



FACULDADE DOCTUM DE CARATINGA

LUCRÉCIA GONÇALVES DO NASCIMENTO

MAYRA RODRIGUES DAMASCENO

**AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA REGIÃO
SUDESTE DO BRASIL POR MEIO DO ÍNDICE IGovP**

BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DCOTUM/MG

2018

LUCRÉCIA GONÇALVES DO NASCIMENTO
MAYRA RODRIGUES DAMASCENO

**AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA REGIÃO
SUDESTE DO BRASIL POR MEIO DO ÍNDICE IGovP**

Monografia apresentada à banca examinadora
do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades
Doctum de Caratinga como requisito parcial
para obtenção do grau de bacharel em Ciências
Contábeis, sob a orientação do Prof.Msc.
Vagner Bravos Valadares

DOCTUM/CARATINGA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: AVALIAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA REGIÃO SUDESTE DO BRASIL POR MEIO DO ÍNDICE IGovP, elaborado pelo(s) aluno(s) LUCRÉCIA GONÇALVES DO NASCIMENTO e MAYRA RODRIGUES DAMASCENO foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de CIÊNCIAS CONTÁBEIS das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Caratinga 06/12/2018


WAGNER BRAVOS VALADARES
Prof. Orientador


SÍLVIA HELENA COSTA MARTINS
Prof. Avaliador 1


RODRIGO ANTÔNIO CHAVES
Prof. Examinador 2

AGRADECIMENTOS

Agradecemos imensamente a Deus, que em sua infinita sabedoria nos deu força em nossos corações para vencer essa etapa das nossas vidas. Sem ele, nada disso seria possível.

Agradeço aos nossos pais, que nos deram total apoio e incentivo nas horas difíceis. Somos gratas também as nossas amigas Maristela e Thais que não nos deixaram sermos vencidas pelo cansaço e nos estimulou durante o decorrer do curso e do trabalho. Meus agradecimentos aos nossos irmãos, sobrinhos, tios e avós, que de alguma forma também contribuíram para que os nossos sonhos da faculdade se tornarem realidade.

Agradecemos também, a todos os professores, especialmente aos nossos orientadores Vagner Bravos e Celia Martins obrigada, por exigir de nós muito mais do que imaginávamos ser capaz de fazer. Manifestamos aqui nossa gratidão eterna por compartilhar sua sabedoria, o seu tempo e sua experiência conosco.

Agradecemos a universidade DOCTUM, por ter nos proporcionado um ambiente criativo e amigável para os estudos. Somos gratas a cada membro do corpo docente, a direção e à admiração dessa instituição de ensino.

DEDICATÓRIA

“Esse trabalho é dedicado a Deus, que nos deu sabedoria para escrever cada página e iluminou os caminhos para superar as adversidades. Sem ele, seria impossível”;

RESUMO

Tendo em vista a crescente repercussão sobre a necessidade de se discutir controles na administração pública, este artigo de natureza teórica, tem como objetivo analisar a aplicabilidade dos conceitos da governança corporativa na administração pública, diante do contexto atual que demanda eficiência, responsabilidade, ética, transparência e prestação de contas. A experiência positiva da governança corporativa das empresas privadas permitiu o avanço de experiências acumuladas e adaptadas à administração pública, visto a necessidade de minimização de problemas administrativos e/ou operacionais existentes, de forma a otimizar a gama crescente de serviços prestados à sociedades. Esta é fundamental e indispensável para o equilíbrio administrativo nas tomadas de decisões dos gestores e das contas públicas, como ferramenta ou mecanismo para incentivar e controlar possíveis prejuízos financeiros oriundos de conflitos de interesses entre administradores e administrados. O objetivo do artigo foi verificar a existência ou não de práticas de governança corporativa no poder executivo de três municípios pertencentes à microrregião de Caratinga /MG através de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e aplicada. Com base em diagnóstico elaborado a partir de informações divulgadas em páginas eletrônicas dos municípios, foi possível observar a insuficiência de evidências sobre a prática de governança corporativa na gestão dos municípios. Diante disso foi elaborado um roteiro de sugestões a partir de exemplos sugeridos pelo Tribunal de Contas da União, que poderá vir a auxiliar na implantação das práticas de governança pública junto às gestões municipais, uma vez que é perfeitamente aplicável. Foi constatada a necessidade de implantação de ações governamentais com o objetivo de atendimento às expectativas do que de fato é de interesse público, utilizando de atribuições que competem à governança no setor público, visando direcionar, monitorar, supervisionar e avaliar as gestões municipais.

PALAVRAS CHAVE: Governança Corporativa; Administração; Gestão Pública Municipal.

