



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUCAS DE QUEIROZ VERÍSSIMO
VICTOR HUGO DIAS DE ANDRADE

**PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E PRIVADA PELA ÓTICA DO IBGC E TCU: Um Estudo Comparativo.**

SOUSA-PB
2024

LUCAS DE QUEIROZ VERÍSSIMO
VICTOR HUGO DIAS DE ANDRADE

**PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E PRIVADA PELA ÓTICA DO IBGC E TCU: Um Estudo Comparativo.**

Trabalho de Curso elaborado como requisito
para conclusão do Curso de Administração do
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da
Universidade Federal de Campina Grande.

Orientador(a): Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves

SOUSA -PB
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

A553p

Andrade, Victor Hugo Dias de.

Princípios da Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública e Privada pela ótica do IBGC e TCU: um estudo comparativo. / Victor Hugo Dias de Andrade; Lucas de Queiroz Verissimo - Sousa, 2024.

24 fls.

Artigo (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande, 2024.

Orientador: Prof. Dr. Vorster Queiroga Alves.

1. Governança corporativa. 2. Organizações públicas e privadas. 3. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 4. Tribunal de Contas da União. I. Alves, Vorster Queiroga. II. Título.

Biblioteca CCJS - UFCG

CDU 658(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO

As 15 horas de 08 de maio de 2024, compareceu o(a) aluno(a) **Lucas de Queiroz Veríssimo / Victor Hugo Dias de Andrade** para defesa pública de Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **Princípios da governança corporativa no âmbito da Administração Privada e da Administração Pública: um estudo comparativo.**, requisito obrigatório para a obtenção de título de Bacharel em Administração. Constituíram a banca os professores: **Vorster Queiroga Alves** (orientador(a)), **Marconi Araújo Rodrigues** (examinador(a)) e **Paulo Xavier Pamplona** (examinador(a)). Após a exposição oral, o(a) candidato(a) foi arguido(a) pelos componentes da banca que reuniram-se, reservadamente, e decidiram que o trabalho foi considerado aprovado, com a média 9,0. Para constar, lavrei a presente ata que, aprovada por todos, vai assinada por mim, Orientador(a) e pelos membros da banca.

Assinaturas:

VORSTER QUEIROGA ALVES

Orientador(a)

MARCONI ARAÚJO RODRIGUES

Examinador(a)

PAULO XAVIER PAMPLONA

Examinador(a)

Agradecimentos

Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão primeiramente a Deus, que nos deu força para enfrentarmos todas as dificuldades encontradas no decorrer da jornada, e todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, em especial ao Professor Vorster Queiroga Alves, cuja orientação foi fundamental em cada etapa deste processo. Seu apoio foi essencial para a construção deste trabalho, orientando-nos de forma precisa, nos momentos em que mais precisamos. Seu compromisso em incentivar nosso crescimento e explorar novos horizontes acadêmicos foi inestimável.

Também agradecemos aos colegas de curso que nos acompanharam até aqui, nos ajudando da forma que podiam e apoiando uns aos outros, eles também possuem uma boa participação do que fizemos até agora.

Por fim, somos gratos aos familiares, cujo amor, encorajamento e compreensão foram fundamentais para alcançar toda essa jornada acadêmica.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio e orientação de todas essas pessoas, e por isso, todos tem nossos sinceros agradecimentos.

RESUMO

A governança corporativa é um tema que está presente nas grandes organizações, independentemente de serem públicas ou privadas, mas, é fato que tais organizações, apesar de serem consideravelmente distintas na sua forma de atuação e objetivo, compartilham semelhanças no quesito governança. O objetivo geral desta pesquisa é analisar os conceitos e princípios acerca da Governança Corporativa, pública e privada. O estudo é descritivo e qualitativo sobre as duas principais instituições que norteiam as organizações sobre o tema no Brasil, do lado privado o IBGC (instituto brasileiro de governança corporativa) e do lado público o TCU (tribunal de contas da união), coletando informações através de publicações oficiais de ambas as instituições, com a utilização de quadros comparativos, destacando os conceitos e princípios de governança corporativa segundo cada instituição. Após finalizada a pesquisa, concluiu-se que há uma notável semelhança, nos conceitos e princípios de governança corporativa destacados por ambas as instituições, sendo as poucas diferenças encontradas, o foco do direcionamento da governança, que no setor público é voltada para a população. Não foi identificado nenhum ponto com divergências significativas que pudesse ser analisado profundamente.

Palavras-chaves: Princípios; IBGC; TCU; Comparação.

ABSTRACT

Corporate governance is a topic that is present in large organizations, regardless of whether they are public or private, but it is a fact that such organizations, despite being considerably different in their way of acting and objectives, share similarities in terms of governance. The general objective of this research is to analyze the concepts and principles surrounding Corporate Governance, public and private. The study is descriptive and qualitative about the two main institutions that guide organizations on the subject in Brazil, on the private side the IBGC (Brazilian institute of corporate governance) and on the public side the TCU (union's court of accounts), collecting information through of official publications from both institutions, using comparative tables, highlighting the concepts and principles of corporate governance according to each institution. After completing the research, it was concluded that there is a notable similarity in the concepts and principles of corporate governance highlighted by both institutions, with the few differences found being the focus of governance direction, which in the public sector is aimed at the population. No points with significant divergences were identified that could be analyzed in depth.

Keywords: Principles; IBGC; TCU; Comparison.

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual dos processos organizacionais, alguns aspectos vêm se destacando ao longo dos últimos anos, cada vez mais as instituições e organizações demandam um maior cuidado no que diz respeito a gestão corporativa. A necessidade de equilibrar os interesses de diversas partes interessadas, como executivos, gestores e a sociedade em geral, e manter a transparência como um todo torna o tema da Governança Corporativa (GC) uma pauta central para resolver os conflitos de interesses. A expressão inglesa *corporate governance* foi traduzida no Brasil como "Governança Corporativa", que significa o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa tomam conta dela (Chagas; Del Trabajo; Pymes; 2007).

