistas.	Sim
	Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.	Políticas afirmativas, Editais de Projetos de Pesquisa Editais de Projetos de Extensão Editais de Assistência Estudantil Editais para participação em eventos Editais de Movimentação Editais de Ingresso em cursos Processos eleitorais para escolhas de gestores Elaboração coletiva do Plano Anual de Trabalho (PAT), em cada campus, para definição dos projetos a serem executados com o orçamento; Editais de capacitação Plano de oferta de cursos e vagas – definição de contratações de servidores Comissão de Licitação Comissão de RDC Comissões de Concurso	Sim
Estratégia organizacional	Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.	Fóruns e colegiados; assembleias; audiências públicas; comissões; grupos de trabalho; comitês; consultas públicas; reuniões técnicas; seminários; fóruns e reuniões de Reitoria Itinerante.	Sim
	Estabelecer a estratégia da organização.	Planejamento estratégico previsto no PDI.	Sim
	Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.	Comitê Permanente de Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional. Esse comitê é o órgão responsável pelo monitoramento e proposição das ações necessárias à implementação da estratégia institucional.	Parcial

⁴ Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Quadro 3: Mecanismo de Estratégia

Alinhamento transorganizacional	Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.	CONIF e seus Fóruns Temáticos Fórum de Gestão Integrada das Instituições Federais de Ensino de Santa Catarina (FORGIFESC) – envolvendo IFSC, IFC, UFSC e UFFS Fórum dos Reitores de Santa Catarina – envolvendo IFSC, IFC, UFSC, UFFS e UDESC.	Sim
---------------------------------	--	--	-----

Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Justificando os requisitos que não atendem ao conceito, seguem abaixo conforme ordem do quadro 3.

1- Toda forma de comunicação é bem-vinda, porém há de discernir que, a ferramenta de Governança Corporativa perscruta quais são as motivações dos agentes frente aos principais (denominados *stakeholders*) e uma mera criação de política de comunicação, não gera a equanimização informacional.

2- Se as deliberações forem executadas por recursos humanos que tem alguma relação com os profissionais da alta administração, esse documento deve ser repassado aos conselhos e auditorias externas para fazer a avaliação das intenções nas tomadas de decisões dos agentes da alta administração. Havendo conflito de interesses e/ou assimetria informacional deve posteriormente ser destinado aos profissionais externos que implementam o accountability, para mensurar os danos que as tomadas de decisões que esses agentes causaram à organização.

Verificou-se por meio do presente estudo que, o índice de Governança Pública aplicada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC, por meio dos mecanismos de estratégia, liderança e controle atinge 66,01% de cumprimento dos índices Governança Pública.

Quadro 4: Análise Quantitativa sobre os Mecanismos de Governança do IFSC.

MECANISMOS	Itens aplicados pelo IFSC	Porcentagem dos itens Atendidos	Itens não Atendidos	Porcentagem
LIDERANÇA	14	78,57%	3	21,43%
CONTROLE	9	44,44%	5	55,56%
ESTRATÉGIA	8	75%	2	25%
	31	66,01%	10	33,99%

Fonte: TCU (2014), adaptado pelos autores.

Ao verificar os índices, pode-se concluir que o sistema de Governança Pública adotado pelo IFSC por meio dos mecanismos de Liderança, Controle e Estratégia atendem os pré-requisitos de Governança do TCU e de legalidade do ponto de vista

jurídico, no entanto, quanto aos pré-requisitos da ferramenta administrativa de Governança Corporativa pode haver a indicação de que há desacordos com a Teoria da Agência perpassando pela execução da Governança Corporativa.

Quadro 5: Índices de Governança

AVALIAÇÕES SOBRE GOVERNAÇA NO IFC	
<i>Accountability</i>	84,08%
Índice de Governança Pública do IFSC em 2016	37,708%

Fonte: TCU (2016), adaptado pelos autores.

Aferido os índices pelo Tribunal de Contas da União por meio de publicação do departamento de TI do TCU no ano de 2016, constatou-se que, há invericidade nos índices, visto que, os referenciais bibliográficos afirmam que a *accountabiliby* é uma ferramenta administrativa que faz a análise do pós-fato e analisa se a tomada de decisão do agente foi legítima ou se houve conflito(s) de interesse(s) com outro(s) ator(es) e se há a necessidade de se aplicar sanções administrativas, cíveis e penais, devendo ser outorgada pelos índices de governança.

Os índices de governança por sua vez, aferem se houveram atos de corrupção. Havendo a comprovação dos atos ilícitos/ilegítimos há a análise do pós-fato, que seria a ferramenta de *accountability*, não havendo qualquer equanimização entre os índices, pois há disparidade entre ambos, sendo Governança 37,708% e *accountability* 84,08%.

5 DELIBERAÇÃO DO ESTUDO

Recomenda-se que, se qualifique essa pesquisa de forma a empoderar a administração estratégica da organização quanto a utilização da ferramenta administrativa anti-corrupção denominada Governança Corporativa, convergindo-os a formatar de forma adequada os mecanismos de Governança Pública e seus métodos de aplicação para vislumbrar melhores resultados no quesito boas práticas e suas aferições frente os clientes internos e externos, ou seja, a comunidade onde está alocada.

Contudo, se faz absolutamente necessário criar um curso específico de Governança Corporativa para o nível estratégico do IFSC com a matriz curricular utilizada no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, para elucidar as assimetrias informacionais adotadas nas tomadas de decisões em seu planejamento estratégico, perpassando pelos níveis táticos e operacionais. Tal curso deve criar processos organizacionais com a adoção das boas-práticas da Governança Corporativa, e assim mensurar o risco em cada etapa do processo e equacionar as problemáticas organizacionais de assimetrias de informações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho surgiu como uma possibilidade de avaliar a execução da governança pública através dos mecanismos de estratégia, controle e liderança do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina de forma objetiva, e com observação crítica de cada tópico, por meio da análise da ferramenta administrativa da Governança Corporativa.