SUMÁRIO

Em tempos de mudança que está acontecendo em ambiente econômico-social, podemos observar que existe uma grande busca por meios que possam dar auxílio as empresas para conseguirem uma gestão eficiente e eficaz. Assim, a procura por uma boa governança corporativa vem sendo constante a toda entidade. Mas a governança corporativa, mesmo sendo aplicada em muitas organizações é um tema pouco presente nas empresas brasileiras

Ao mesmo tempo em que a governança corporativa trata sobre a compra e compartilhamento de poderes na sociedade, ela expressa o modo pelo qual as sociedades são administradas. É neste sentido que podemos fazer uma referência entre a administração das empresas privadas e do setor público através dos princípios da governança corporativa que são totalmente aplicadas ao setor público.

O intuito para a produção deste trabalho apareceu com base na existência de poucos estudos sobre governança corporativa no setor público, do mesmo modo de identificar quais são os fundamentos que são partes da governança corporativa pública, e que sejam capazes de colaborar para o aperfeiçoamento da gestão pública.

O problema dessa pesquisa recaiu sobre a seguinte interrogante: Como estruturar uma análise das boas práticas de governança corporativa no setor público municipal de três municípios pertencentes à microrregião de Caratinga /MG?

E, as hipóteses trabalhadas apresentam-se como segue:

- H1 - Fomentar a participação da sociedade civil objetivando o progresso das boas práticas da governança corporativa ajuda no combate contra a corrupção.
- H2 - Fomentar a participação da sociedade civil objetivando o progresso das boas práticas da governança corporativa não ajuda no combate contra a corrupção.

A partir das hipóteses eleitas se definiu como objetivo geral: Compreender quais os meios, métodos, tecnologia e metodologia mais eficazes para se analisar as boas práticas de governança nos entes públicos. E, como segue os objetivos

específicos: mostrar as possibilidades da aplicação das práticas da governança corporativa em entidades públicas em escala municipal; contribuir sobre argumentos sobre governança corporativa, apresentando pesquisas que representam um contexto específica a certa do tema; e, mostrar condições estruturais da governança corporativa no cenário público, mostrando como ela pode contribuir para o desenvolvimento das cidades inseridas.

CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

Diversos fenômenos foram responsáveis, nas últimas três décadas, pelas transformações ocorridas no mundo contemporâneo, os contextos econômicos, políticos, sociológicos e tecnológicos impõem transformações e mudanças macro institucionais que afetem o papel do estado o que está exigindo um novo modelo para melhorar seu desempenho. Nesse ambiente de mudanças e turbulências, o estado reafirma a sua relevância como ente de apoio ao mercado, responsável por mediar, estimular e promover intervenções e regulações. Esse novo cenário está exigindo dos governantes adoção de ações inovadoras na gestão do setor público.

Para melhorar o desempenho da gestão, a Administração Pública vem buscando, formas de produzir ou executar boa administração, aplicando algumas boas práticas administrativas do setor privado. Muitos preceitos da governança corporativa, por exemplo, são adaptados à realidade governamental em busca de maior eficiência e de resultados efetivos, com a definição de processos e de objetivos, responsabilidades e áreas de atuação de cada ator.

Linczuk (2012, p.159), afirma que governança se trata de um assunto bastante amplo, “[...] podendo se vincular tanto à contabilidade quanto a finanças, bem como transitar, sem dificuldades, pela área de gestão, seja ela pública ou privada”.

A governança corporativa está intimamente relacionada aos processos de direção, controle e tomada de decisão nas organizações. Tem em sua essência a transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa na gestão e, dentre outros, visa reduzir ao máximo a assimetria informacional entre as partes que utilizam a informação, para os mais diversos fins, e a parte que a produz. (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

A governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a governança corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. A governança corporativa no setor público, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA, 2003, p. 5-6).

Governança Corporativa associada à Administração Pública pode ser definida como o conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os conflitos e as prioridades de interesse entre administradores e administrados (coletividade), bem

como entre os demais stakeholders⁴, com o(s) objetivo(s) de maximizar a valorização da gestão pública voltada para proteção do interesse público em atendimento às necessidades prioritárias das políticas públicas que favoreçam a coletividade e aumentar o equilíbrio das contas e recursos públicos

Para tanto, é necessário que o cidadão tenha acesso facilitado aos dados produzidos no dia a dia das entidades e que as informações sejam relevantes e fidedignamente reproduzidas. Além disso, é imperioso que se permita a utilização de técnicas que resumam as informações para que dados divergentes dos padrões aceitáveis sejam prontamente ressaltados. Para esse fim, Trevisan *et al.* (2009) ressaltam a importância dos indicadores para avaliação da administração. Segundo esses autores, tratam-se de ferramentas imprescindíveis para o controle da gestão e análise da eficiência e eficácia na administração pública.

Percebe-se que as práticas de governança subsidiam o controle social e a própria cidadania quando oportunizam que a sociedade obtenha informações acerca da gestão pública e, em razão disso, tenha a possibilidade de controlar as ações governamentais e exigir explicações acerca da gestão da *res publica* quando da participação ativa das rotinas dos governos (MARENGO; DIEHL, 2011).