Governança Corporativa é a forma que as instituições e demais organizações são controladas, observadas e encorajadas, passando pela relação entre sócios, conselheiros, diretores, entidades fiscais e de controles e outras partes envolvidas (IBGC, 2015). A boa Governança Corporativa, contribui para o desenvolvimento econômico e desempenho das empresas, a aplicabilidade dos princípios de boa governança busca evitar algumas falhas ou problemas comuns nas empresas decorrentes de: abusos de poder; erros estratégicos; fraudes; problemas sucessórios (Gonçalves; Jackiu; Maria, 2016).

Apesar dos benefícios que boas práticas de governança corporativa podem oferecer, muitas organizações ainda não a adotam de forma eficaz. Isso pode ser devido a uma série de fatores, como a falta de conhecimento sobre os princípios e práticas de Governança Corporativa, a falta de vontade dos gestores em compartilhar o poder, ou a falta de recursos para implementar um sistema de governança corporativa. Silveira (2010) aponta que os mecanismos que a governança oferece, teriam que ser implementados em toda organização, em razão do surgimento de três obstáculos que a cúpula administrativa poderia exibir, que são eles: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos.

Nos últimos anos no Brasil, ocorreram diversos casos de corrupção e escândalos envolvendo grandes empresas, como o caso Americanas onde foram encontradas "inconsistências contábeis" estimadas em R\$ 20 bilhões na conta "fornecedores" (Neira; Gozzi, 2023). Os problemas com governança não se limitam apenas às instituições privadas, muito pelo contrário, o Brasil sofre com problemas nas instituições públicas há algum tempo, esquemas de corrupção, mau uso dos recursos públicos, falta de transparência na escolha dos

responsáveis e má prestação de serviços, são exemplos do que muitas vezes se encontra nas instituições públicas brasileiras.

Apesar da importância da Governança Corporativa, notam-se diferenças entre o meio público e o privado e, mesmo que existam órgãos como o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), e de instituições como TCU (Tribunal de Contas da União), que oferecem conhecimento acerca da governança privada e pública respectivamente, é perceptível que os problemas envolvendo governança ainda afetam ambos os lados. Diante o exposto, se faz necessário o seguinte questionamento: **Quais as diferenças e convergências nos princípios acerca da governança corporativa pública e privada propostos pelas instituições IBGC e TCU?**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os conceitos e princípios acerca da Governança Corporativa pública e privada por meio do IBGC e o TCU, as duas instituições foram escolhidas pelo fato de serem referência no tema da governança corporativa em suas respectivas esferas, o IBGC foi fundado em novembro de 1995 e responsável pela publicação do primeiro código de boas práticas de governança corporativa no Brasil e norteia as organizações privadas no que diz respeito ao tema, o TCU é o órgão público que instrui as organizações públicas em relação ao tema. Tal abordagem considera-se devido às instituições serem referência no que se trata de governança privada e pública, respectivamente. Para isso, foram propostos os seguintes objetivos específicos: Identificar os principais princípios da Governança Corporativa destacado pelas instituições; comparar os conceitos de Governança Corporativa abordados para as organizações públicas e privadas; analisar as possíveis diferenças e convergências no que diz respeito aos principais pontos da governança corporativa.

O cenário atual da Governança Corporativa no Brasil demonstra que ainda não está totalmente desenvolvido seja no âmbito privado ou no âmbito público, assim como demonstrado no estudo realizado através da análise de 22 empresas da B3, que constatou um índice médio de adequação às práticas de Governança Corporativa de 70%, um pouco distante de 100% (Conzatti; Besen; Junior; 2021),diante dessa situação, onde mesmo com todo o conhecimento em relação a adequação das práticas de Governança Corporativa, ainda são encontradas inconsistências da adoção dessas práticas nas organizações.

Apesar de organizações privadas se diferenciarem de instituições públicas em partes, é unanimidade o fato que ambos os lados são importantes para a economia do Brasil (Gonçalves; Jackiu; Maria, 2016). Diante disso, a comparação entre os princípios de Governança Corporativa pública e privada se torna importante para identificar possíveis diferenças e semelhanças nas abordagens em relação ao tema, tal comparação pode ajudar a encontrar pontos

chave para resolução de problemas envolvendo ambos os lados.

De acordo com Almeida et al. (2008), a Governança Corporativa, tanto no mundo empresarial quanto na administração pública, é construída por um conjunto de princípios universais, que promovem a prestação de contas com transparência e equidade, observando os princípios da legalidade, legitimidade e da probidade administrativa. Verifica-se que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos, destacando-se os seguintes itens: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética (Matias-Pereira, 2010).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Comparar e descrever conceitos e princípios acerca da governança corporativa propostos pelas instituições (IBGC e TCU) se faz importante para compreender o processo envolvendo a governança corporativa de uma maneira geral, partindo de seu surgimento indo até princípios fundamentais que a regem.

2.1 Aspecto histórico

O tema Governança Corporativa está relacionado com o problema da separação da propriedade e gestão, como aponta Adam Smith que argumenta:

Não se pode esperar que os diretores das companhias anônimas – administrando o dinheiro de outras pessoas, ao invés de seus próprios – deveriam zelar por elas com a mesma vigilância ansiosa com que os sócios em uma sociedade privada frequentemente administram seus recursos. Como os mordomos de um homem rico, eles tendem a voltar a atenção para pequenas coisas e não para a honra do seu mestre, sendo muito fácil dispensarem-se dela. Negligência e profusão, portanto, devem prevalecer sempre, em maior ou menor grau, na gestão dos assuntos de uma companhia deste tipo (SMITH, 1983, p. 245).