Para tanto, foi utilizado procedimentos técnicos, foram utilizadas: pesquisa bibliográfica no livro didático do Moodle, Unidade Curricular de Governança Pública na EPT: princípios, estruturas e valores institucionais, bem como sua análise qualitativa. Quanto aos objetivos foi elaborada pesquisa exploratória e descritiva e, quanto aos métodos, foi utilizado o método hipotético-dedutivo inferencial, a fim de engrandecer o arcabouço teórico de estudo.

Os objetivos específicos foram descritos com eficácia, quando observada a existência de uma correlação positiva dentre os mecanismos estratégia, controle e liderança do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina e a Governança Corporativa, verificando assim, que, o termo Governança utilizado pelo IFSC é uma abreviação do termo Governança Pública, e é oriundo do Termo Governança Corporativa, mas que se enquadra dentro dos propósitos de ação do IFSC.

Após profícua análise, verificou-se que, a Teoria da Agência é um arcabouço teórico longo e abastado, e é utilizado como espeque na origem do termo Governança Corporativa. Este termo por sua vez, foi criado como uma ferramenta administrativa que solveria tais problemáticas, e não há vínculo com os processos organizacionais adotados na administração estratégica do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina sobre a Governança Pública.

Em segundo plano, verificou-se o conceito de Governança Corporativa, sua abordagem e aplicação nos referenciais teóricos, bem como sua evolução cronológica e como sua forma de aplicação ao longo do tempo a fez ser reducionista. No terceiro objetivo foi necessário identificar as divergências entre os termos de Governança empregados no setor privado e o seu depauperamento no setor público.

No quarto e último objetivo foi possível identificar se houve o atendimento dos mecanismos adotados pelo IFSC com a Governança Corporativa e os resultados aferidos pelo Tribunal de Contas da União. No quinto e derradeiro tópico, há a proposição de estudos futuros para sanar as divergências de entendimento sobre os termos de Governança Pública e Governança Corporativa.

Destarte, se fez necessário compreender em sua essência a origem da Teoria da Agência em toda historicidade e os estudos posteriores que geraram arcabouços sobre os atos de corrupção, além da criação de uma ferramenta administrativa com fins de tolir esses eventuais problemas dentro das organizações, denominada Governança Corporativa e a evolução do termo de forma cronológica até chegar no termo Governança utilizado na área pública.

REFERÊNCIAS

AMANTINO, Gisele E. M. **A desconcentração como proposta de efetividade e controle de resultados da política de integridade e boa governança da gestão da UFPR**. 2019. 26 p. Dissertação (Especialização em Gestão Pública) – Universidade Federal do Paraná, Setor Ciências Aplicadas, 2019. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/60492/R%20-%20E%20-%20GISELE%20ESTER%20MIGUEL%20AMANTINO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 ago 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União**. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

BRASIL. Controlaria Geral da União. **Guia da política de governança pública / Casa Civil da Presidência da República – Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018.**

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. 2005.

CAMISA, Yan. **Planejamento estratégico**. 2015. Apresentação Power Point. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/3561738/>. Acesso em 15 nov 2019.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

CORREA, Eduarda M.; ALVES, Tiago W. **Relação agente-principal**: o caso do banco do brasil. Disponível em: http://www.apec.unesc.net/III%20EEC/sessoes_tematicas/Temas_especiais/Artigo%2051.pdf. Acesso em: 10 ago 2019.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 28 out 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. – IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 16 set 2019.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Teoria da Firma**: Comportamento dos Administradores, Custos de Agência e Estrutura de Propriedade. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 2, abr-jun, p.87-125, 2008.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVI-FAUR, D. From “big government” to “big governance”? In: LEVI-FAUR, D. (Ed.). *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press, 2012. p. 233-566.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública**. Foco nas Instituições e Ações Governamentais. 5a ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001) - **O processo da estratégia**. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 15ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Clara Brando de; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder**

central e unidades executoras. Rev. Adm. Pública [online]. 2017, vol.51, n.4 [citado 2018-12-01], pp.596-615. Disponível em:http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000400596&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 15 set 2019.

OLIVERI, Cecília; NESTLEHNER. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração** [online]. ISSN: 1679-9127, v. 17, n.2, ed. 33, Jul-Dez 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1366/1188>. Acesso em: 20 set 2019.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública: a Atuação dos Tribunais de Contas.** XXXIII Encontro da EnANPAD-2009. São Paulo, set. 2009.

SAMPAIO, Marcos. **Governança Corporativa e Combate à Corrupção.** Direito do Estado. 2016, nº 135. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/Marcos-Sampaio/governanca-corporativa-e-combate-a-corrupcao>. Acesso em: 05 set 2019.

SILVA, Silvana F. P.; et al. **Governança pública na ept: princípios, estrutura e valores institucionais.** 2019. Curso de Pós-Graduação - Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://moodle.ead.ifsc.edu.br/mod/book/view.php?id=93238>. Acesso em 25 nov 2019.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

THOMPSON, et al. (1999). **When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict.** *Journal of Vocational Behavior*, 54, p.392–415.

NASSIFF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. **Conflitos de agência e governança corporativa.** CAD. Vol. 7, n.1. Jan - Dez. 2013, p. 01-20.