O tema governança, explicitando novas tendências de administração pública e de gestão de políticas públicas, pode ser mensurado pelo crescente destaque que a literatura vem dedicando nos últimos anos ao assunto. Assim, fica evidenciada a relevância e a atualidade deste estudo, que visa contribuir para ampliar a discussão e a compreensão sobre a governança do setor público.

1. GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

1.1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme Castro (2014), a governança corporativa manifestou-se a início de um movimento de raciocínio diante a ética, modo que aborda o debate das relações por meio do mundo corporativo e a sociedade, entre as companhias, conselhos, direção executivas e acionistas.

De acordo com o IBGC (2008), a origem da governança corporativa está ligada a estudos realizados em empresas norte-americanas e britânicas, fazendo referência ao que aproximou e resolveu combater o problema de corrupção. Os estudos deduziram a tese do agente-principal, que significa a orientação quando algum sócio contrata um agente para administrar e auxiliar a sua empresa.

De acordo com o IBGC (2008), com a teoria da agência as pessoas prontas para serem contratadas pelos acionistas teriam que atuar de forma a potencializar, ou seja, dar apreço seus devidos acréscimos (extensão de salários, melhor harmonia no emprego, mais poder, entre outros.), atuando em empenho próprio e não de outros interesses da companhia, de todos os acionistas e membros presentes (*stakeholders*).

Para diminuir o problema, IBGC (2008), revela que as empresas e seus acionistas sugeriram que necessitariam realizar uma lista de conceitos para melhorar e somar os méritos dos envolvidos, com o objetivo de sucesso da empresa. Foram articuladas e observadas várias propostas que ajudavam na informação, controle e monitoração de toda a empresa dando suporte à organização. A este anexo de propostas denominou-se Governança Corporativa.

Trindade (2017), relata que com os anos seguintes a governança corporativa ficou mais importante e relevante, começando a ser discutida internacionalmente; a organização OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) criou o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance* para falar sobre o assunto. A autora afirma que atualmente a Governança está sendo eficaz e de grande importância para todos que desejam obter valor econômico valorizado e preservado de longo prazo, estabelecendo uma gestão de qualidade e contribuindo para o bem comum.

Para Rabelo, apud Malieni (2003), o sistema de governança corporativa nasceu justamente para procurar resolver o problema de agência oriundo do afastamento

entre propriedade e controle das corporações, este raciocínio contribui para apontar práticas que se desenvolvem com a condição para o desenvolvimento econômico das companhias.

Monks e Minow (2004) relataram que o procedimento considerado formação do capitalismo foi seguido de várias variações no mundo corporativo. O crescimento das corporações e as desobrigações foram responsáveis para a criação da governança corporativa. As companhias que eram auxiliadas por famílias ou acionistas, atualmente adotam responsabilidades e tarefas diversas, cobrando principalmente de seus principais associados, que são influência direta nas companhias.

Para Brealey e Means, apud Malieni(2003, p.36), um sistema perfeito de governança corporativa oferece aos executivos todos os incentivos para alcançar a maximização dos resultados sobre investimentos e operações de financiamento, concedendo recompensas aos empregados e outros agentes, mas prevenindo-se contra excessos e obtenção de benefícios próprios.

1.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Introduzindo melhor a governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2008), é um sistema pelo qual as empresas são gerenciadas com muitos benefícios apresentados, como uma boa organização, bom monitoramento, tendo assim um controle entre as partes interessadas envolvendo questões gerenciais no país.

Segundo Giublin(2016),a governança corporativa por meio da organização e uma melhor administração, tem significado um fator muito expressivo no meio sócio político das empresas. Para o autor, a governança corporativa significa a administração da companhia; que no Brasil foi muito além de uma administração, significando a transparência dessa mesma, acrescentando estratégias e políticas na empresa para melhorias da gestão, principalmente gestão de custos.

No *Brasil*, segundo o IBGC (2010), a Governança surgiu em meados da década de 90 em países desenvolvidos como os Estados Unidos e o Reino Unido. Mas o Brasil não fica muito atrás: da metade para o final da mesma década, o movimento por boas práticas ganhou força e dinamismo a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional.

Neste meio tempo, em 1995, surgiu o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que, em 1999, passou a ser conhecido como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e tinha como principal objetivo “influenciar os protagonistas da nossa sociedade na adoção de práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações”. Mesmo ano que foi feito e propagado o seu primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

O Brasil também adotou medidas e princípios internacionais de leis, no gerenciamento de recomendações e atuou em órgãos regulatórios. No ano 2000¹, “*um estudo conduzido pelo Banco Mundial em parceria com a consultoria McKinsey ganhou ampla repercussão nos meios empresariais locais ao indicar que os investidores estariam dispostos a pagar um prêmio substancial por ações de empresas com maior transparência e prestação de contas.*”

De acordo com a Lei nº 11.101/2005 (Lei de Falência), as organizações das empresas ficaram mais claras, para se ter nas atividades empresariais uma preservação na recuperação das empresas que estão ligadas a demandas e a proteção da atividade, visando estabelecer organização e progressos nas companhias em recuperação.