A separação da propriedade e gestão pode levar a um problema relacionado com a divisão de poder e interesses, que sem o devido cuidado pode causar deslizos, visto que, os acionistas confiam o gerenciamento da empresa aos executivos e diretores, mas não é sempre que há um alinhamento das ideias. Smith (1983) compara os diretores a mordomos de um homem rico, pois, os mordomos podem se preocupar com pequenas coisas, mas não se importam tanto com a honra do seu mestre. Da mesma forma, os diretores podem se preocupar com a eficiência da empresa, mas não se importam tanto com a sua reputação.

O tema ganhou notoriedade mundial com os grandes escândalos financeiros, envolvendo diversas corporações nos Estados Unidos (EUA), que causaram sérios prejuízos ao mercado e despertaram a atenção da sociedade em geral para a relevância desse assunto

(Borges; Serrão, 2005, p.112). O movimento da governança corporativa em si, ganhou destaque inicialmente em meados de 1980 nos EUA (Borges; Serrão, 2005, p.112), mas, os primeiros registros que se tem sobre a expansão da propriedade dispersa apontam para os Estados Unidos na década de 1930, em resposta à crise econômica de 1929, episódio da queda da bolsa de Nova York, que rapidamente atingiu praticamente todos os países do globo, ocasionando graves consequências políticas e sociais.

No Brasil das décadas de 1950 e 1960, o que se via nas empresas era domínio de uma só pessoa, que acumulava o papel de socio majoritário e de gestor da empresa, que por muitas vezes acabava por prejudicar as organizações por manter concentrado o poder de decisão centralizado. Nos anos 1970, foram criados os primeiros conselhos de administração, com sinais de autonomia e de divisão do poder entre os acionistas e os profissionais da gestão, como no caso do Mappin, Docas de Santos, Monteiro Aranha e Villares (Borges; Serrão, 2005).

No Brasil, a Governança Corporativa teve seu surgimento na década de 1990. Borges e Serrão (2005) destacam as transformações estruturais ocorridas durante essa mesma época, como a abertura comercial, estabilização monetária e privatizações que produziram importantes reflexos entre as principais empresas. O processo de privatizações foi o grande responsável por essa transformação. Nos casos dessas empresas, as questões de Governança Corporativa ganharam maior relevo, uma vez que, dada a inevitável separação entre controle e gestão, novos mecanismos de delegação, incentivo e monitoramento sobre o desempenho dos administradores passaram a ser desenhados pelos acionistas controladores.

A Governança Corporativa se apresenta na economia brasileira como um sistema capaz de congrega diferentes autores e criar inovadores arranjos societários e institucionais, seus benefícios começam a ser transportados à Administração Pública, que a partir de então passará a contar com novos mecanismos de Governança pública, mais eficientes e aptos a demonstrar maior transparência sobre o uso e a administração da coisa pública (Lisot, 2012).

2.2 Conceitos da Governança Corporativa

Na visão de autores a respeito do que se entende por Governança Corporativa, Silveira (2002) trata a governança como conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade. Silveira (2002) destaca a importância dos mecanismos internos de Governança Corporativa. Esses mecanismos são essenciais para garantir que os acionistas tenham voz na gestão da empresa e que os interesses deles sejam representados. Os mecanismos de governança devem

estar presentes em qualquer companhia em função da existência de três potenciais problemas na cúpula das empresas: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos (Silveira, 2010). Em suma, os mecanismos de governança corporativa são essenciais para garantir que as empresas sejam administradas de forma eficiente e transparente, com o objetivo de maximizar o valor para os acionistas.

Shleifer e Vishny (1997, p.737), afirmam que “a governança corporativa trata das formas pelas quais os investidores asseguram o retorno do seu investimento”, tal abordagem, também é encontrada de forma parecida em outros autores como Silva (2006, p. 16) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores facilitando assim, o acesso ao capital”. Percebe-se que as definições sobre do que se trata a Governança Corporativa podem variar dependendo da visão de cada autor, os princípios da Governança Corporativa passaram por mudanças desde seu surgimento até o presente momento, cada autor defende seu foco de interesse, mas, de forma geral todos prezam pela busca da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Além dos autores, é interessante analisar a visão de instituições acerca do tema, entre elas, vale citar a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002), que define a governança corporativa como “Conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.” Já para a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD, 2004) a governança corporativa envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus stakeholders.

Um bom ponto a ser destacado é que a Governança Corporativa vem evoluindo ao longo do tempo e tem definições e conceitos variáveis dependendo de cada autor, essa curva de variância tende a ser maior principalmente quando se compara a Governança Corporativa praticada por diferentes países, como mostra o estudo realizado por Qurashi (2017) que comparou os códigos de boa governança de alguns países, como os que recomenda a ONU (Organização das Nações Unidas), nesse estudo é possível perceber que os códigos de cada país apresentavam uma convergência em média de 70% com os recomendados pela ONU, o que pode ser considerado um valor baixo de convergência, apesar de não analisar a fundo o porquê dessa variância, isso pode estar associado a fatores como a situação econômica, legislações, ou até mesmo cultura de cada país.

2.3 Governança Corporativa no setor Privado.

No contexto das instituições que abordam o tema da Governança Corporativa, no setor privado, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) destaca-se como a entidade de referência. Fundado em 1995, o IBGC é reconhecido por sua contribuição pioneira na elaboração do primeiro código de boas práticas em Governança Corporativa. O IBGC aponta a governança corporativa como: o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

O IBGC (2023) aponta cinco princípios para uma boa prática da Governança Corporativa, apresentados no Quadro 1 seguinte, onde a primeira coluna descreve os princípios e a segunda coluna há a descrição do conceito de cada um dos princípios da primeira coluna.