Surge a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), com o intuito de eliminar a corrupção que está presente em praticamente todas as organizações empresariais seja ela grande ou pequena e agora com a publicação da Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) obteve um grande destaque a essa governança.

Baseado no contexto de Giublin (2016), a governança corporativa pode ser auxílio de uma melhor organização permitindo a população exigir mais fiscalização em todos os seus setores, tendo uma administração com transparência em suas atividades para assim afastar práticas, danos e abusos em seus meios.

Para Carvalho (2016), a governança corporativa permite que sua empresa seja bem-sucedida, chamou a atenção ao dizer que para ter tudo isso no Brasil deve-se ter a educação como base, que se demanda um grande problema, orientando dar mais importância em formar profissionais qualificados e preparados para enfrentar esse tipo de problema em vários desafios.

Para Beys e Oliveira (2007), um dos grandes exemplos dos métodos como surgiu a governança corporativa no Brasil criou-se em 2002, com a ideia de origem da Bovespa do Novo Mercado. Baseado no padrão da Bolsa de Frankfurt na Alemanha,

¹SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 179.

as empresas agenciadas no Novo Mercado, necessitam assentir a um conjunto de normas societárias, intitulado de “boas práticas de governança corporativa”. Estas normas são mais severas do que as existentes na legislação brasileira. Os graus de governança corporativa são normas de acordo elaboradas pela BOVESPA, adaptadas com as técnicas e políticas pré-estabelecidas.

Segundo Aguiar, Corrar e Batistella (2004), devido a essas novas técnicas apresentadas a aprovação procura dar maior transparência ao mercado de modo para seduzir mais investidores e, em decorrência disso, somar em maior número o volume de negociações da bolsa brasileira.

Segundo o IBGC (2004), o interesse é crescente no olhar nacional, tendo em vista que no Brasil suas empresas pretendem ter um olhar organizado e confiável, em vista de todos os seus investidores saírem ganhando sem estarem beneficiando somente um, com o intuito de acabar com preferências dentro da empresa, dando também credibilidade aos acionistas minoritários na sociedade.

1.3. A GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

Importante frisar que a governança corporativa está fundada em princípios e que estes princípios são a garantia de que se terá a boa governança.

Neste contexto ressalta-se a relevância do estudo realizado por Pereira (2009), ao destacar que para se ter uma boa governança no setor público é preciso aplicar os princípios da transparência (*Disclosure*), equidade e prestação de contas (*Accountability*) com responsabilidade. Estes princípios são os pilares da governança corporativa e se empregados de maneira correta os resultados serão positivos.

Segundo Rodrigues (2012), a transparência contribui para que a sociedade tenha mais confiança nas ações e tomadas de decisões do setor público através de uma gestão mais aberta ao controle social. A equidade traz procedimentos baseados na honestidade e objetividade para a administração dos recursos públicos. A prestação de contas com responsabilidade define que os integrantes da gestão pública são responsáveis por seus atos e decisões, sendo submetidos a análises e investigações externas.

Ainda, segundo Rodrigues (2012), eles estão presentes nas organizações, sendo elas pequenas ou grandes e são caracterizados de acordo com o (Instituto brasileiro de governança corporativa – IBGC) como:

1. Equidade: Tratamento de igualdade e de fator justo a todos os sócios e as outras partes interessadas, tendo assim seus valores, deveres, direitos em consideração.
2. Prestação de Contas: Os agentes, ou seja, pessoas contratadas da governança devem prestar conta de todo o gasto de modo claro e consciente da consequência dos seus atos, atuando com valores éticos de responsabilidade em seus papéis.
3. Responsabilidade Corporativa: Operar para aumentar seus negócios no sentido positivo, diminuindo os negativos, tendo um bom formato econômico financeiro.
4. Transparência: Disponibilizar informações que sejam de interesse de todas as partes interessadas a fim de preservar a importância da organização e não limitar ao desempenho econômico financeiro.

No Brasil existe a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101, é uma lei complementar brasileira que visa impor o controle dos gastos da União, estados, Distrito Federal e municípios, condicionando-os à capacidade de arrecadação de tributos desses entes políticos. Ela induz o gestor público à transparência de seus atos. Essa transparência pode ser melhorada, significativamente, com instrumentos como a Demonstração do Resultado Econômico, com o contracheque econômico e o balanço social.

Todos esses princípios, segundo Rodrigues (2012), são essenciais a empresa, que representa um fator importante para seus valores e organizações criadas a partir destas recomendações do IBGC citado acima. Para o autor, profissionais que apresentam posturas de bons princípios ajudam na formação da organização da empresa, já que os que não possuem boas condutas e valores podem atrapalhar completamente o negócio da empresa.

Para De Paula (2016), o segredo para criar uma cultura de governança corporativa para sua empresa além dos princípios é saber também dos valores e não apenas implantar a governança com um novo método de gestão. Segunda a mesma, são estabelecidos os principais valores:

1. Estabelecer uma hierarquia clara: Onde cada funcionário saiba a quem atender e estar claramente definido quem deverá ser seu líder ou orientador diretamente, para assim ter um alinhamento em suas atividades. Além disso, o presidente tem a responsabilidade de dar a sua palavra final, dando a direção final caso haja alguma situação de impasse.
2. Realizar reuniões de acompanhamento de projetos e manter registros: Medida fundamental para a governança corporativa, acontecimentos de reuniões entre as equipes, os sócios, sendo de forma transparente nas reuniões, acompanhando projetos; elaborar planos referentes a metas

para acompanhar seu progresso de forma organizada; também sendo fundamental mostrar registros prestando contas a todos os sócios, assim gerando a empresa de forma que todos os sócios possam ter seus interesses estabelecidos de forma confiável.

3. Formar um conselho consultivo: Facilita o compartilhamento de experiências e sugestões para gerenciamento de gestão da empresa reunindo profissionais que dão suporte para o problema que esteja enfrentando, colocando a empresa deve colocar suas dificuldades expostas para que o conselho consultivo possa orientar da melhor forma na hora das tomadas de decisões.

Para Rodriguez e Meireles (2007), as práticas, princípios e valores, são palavras que devem ser executadas de forma clara, para que a governança corporativa possa estar presente de forma eficiente, com um olhar de organização e de melhor confiança ao se tratar da empresa que exerce a prática. Acredita-se que por outro lado, a maior inquietação seja pelos cuidados que se devem ter ao funcionamento das práticas no mercado globalizado, que cresceu o ingresso e a procura por produtos e serviços, buscando por clientes, investidores, consumidores e outras partes envolvidas.

Viu-se acima a importância da governança para a administração, agora discorrer-se á acerca dos princípios elencados, norteadores da administração pública. Os princípios são dotados de aplicabilidade e eficácia servindo como uma bússola, auxiliando aqueles que irão interpretar a lei como um todo. Segundo o destacado doutrinador Mello (2000: p.748), a violação de um princípio é algo muito grave, posto que ofende o sistema de comando como um todo, veja-se:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico andamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra (MELLO, 2000: p.748).

Importante é para as leis infraconstitucionais a observância da base princípio lógica constitucional, ao passo que a Constituição de 1988 trouxe uma inovação frente às constituições anteriores, pois traz em seu Título III um capítulo voltado a organização da administração pública que expressamente prevê os princípios norteadores desta. Pode-se aqui destacar o artigo 37, posto que nele estão expressamente elencados os princípios básicos que irão nortear a administração pública direta e indireta. (Moraes, 2008, p.319).

A conduta do administrador público, fundamental para o perfeito funcionamento da máquina pública, não pode ser desregrada, mas deve estar de acordo com princípios da Administração Pública, sem os quais o ato do administrador se tornará nulo ou anulável.

Deste modo o gestor público deve se ater aos mais importantes princípios da Administração Pública, o famoso “LIMPE”: Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, pois deverá observar os referidos princípios a fim de que seja presumida a legitimidade ou veracidade de sua conduta (Brasil, 1988).

1. Princípio da legalidade - Previsto na Constituição Federal, possui duas vertentes: para os particulares, como preceitua o art. 5º, II, da CF, expressa que esses só serão obrigados a fazer ou deixar de fazer alguma coisa se previsto em algum tipo legal. Ao contrário desse conceito, para a administração essa só poderá fazer aquilo que estiver previsto ou autorizado em lei, agindo, como dizem, *secundum legem*. Isso acontece por a Administração não ter vontade própria, garantindo assim a segurança jurídica de que os interesses pessoais de seus agentes não sejam levados em consideração.

2. Princípio da impessoalidade- Significa agir objetivamente. Por um lado, significa dizer que os atos praticados pelos agentes administrativos são imputados ao Estado: dessa forma, podemos dizer que não é o agente que atua, e sim a Administração que ele titulariza. Por outro, e o mais cobrado em provas, expressa que o administrador deve agir de forma impessoal, visando apenas a satisfação do interesse público. Nesse sentido, um artigo muito cobrado pelas bancas é o art. 37, § 1º que dispõe que “A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

3. Princípio da moralidade- A atuação do agente deve ser pautada na ética. Este princípio, o que mais é pedido nos concursos são os dispositivos que tratam o assunto. São eles: Art 5º, LXXIII, CF: LXXIII – “qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência;” Súmula 13, STF: “A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o

terceiro grau, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.” Decreto nº 1171/94:

4. Princípio da publicidade - Decorre da exigência de publicação em órgãos oficiais dos atos que produzam efeitos eternos, de forma a garantir transparência, ou impliquem um ônus para o patrimônio público. Um dispositivo para lembrar na hora da prova é o art. 5º, XXXIII da Constituição Federal: *“todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado”*.