Quadro 1 - Princípios da Governança Corporativa IBGC

Princípios	Descrição
Integridade	Construir e fortalecer uma cultura ética na organização é um compromisso contínuo que exige ações proativas. Isso significa tomar decisões livres de conflitos de interesses, agir com coerência e transparência, e zelar pelo bem-estar de todos os envolvidos, desde os colaboradores e clientes até a sociedade em geral e o meio ambiente.
Transparência	A transparência é fundamental para o bom relacionamento com as partes interessadas de uma organização. Fornecendo informações verdadeiras, atualizadas, consistentes, claras e relevantes, tanto positivas quanto negativas, indo além do que é exigido por leis ou regulamentos. As informações a serem compartilhadas não se limitam ao desempenho financeiro da empresa, mas também abrangem aspectos ambientais, sociais e de governança.
Equidade	A equidade se baseia no tratamento justo e imparcial de todos os sócios e partes interessadas da organização, reconhecendo seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, tanto individualmente quanto em conjunto. Ao adotar uma postura equitativa, a organização irá ser movida por um senso de justiça, respeito, valorização da diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades para todos.
Responsabilização (<i>accountability</i>)	A organização deve agir com responsabilidade e diligência em suas atividades, buscando sempre a geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões, tanto individualmente quanto como um todo. Prestar contas de forma clara, concisa, compreensível e oportuna também é fundamental para a responsabilidade organizacional. A organização deve estar ciente de que suas decisões podem ter impactos não apenas em seus membros, mas também na própria organização.
Sustentabilidade	A sustentabilidade procura cuidar da viabilidade econômico-financeira da organização, garantindo a saúde financeira da empresa a longo prazo, ao

	mesmo tempo em que se minimizam os impactos negativos de suas atividades e se maximizam os impactos positivos. Ao pensar na sustentabilidade, é importante ter em mente que as empresas não operam em um vácuo. Elas estão interligadas aos ecossistemas social, econômico e ambiental, e suas ações podem ter impactos significativos em todos esses âmbitos.
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

De acordo com o IBGC (2023) esses princípios fundamentais para a Governança Corporativa ajudam a garantir que as empresas sejam administradas de forma ética, responsável e sustentável, o que contribui para a criação de valor para todos os *stakeholders*.

Um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos a fim de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo dos acionistas (Silveira, 2010, p.10).

- Mecanismo Interno: Conselho de administração; Sistema de remuneração; Concentração acionária e atuação de investidores institucionais (Silveira 2010).
- Mecanismo Externo: Proteção legal aos investidores; Possibilidade de ação hostil e grau de competição no mercado de produtos; Fiscalização de agentes de mercado; Estrutura de capital (Silveira 2010).

Ao combinar os mecanismos internos e externos, um sistema de governança pode ajudar a garantir que as decisões tomadas a longo prazo sejam as melhores possíveis, auxiliando as organizações em decisões de forma ética, responsável e sustentável.

2.4 Governança Corporativa no setor Público.

A Governança Corporativa não se limita apenas ao ambiente empresarial ou setor privado, mas, também se faz presente no âmbito público, no caso do Brasil, muito devido as mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas, o que de certa forma exigiu do estado adaptar-se no quesito da gestão públicas para acompanhar as relações com o setor privado (Matias-Pereira, 2010).

De acordo com o Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, a governança no setor público é um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que visam avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, de modo a conduzir políticas públicas à prestação de serviços de relevância para a sociedade Charão; Oliveira; Maia, 2022.

A Governança Corporativa no setor público trata a respeito da administração das

agências do setor público, utilizando princípios de governança corporativa oriundos do setor privado, que podem ser aplicados adequadamente ao contexto geral do estado (Bhatta, 2003).

No âmbito da Administração Pública, o Tribunal de contas da União (TCU) é o órgão de governo responsável por analisar as contas da administração pública federal. Segundo o TCU (2014), a origem da Governança Corporativa está associada ao surgimento de organizações que deixaram de ser administradas pelos seus donos, e passaram a ser geridas por terceiros, a quem foi delegada autoridade e poder para administrar recursos pertencentes aos proprietários. Em muitos casos, há divergência de interesses entre proprietários e administradores, para reduzir esse conflito e proteger os proprietários foram desenvolvidos sistemas de Governança Corporativa.

A governança pública, para ser efetiva, depende de uma série de fatores, incluindo um Estado de Direito, uma sociedade civil participativa, uma burocracia imbuída de ética profissional, políticas públicas planejadas de forma previsível, aberta e transparente, e um braço executivo responsável (World Bank, 2007 *apud* TCU, 2014).

A Governança Corporativa Pública tem vários princípios congruentes com a iniciativa privada, sendo destacado pelo TCU (2020) os seguintes princípios que podem ser relacionadas e descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Princípios congruentes da Governança Corporativa

Princípios	Descrição	Autor
Capacidade de resposta	“é a capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas”	(ONU, 2015 <i>apud</i> TCU 2020)
Integridade	exige que agentes públicos atuem com coerência e sigam um código de conduta rigoroso, baseado em valores, princípios e normas éticas compartilhados. Essa postura visa garantir que o bem-estar da sociedade seja sempre a prioridade, acima de interesses individuais ou particulares	(OCDE, 2017)
Transparência	“Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, em uma linguagem cidadã, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil”	(TCU,2020, p.45)
Equidade e participação	Tem como fundamento a justiça e a igualdade no relacionamento com todas as partes envolvidas, ponderando seus direitos, deveres, demandas, interesses e visões de futuro	(IBGC, 2015)
Accountability (prestação de contas e responsabilidade)	A <i>accountability</i> pública, segundo as normas de auditoria da Intosai, é um compromisso assumido por indivíduos ou entidades que receberam recursos públicos. Essa responsabilidade abrange três áreas principais: fiscal, gerencial e programática	(TCU, 2011)
Confiabilidade	Uma instituição íntegra deve se nortear por seus princípios e objetivos pré-estabelecidos, transmitindo confiabilidade à sociedade em suas ações e mantendo coerência entre seus atos e sua missão institucional	(BRASIL, 2018).