5. Princípio da eficiência- Acrescido à Constituição Federal pela Emenda Constitucional nº 19/1998, visa garantir uma melhor atuação da administração, com foco na produtividade. Deve ser entendido como uma contraposição ao antigo sistema burocrático. Esse princípio alterou o conteúdo do art. 41 da Constituição Federal, que estabelece as hipóteses de perda de cargo do servidor estável. Acrescentou o inciso III, que impõe o procedimento de avaliação periódica de desempenho do servidor. Além disso, adicionar o parágrafo 4º no mesmo artigo, exigindo como condição para aquisição de estabilidade a avaliação de desempenho.

1.4. OS MARCOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Dos marcos históricos, pilares da moderna governança, a partir do IBGC (2010), destacamos quatro, pela ordem de ocorrência:

1. O ativismo de Robert Monks, que a partir da segunda metade dos anos 80, mudou o curso de governança dos Estados Unidos;
2. O Relatório Cadbury, menos personalista que o ativismo de Monks, produzido de comitê constituído no Reino Unido em 1992, para definir responsabilidades de conselheiros e executivos, visando à prestação responsável de contas e transparência, em atenção aos interesses legítimos dos acionistas;
3. Os Princípios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE, definidos em 1998, voltados para o bom funcionamento das corporações e dos mercados de capitais e, por esta via, para o desenvolvimento das nações;
4. A Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos.

Segundo Rossetti (2011) o Ativismo Pioneiro de Robert Monks, surgiu quando órgãos governamentais procuraram proteger a concorrência do mercado. Para aumentar a estima e gerar riquezas, Monks tinha em seus pensamentos temas como comunicação, relação público-privado, conflitos de agência; que iria gerar um objetivo de utilizar tais pensamentos a intuito de governar o acionista para conselhos transformando o em um participante para processos cruciais.

O Relatório Cadbury, para Rossetti (2011), tem a importância de se destacar em ser pioneiro, e apresentar novas propostas diferenciadas no mercado, que buscava uma nova importância, se adaptando ao que se era pedido para os ajustes que a governança corporativa necessitava nas empresas britânicas naquele momento.

Segundo Jones e Pollit (2003), antes as empresas britânicas possuíam uma maneira de administrar uma governança corporativa diferente, criava-se um comitê para averiguar questões da empresa e destacar novas ideias e soluções de maneira ética segundo as pessoas influenciadoras, ou seja, os grupos de importância. Para o autor, o Relatório Cadbury tem fundamenta em cinco temas, focados em dois princípios – o serviço de contas responsável e a transparência.

Os Princípios da OCDE; é um dos mais atuais episódios, que, de acordo com Rossetti (2011), tornou-se uma organização multilateral vestida por 30 países industrializados no mundo, conhecida no Brasil como OCDE; que abrange diversos princípios de boa governança e melhores práticas.

Para o estudo de Andrade (2011), as mais importantes conclusões da OCDE em 1999 seriam as empresas, que necessitavam inovar e adaptar suas práticas de governança, não havendo um único modelo para governança corporativa; Para o autor, o governo precisa ter uma composição reguladora ao mercado, órgãos reguladores do negócio de capitais carecem determinar sobre as ideias e práticas de governança corporativa; Os princípios protegem a justiça do mercado e a atuação econômica das nações, assim são de forma progressiva evoluindo constantemente.

Segundo o estudo de Rosetti (2011), a Lei Sarbanes-Oxley foi o quarto marco de grande importância da governança corporativa, possuindo o objetivo de regulamentar a vida corporativa conforme suas práticas exercidas em conjunto com os seus princípios, que são os mesmos do ativismo pioneiro.

Para Famá (2006), os vários estudos proporcionados sobre os marcos da governança corporativa revelam e evidenciam que uma administração de alto nível,

adequada a uma política de limpidez e prestação de contas, tem a capacidade de causar valor e virar um diferencial competitivo para a companhia, destacando a importância de todas para o conjunto de aperfeiçoamento institucional da boa prática da governança corporativa.

1.5. APLICAÇÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Conforme Pereira (2007), a governança pública ou organizacional aborda a extensão da governança, além da importância, de desenvolvimento recente, que é possível ser resumido como o agrupamento das categorias financeiras e administrativas de um governo para modificar em realidade as determinações que realiza.

Para Fontes Filho (2003), a apreensão com a governança atingiu aos órgãos governamentais, pois se entendia como os modelos de articulação e cooperação que envolve figuras sociais e políticas, e arranjos institucionais que ordenam e adequavam a combinações dentro e através do sistema econômico. Seguindo o pensamento do autor, o governo identificou problemas relacionando com inclusões que são desde as organizações vinculadas a administração direta e indireta. Assim, com o problema identificado e aumentando, envolve teses que extrapolam as probabilidades dos mecanismos para aconselhar esses problemas.

Para Cândido (2009), no meio da administração pública o ponto de governança possui posição associada especialmente à esfera macro, compreendendo a gestão das políticas governamentais, o treinamento de poder e o domínio na sua aplicação. Sua definição, no entanto, vai ir além da extensão operacional para agrupar jeitos da articulação dos mais variados atores social e adaptações institucionais.

Assim, para Rodrigues (2010), Governança Corporativa no setor público permaneceria em conjunto com a intenção da aplicação das boas práticas apresentadas e atribuídas pelo seu conceito. O objetivo maior para o bom aproveitamento da mesma estaria na necessidade da busca pela conformidade no setor público

Segundo o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001) o setor público os principais gestores ficam subordinados a vários meios de controle, com a obrigação

de se apresentar as contas a todos *stakeholders*, cada um possuindo sua verdadeira importância, porém não basicamente com algum direito de domínio, como por modelo, Ministros, o Parlamento, cidadãos, público em geral, entre outros.

1.5.1. LEI DO ACESSO À INFORMAÇÃO - LEI Nº 12.527 (2011)

A Lei nº 12.527/2011 regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Essa norma ingressou em eficácia em 16 de maio de 2012 e designou mecanismos que autorizam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem obrigação de oferecer motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.

Para Jardim (2013), a Lei garantiu pela primeira vez no Brasil a expectativa de um regime jurídico transparente, no qual partissem demonstrações de atores e processos, abrangendo Estado e sociedade, pautados às políticas e formatos de gestão dos dados arquivadas do governo.

Seguindo o estudo de Jardim (2013), a vista que se possibilita ter desse novo padrão legal, abrange um conjunto difícil de entendimento com informações incluídas às figuras de produção, uso e prevenção dos conhecimentos pela grandeza do Estado e suas inclusões com a sociedade. Assim, outros diferentes dados são aqueles incluídos às verdadeiras condições, na época presente, do modo do conhecimento governamental pela sociedade brasileira, analisando em consideração o déficit histórico do Estado brasileiro em marcos de clareza informacional.

De acordo Silva, Hoch e Santos (2013), os novos meios de tecnologias de informação auxiliam para a contribuição da execução da lei, e mesmo que a era digital exista a algum tempo, o novo padrão da tecnologia é de se renovar cada vez mais, possibilitando mais acesso a informação e voz pública, diante aos materiais que devem estar disponíveis para acesso do cidadão. Segundo a ideia dos autores, as novas tecnologias, destacando principalmente a internet e suas mídias sociais, o compromisso do Estado com a transparência é maior, pois o cidadão vai usar de mecanismos para o acesso a informações e garantir respostas mais evoluídas e esclarecidas.

1.5.2. O CONTROLE E OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O desempenho administrativo está condicionado à inclusão de princípios presentes na Constituição Federal (Brasil, 2012, art. 37). Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência compõem os princípios básicos da Administração Pública brasileira.

De acordo com Oliveira (2012), raciocinar sobre os princípios constitui descrever que não há desempenho legítimo da Administrativa separada dos princípios de informação do direito administrativo e da Administração Pública. A ação praticada por agente incompetente, ou com intenção distinta da estatuída em lei compõe ato impossibilitado de determinar resultados válidos, sendo passível de anulação pela própria Administração ou pelo Judiciário

Para Meirelles (1998), o princípio da legalidade se destaca no meio administrativo, pois procura práticas no fundamento constitucional no artigo 5º, II, indicando que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”. Segundo o autor, a legalidade em formação de princípio da administração expressa que o administrador público permanece, em toda sua agilidade funcional, dependente aos princípios da lei, e as cobranças do proveito comum, e de não haver capacidade de separar ou afastar, sob amparo de cometer ato inválido e divulgado a encargo disciplinar, civil e criminal.

Segundo Conceição (2015), o princípio da impessoalidade deve acontecer de forma implícita ou explícita, a sua central finalidade é a igualdade de tratamento. Em diferentes preceitos esse princípio é escasso e confuso, desta forma, deverá haver diversos formatos de explanações, porém seguindo a mesma finalidade que distingue esse princípio.

Marinella (2005) entende que o contexto constitucional distingue os princípios que necessitam ser analisados pelo gerenciador público no desempenho de seu cargo, introduziu dentre eles o princípio da moralidade. De acordo com o autor, isto expressa que em seu desempenho o administrador público devera acatar aos conselhos do procedimento de ética, honestidade, determinando a observar e seguir padrões éticos, de boa conduta, de fidelidade, de normas que afirmem a boa administração e a matéria interna na Administração Pública, pois a moralidade administrativa está vinculada a importância de um capaz administrador.