Melhoria regulatória	[...]Assim como os demais princípios, seu objetivo fundamental é o mesmo que orienta e justifica a política de governança: garantir que o cidadão esteja no centro das decisões e ações das instituições públicas	(BRASIL, 2018, p.51).
----------------------	---	-----------------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

A Capacidade de resposta exige velocidade e soluções para a demanda da população; a integridade garante a honestidade dos órgãos públicos e combate a corrupção; a transparência facilita o acesso à informação desses órgãos, utilizando uma linguagem clara e objetiva; a equidade e participação serve para incluir as partes interessadas, nesse caso, a população, no processo de decisão; a *accountability* diz respeito a obrigação que órgãos e entidades públicas tem de prestar contas à população, assumindo as consequências dos seus atos e omissão; a confiabilidade exige que a organização transmita confiança para com a população, através de coerência entre ações e discurso; a melhoria regulatória aperfeiçoa leis, normas e a capacitação dos servidores (TCU 2020).

Esses princípios servem de guia para ação das organizações públicas e esferas jurídicas. Essas normas bem aplicadas fortalecem a confiança da população nos órgãos públicos.

O Estado deve atuar como um empresário responsável e eficiente, para isso, deve estabelecer políticas de gestão claras e garantir sua implementação. É importante também dar autonomia operacional às estatais, mas é necessário criar um órgão público para coordenar as atividades do Estado empresário e monitorar o desempenho das empresas (CGU, 2007).

3 METODOLOGIA

O presente estudo se propõe a analisar as convergências e divergências entre as visões do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e do Tribunal de Contas da União sobre os princípios da Governança Corporativa. Para a pesquisa, foi utilizada uma abordagem metodológica, combinando elementos de pesquisas descritivas, exploratórias, método dedutivo e pesquisa documental.

Segundo Nunes, Nascimento e Alencar (2016), a pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa que visa descrever um fenômeno ou processo, identificando suas características, fatores ou variáveis. Para isso, o pesquisador observa e registra dados, que são posteriormente analisados. A grande contribuição da pesquisa descritiva é proporcionar novas perspectivas sobre uma realidade já conhecida. Dessa forma, ocorreu uma descrição dos princípios e conceitos referentes as duas instituições, com uma posterior análise dos conceitos entre a abordagem pública e privada da Governança Corporativa.

Para Raupp (2006), a pesquisa exploratória é utilizada quando o assunto a ser estudado é pouco conhecido, e o objetivo desse tipo de pesquisa é aprofundar o conhecimento sobre o assunto, tornando-o mais claro e identificando questões importantes que podem ser investigadas posteriormente. Logo, a pesquisa é exploratória por procurar aprofundar a compreensão das diferentes perspectivas sobre os princípios.

De acordo com Gil (2008), o método dedutivo é um procedimento que parte de uma premissa maior até uma premissa menor, de uma visão mais ampla, e depois, desce até uma restrita. Esse método parte de preceitos aceitos como verdadeiros e da lógica pura para alcançar conclusões específicas. Logo, o método dedutivo ajuda a fazer uma restrição de um tema tão amplo como a Governança Corporativa, restringindo até a comparação dos princípios da governança entre uma organização pública e privada.

Sobre a pesquisa documental, Gil (2008) a divide em dois lados. De um lado os documentos de primeira mão, que não receberam nenhum tratamento analítico, e do outro lado, documentos de segunda mão, que são arquivos que já foram analisados de algum modo. Dessa maneira, a pesquisa é documental porque foram analisadas livros, revistas, edições publicadas por IBGC e TCU acerca da Governança Corporativa em organizações públicas e privadas, respectivamente.

A pesquisa foi realizada por meio de coleta de dados, utilizando os relatórios Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, versão publicada no ano de 2015 e o outra no ano de 2023; Referencial Básico de Governança Organizacional do TCU, publicado no ano de 2020; 10 Passos para a Boa Governança do TCU publicado no ano 2021. Os resultados foram apresentados por meio de quadros, contendo os conceitos e princípios de cada um dos relatórios, realizando uma análise comparativa entre o IBGC e o TCU, sendo a abordagem escolhida com o propósito de fornecer uma visão acerca do tema da Governança Corporativa em a iniciativa privada e os entes públicos.

4 RESULTADOS

As esferas pública e privada possuem princípios e conceitos específicos que lhe são aplicáveis e no que diz respeito ao IBGC e ao TCU, há a necessidade de elencar e demonstrar os pontos em que as duas instituições têm ou não em comum, em relação aos princípios e conceitos.

A partir de uma análise de publicações recentes feitas por ambas as instituições,

percebe-se que há três princípios relacionados à Governança Corporativa em que as duas instituições não convergem. O princípio da **Sustentabilidade** que foi publicado pelo IBGC (2023); e os princípios da **Capacidade de resposta**, **Confiabilidade** e melhoria **regulatória** que foram apresentados pelo TCU (2020). O quadro 3 a seguir complementa a análise dos princípios referente a capacidade de resposta, confiabilidade e melhoria regulatória relatado pelo TCU.

Quadro 3: Princípios da Capacidade de resposta, Confiabilidade e melhoria regulatória

Princípio	Conceitos
Capacidade de resposta	É a capacidade de responder de forma eficiente e eficaz às necessidades das partes interessadas (ONU, 2015).
Confiabilidade	Representa a capacidade das instituições de minimizar as incertezas para os cidadãos nos ambientes econômico, social e político. (OCDE, 2017c, p. 24).
melhoria regulatória	Representa o desenvolvimento e a avaliação de políticas e de atos normativos em um processo transparente, baseado em evidências e orientado pela visão de cidadãos e partes diretamente interessadas (European Commission, 2016).

Fonte: TCU (2020)

Em relação ao Princípio da Sustentabilidade, segundo IBGC (2023), o mesmo zela pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

Em relação aos princípios em que ambas convergem, são encontrados quatro: **Transparência, Equidade, Integridade e Accountability** (também chamado de prestação de contas ou responsabilidade). Esses princípios contribuem para garantir a gestão responsável, ética e eficiente dos recursos e das atividades das organizações. A análise comparativa das perspectivas do TCU e IBGC sobre esses princípios podem trazer valiosos aprimoramentos nas práticas da governança, para o setor privado e para o público.

Embora ambos compartilhem o objetivo de fomentar a governança, o TCU e o IBGC possuem enfoque um pouco distintos, com ênfase e responsabilidades semelhantes, mas não iguais. A

seguir, são apresentados por meio do Quadro 4, as abordagens acerca dos princípios da Transparência segundo a visão de cada instituição.

Quadro 4 – Princípio da TRANSPARÊNCIA

TCU	IBGC
<p>diz respeito a permitir que a sociedade obtenha informações atualizadas sobre operações, estruturas, processos decisórios, resultados e desempenho do setor público. Consiste em disponibilizar, inclusive na forma de dados abertos, para as partes interessadas, as informações que sejam de seu interesse (arts. 3º, I e II, 5º, 8º e 10 da Lei 12.527/2011) e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, em uma linguagem cidadã, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil.</p>	<p>Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.</p>

Fonte: TCU (2020), IBGC (2023)

Observando o princípio da transparência determinado pelo TCU, o órgão é claro ao destacar o princípio da transparência que, por sua vez se dá por meio da disponibilidade das informações relevantes sobre a organização pública ao cidadão, vale ressaltar o trecho que fala “não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos” (TCU 2020), o que indica que a transparência deveria, também, ser uma iniciativa voluntária, sobre a justificativa que segundo o TCU “A adequada transparência resulta em clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros” (TCU 2020).

A sociedade demanda transparência nas atividades administração do setor público. A transparência não apenas promove a prestação de contas por parte dos líderes, mas também desempenha um papel fundamental na implementação da Governança Corporativa (Monteiro; Hammes, 2014).

Na visão do IBGC, em sua sexta edição, do livro “códigos de melhores práticas de governança corporativa” lançando em 2023, demonstra-se a necessidade de divulgar as informações importantes, independentemente de serem positivas ou não sem se limitar a aquelas que devem ser emitidas por lei, nesse sentido a transparência forma a base da

governança corporativa como explica Jorge Lobo (2002) que diz que a transparência tenta garantir aos acionistas, investidores, financiadores e fornecedores, alcance a informações verídicas sobre acontecimentos e circunstâncias sobre as organizações.

Vale destacar que, pode-se entender que a transparência precisa ocorrer de modo que as informações precisam ser emitidas, mesmo que isso signifique prejudicar a organização de alguma forma, pois se precisam ser disponibilizadas informações verdadeiras, sejam positivas ou não. Então informações sobre algum tipo de conflito interno ou uma redução no lucro por exemplo, deveriam ser divulgados, e isso poderia afetar negativamente em algum ponto da organização.

Seguindo os princípios estabelecidos, o Quadro 5 descreve acerca da Equidade, demonstrando a visão do TCU e IBGC.

Quadro 5 – Princípio da EQUIDADE

TCU	IBGC
<p>diz respeito a promover tratamento justo a todas as partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2015). A participação efetiva das partes interessadas no processo de tomada de decisão e na Formulação de políticas públicas é um dos princípios do Governo Aberto (OGP, 2011) e facilita a equidade nesses processos. A OCDE (2018) esclarece que a participação das partes interessadas favorece a equidade e a responsabilidade do governo, amplia a influência dos cidadãos nas decisões públicas, melhora a base de evidências para a formulação de políticas, reduz os custos de implementação e cria consciência cívica.</p>	<p>Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.</p>

Fonte: TCU (2020)/ IBGC (2023)

Analisando o trecho da equidade do TCU, um fato interessante é a menção de parte do conceito de equidade proposto pelo IBGC, o que demonstra uma proximidade de pensamentos sobre os princípios por parte das duas instituições. O trecho que diz respeito ao processo de equidade, tem ênfase no tratamento igualitário que todas as partes devem receber e, também foca na participação concreta de quem se interessar, nos processos que envolvem a política pública, o que em tese ajudaria na construção e desenvolvimento da governança. Um ponto notável que o trecho cita é a possibilidade de redução dos custos de implementação a partir da prática da equidade e participação, o que não fica muito claro e que seria mais interessante se tivesse é, qual exatamente custos poderiam ser reduzido e como isso se daria.

Na abordagem do IBGC sobre a equidade, em geral se mostra congruente com o que se analisa no TCU, firmando o tratamento igualitário, no caso do IBGC, dos sócios e demais partes

interessadas levando em conta seus direitos e porcentagens de participação, nesse sentido, seria possivelmente para evitar que sócios que possuem uma grande porcentagem de participação na organização, levassem vantagens indevidas em relação aos outros com menor participação. Autores como Andrade e Rossetti (2006) na visão sobre a equidade, mostram um pensamento congruente com a visão do IBGC, pois também discorrem sobre o tratamento igualitário dos acionistas e sócios, considerando os direitos dos minoritários, com participação proporcional com a dos majoritários.

Talvez a única parte que se diferencie em relação ao que foi visto no TCU seja que, na abordagem do IBGC a equidade presume uma abordagem diferenciada de acordo com cada parte interessada, assumindo que estas possuem necessidades, demandas e relações diferentes com a organização.

Seguindo os princípios estabelecidos, o Quadro 6 descreve acerca da Prestação de contas e responsabilidade, demonstrando a visão do TCU e IBGC.

Quadro 6 – Princípio da PRESTAÇÃO DE CONTAS E RESPONSABILIDADE
(ACCOUNTABILITY)

TCU	IBGC
As entidades que administram recursos públicos são devedoras de explicações à população, que tem o direito de saber como seus recursos estão sendo utilizados. A transparência é fundamental para que os cidadãos possam acompanhar a gestão pública, que deve ser norteadas por princípios éticos e diretrizes governamentais (TCU, 2021)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente, clara e concisa, utilizando linguagem compreensível para todos os públicos. As informações devem ser tempestivas, sem atrasos ou omissões. É fundamental que os agentes assumam integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com responsabilidade e diligência no âmbito de seus papéis específicos (IBGC, 2015).

Fonte: TCU (2021); IBGC (2015)

Ao abordar o princípio da Prestação de Contas e Responsabilidade, o TCU explica que o princípio da *accountability* tem o foco em prestar contas e responder pelos atos e omissões a população em geral, ela é aplicada na administração pública federal, estadual e municipal. O cerne desse princípio é na gestão dos recursos públicos e na responsabilidade dos agentes públicos. Tem como objetivo prevenir e combater a corrupção e o mau uso dos recursos públicos. O princípio *accountability* na área pública tem a visão mais focada na legalidade e na probidade administrativa.

No âmbito da segurança pública, o princípio da responsabilidade na governança corporativa exige ações eficientes, produção de resultados e demonstração clara do desempenho

da organização. Essa demonstração deve ser feita por meio de relatórios e balanços sociais confiáveis, permitindo que a sociedade possa avaliar a efetividade das ações tomadas e a qualidade dos serviços prestados (Lisot, 2012).

O IBGC explica que a atenção principal da *accountability* é na relação entre empresa e seus acionistas, clientes, colaboradores; ela abrange empresas de todos os portes e setores. Esse princípio busca garantir a sustentabilidade da organização a longo prazo e da ênfase na criação de valor para os *stakeholders*.

Os agentes possuem o dever de prestar contas de suas atividades àqueles que os elegeram, assumindo total responsabilidade por todos os seus atos. Essa prestação de contas deve ser clara, concisa e de fácil compreensão (Fiorini; Junior; Alonso, 2016).

Seguindo os princípios estabelecidos, o Quadro 7 descreve acerca da Integridade, demonstrando a visão do TCU e IBGC.

Quadro 7 – Princípio INTEGRIDADE

TCU	IBGC
A integridade norteia as ações das organizações e o comportamento dos agentes públicos, exigindo que atuem com ética e compromisso com os valores, princípios e normas que regem a administração pública. É fundamental que o interesse público seja sempre priorizado sobre o interesse privado (TCU, 2021).	Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

Fonte: TCU (2021); IBGC (2015)

O TCU define a integridade como a coerência entre as ações dos agentes públicos e dos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O foco principal está na conformidade com as leis e normas da administração pública. Segundo o TCU, a integridade abrange órgãos e entidades públicas. A integridade na esfera pública foca na punição de atos de improbidade administrativas e correção de falhas na gestão.

O TCU promove a integridade através de normas, procedimentos, ações de fiscalização e aplicação de sanções em caso de irregularidades.

A integridade, intimamente ligada à honestidade, assume um papel crucial na administração pública, devido à multiplicidade de responsabilidades que a caracterizam. A forma como o profissionalismo e os valores individuais são conduzidos e aprimorados dentro da organização impactam diretamente na efetividade das boas práticas de governança corporativa (GC), além de influenciar na confiabilidade das prestações de contas

disponibilizadas à sociedade (Monteiro; Hammes, 2014).

A definição do IBGC para a integridade se concentra nos pilares da honestidade, justiça e responsabilidade. A ênfase recai sobre a atuação dos *stakeholders* e a criação de um ambiente de confiança. Para o IBGC, a integridade anula comportamentos antiéticos e cria uma cultura ética e *compliance* nas empresas.

O IBGC promove a integridade através de códigos, programas, capacitações e eventos.

A integridade é a pedra angular que distingue uma organização com governança genuína de uma mera imitação. A primeira se dedica à missão institucional, enquanto a segunda se desvia para atender interesses específicos, buscando ganhos diretos ou indiretos. Uma governança com integridade vai além da mera ausência de fraude ou corrupção. Ela representa o compromisso inabalável com a tomada de decisões focadas no propósito da organização, priorizando o bem-estar da sociedade e o cumprimento de seus objetivos (Medeiros; Codignoto, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral foi analisar os conceitos e princípios acerca da Governança Corporativa pública e privada por meio do IBGC e o TCU, respectivamente. Tal abordagem considera-se devido às instituições serem referência no que se trata de governança privada e pública. O objetivo foi alcançado, com todas as informações necessárias tabeladas.

Analisando e comparando cada princípio, no primeiro ponto a **transparência** ambas as instituições destacam a importância de disponibilizar informações atualizadas quase que sobre todos os âmbitos das organizações, a quaisquer partes interessadas, ambas defendem que as informações divulgadas não sejam apenas aquelas obrigadas pela lei, com a única ressalva que, o TCU afirma a transparência como um recurso de controle de estado pela sociedade.

No segundo ponto a **equidade**, o TCU se faz uso de parte do conceito que o IBGC define como sendo a “equidade” nas organizações. Dos pontos mais exclusivos a cada organização, o IBGC fala sobre um tratamento diferenciado conforme as relações e demandas de cada parte, enquanto o TCU discorre sobre a participação efetiva de cada parte interessada no processo de tomada de decisão, algo mais específico para organizações públicas.

No terceiro ponto a **Prestação de contas e responsabilidade (ACCOUNTABILITY)**, está diretamente ligado com a transparência, com ambas instituições destacando o dever daqueles que são responsáveis, divulgarem as informações sobre o uso dos recursos das organizações, a diferença está, no foco de cada um, enquanto o TCU destaca diretamente o direito da população, o IBGC apesar de se direcionar a todos em geral, enfatiza a prestação de

contas aos *stakeholders* relevantes, como acionistas, clientes e comunidade.

No quarto ponto a **Integridade** ambas as instituições destacam a importância do uso da ética, respeitando as normas e valores que regem cada organização, com o IBGC enfatizando evitar decisões sob a influência de conflitos de interesses, novamente a diferença está no foco de cada um, enquanto o TCU enfatiza a priorização do interesse público sobre o interesse privado, o IBGC destaca a importância de uma cultura ética contínua e ações que evitem conflitos de interesse e promovam a responsabilidade social.

Por fim, depois de analisado e comparado todos os pontos, o que se percebe, é que apesar de serem duas instituições que norteiam organizações de diferentes esferas (Público e privado) há uma proximidade, entre o que as duas instituições entendem sobre princípios de governança, com pequenas diferenças norteadas pelo foco de cada uma, não sendo possível encontrar em nenhum dos lados (Público e Privado) algum ponto chave específico, que possa servir para complementar algumas das duas esferas de atuação.

As dificuldades encontradas nesta pesquisa, se constituíram, em sua maioria, na dificuldade de encontrar publicações e pontos específicos sobre governança corporativa, como também encontrar informações sobre a governança pública que aparentemente possuem um número de publicações menor, em comparação a governança corporativa privada. Tendo em vista que não foram encontradas divergências significativas em relação a conceitos e princípios entre as duas instituições, possíveis pesquisas futuras podem aprofundar na busca e análise de modelos de governança, semelhanças e diferenças.

REFERENCIAS

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de; KRUGLIANSKAS, Isak; SANTOS, Silvio Aparecido dos; GUIMARÃES, Antônio Teodoro Ribeiro. A governança corporativa em empresa pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders. XXXII Encontro da Anpad, Rio de Janeiro, 2008.

ANDRADE, Adriana e ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências. 2 Edição. Editora Atlas, São Paulo, 2006.

BHATTA, Gambhir. Post- NPM Themes. In: Public Sector Governance, Wellington: State Services Commission. Working Paper nº. 17. Sept. 2003.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Guia da Política de Governança Pública, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da->

politica-de-governanca-publica. Acesso em: 18 fev. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

CGU./ Presidência da República, Controladoria-Geral da União. - Ano II, nº 3, Dezembro/2007. Brasília: CGU, 2007.

CHAGAS, José Ferreira; DEL TRABAJO, T.; PYMES, M. Governança corporativa: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. CEP, v. 60, n. 180, 2007.

CHARÃO, Felipe Pereira; DE OLIVEIRA, Oderlene Vieira; DE LIMA MAIA, Laíse Luciene Costa. Orientações de melhores práticas de governança corporativa emitidas pelos países do BRICS ao Setor Público. Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review), v. 13, n. 3, p. 1672-1693, 2022.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. Rio de Janeiro: CVM, 2002.

CONZATTI, Eliana Regina; BESEN, Fabíola Graciele; JUNIOR, Valdir Serafim. Índice de Governança Corporativa em empresas listadas na B3. ConTexto-Contabilidade em Texto, v. 21, n. 47, 2021.

EUROPEAN COMMISSION. Better regulation: delivering better results for a stronger union. Bruxelas: European Commission, 14 Setp. 2016.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança corporativa: conceitos e aplicações. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGet), v. 13, p. 30-31, 2016.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

Gonçalves, A.; Jackiu, E.; Maria, G. Gestão e governança pública: aspectos essenciais. Curitiba: Ed. UTFPR, 2016.

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

IBGC, Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023

LISOT, Altair. Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil. Revista Ordem Pública, v. 5, n. 1, p. 29-55, 2012.

LOBO, Jorge. Reforma da Lei das sociedades anônimas, Editora Forense, 2002.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. Administração Pública e Gestão Social, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MEDEIROS, Marcio Lima; CODIGNOTO, Roberta. Governança, integridade e resultados

caminham juntos. *Revista Latino-Americana De Governança*, v. 3, n. 1, p. e030-e030, 2023.

MONTEIRO, Renato Pereira; HAMMES, Priscila. Governança Corporativa no Setor Público: estudo de seus princípios para alcance da eficácia na Gestão Pública. *RAGC*, v. 2, n. 4, 2014.

NEIRA, A. C.; GOZZI, R. Além das Americanas (AMER3): empresas de Lemann e sócios da 3G têm histórico de problemas contábeis. *Seu Dinheiro*, 2023.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. ID online. *Revista de psicologia*, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2024.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Draft Policy Framework on Sound Public Governance, 2018.

ONU. THE UNITED NATIONS. World Public Sector Report: responsive and accountable public governance. New York: United Nations, 2015.

QURASHI, M. Comparison of corporate governance codes for GCC countries with the UN best practices. In: *BAM 2017 Conference Proceedings*. Coventry, UK, 2017.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97, 2006.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*. v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, E. Cordeiro. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SMITH, A. A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas. Coleção Os Economistas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TCU. Manual de governança corporativa para empresas públicas. Brasília: 2014.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. Normas de auditoria do Tribunal de Contas da União. Revisão junho 2011. Boletim do Tribunal de Contas da União, Brasília, TCU, Ano XLIV, n. 12, 2011.

TRIBUNAL, DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança Organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Brasília: TCU, v. 3, 2020.

WORLD BANK. Chapter 12. governance and management. In: Global Evaluations Source book, 2007.