Segundo Santos (2014), o princípio da publicidade demonstra a atuação do Estado, o conhecimento e a conduta que deve haver em todas as ações da administração pública que precisam ser evidenciadas. Consiste em a administração pública divulgar suas ações no Diário Oficial, com o intuito de cobrir a todos sua limpidez e determinar seus resultados jurídicos.

Para Di Pietro (2005), o princípio da eficiência é a competência de habilidade para conseguir um apurado destino, entusiasmo e efeito, em termo de eficiência constitui atuação, energia em benefício de determinar um resultado, eficácia. Prontamente a expressão eficácia marca aquilo que se destina, ou seja, o efeito almejado.

Segundo o autor, pode haver envolvimento constitucional em questão, apontada a toda Gerência Pública, havendo duas explicações. A primeira está teoricamente vinculada ao costume de desempenho do agente público. Já a segunda anotação, está incluída diretamente com o caráter da Administração Pública, ao mesmo tempo com a intenção de conseguir os mais perfeitos efeitos na gestão pública, assim o bem comum ser obtido da maneira mais apropriada.

1.6. APLICAÇÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Conforme Goularte e Silveira (2016), o termo governança acolhe distintas explicações. Mesmo assim, interpretação mais utilizada é a adotada pelo Banco Mundial, o qual a governança tem a capacidade de ser apreendida como a figura que um país, estado ou município controla seus meios econômicos e sociais em volta do seu crescimento.

As técnicas e desempenho dos princípios de governança têm por intuito gerar a gestão dos recursos públicos em mais perfeita competência. A governança no setor público, dessa maneira, tem sido um assunto novo recentemente usado no conjunto de envolvimento nos setores públicos, na procura de aprimoramento e efeitos do desempenho governamental, em destaque no envolvimento das políticas públicas, procurando continuamente a melhor transparência dos atos praticados para a sociedade em função das solicitações públicas.

De acordo com Lima (2007), o país lida de forma negativa com a insuficiência gerencial em grande demanda, mas que não obtém aliar dos meios e dos efeitos conseguidos pelos apropriados de edificar e sustentar valores públicos de caráter prático e proveitos sociais. Para conseguir mais perfeita eficácia na gestão dos métodos públicos, aparecem os princípios da governança, pois ajustados nos setores privado e o setor público, demonstram-se perfeitos direcionadores para o contorno da tão desejada eficácia na gestão.

Para Andrade e Amboni (2007), a entidade pública enfrenta problemas e desafios para melhores resultados de suas ações, devidas ocasiões em motivo da lentidão dos processos. O método de aproveitamento da governança corporativa no setor público determina a evolução da condição dos serviços oferecidos à população, mas para isso deve estar em função a boa prática dos princípios básicos da governança.

Segundo Matias/Pereira (2010), governança é a capacidade de manter um vínculo entre o estado e povo, pois possui fórmulas de complementar e envolver suas ações. Desse modo, o governo tem uma nova fórmula de demonstrar suas políticas. A área financeira pública, com as boas práticas, deverá ser entendida de forma clara e transparente pela população, demonstrando mais confiança e cumprimento dos deveres diante a população e a importância de serem atendidas as necessidades da sociedade.

2. METODOLOGIA

Este estudo, utilizando-se de pesquisa qualitativa de fonte bibliográfica em sua metodologia, vem explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados, descrever as dificuldades do problema composto, fazendo com que se possa ter maior entendimento do assunto.

No que se diz respeito ao objetivo desta pesquisa, podemos classificá-la como pesquisa descritiva, pois ela aborda governança corporativa e seus organismos, e também sua relação com o setor público. Para Gil (2008) uma pesquisa descritiva tem como propósito principal a definição das características de determinado assunto em relação às variáveis propostas.

De acordo com Sampieri, Colado e Lucio (2013), a pesquisa descritiva procura marcar os atributos, características de determinados perfis de pessoas grupos e outros fenômenos que possa se submeter a uma análise. Assim a pesquisa pode ser descritiva, pois busca coletar informações com importância a certas populações ou fenômenos que podem ser analisados.

Para os dados coletados, tem-se utilizado a pesquisa bibliográfica sobre governança corporativa, para uma análise de leitura, que serve como um apoio para conseguir atingir os objetivos propostos.

Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é uma investigação que aplica desiguais considerações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados, se baseando em dados que utilizam várias estratégias na investigação.

Este tipo de pesquisa, segundo Matias (2010), não se preocupa com a representação numérica, mas atenta o aprofundamento da concepção de um grupo social e de uma organização.

A análise contida neste trabalho tem características exploratórias, pois ela expressa o aperfeiçoamento de princípios sobre o assunto proposto, desta forma tende a colaborar para que ocorra uma reparação nas questões superficialmente acerca do tema.

Andrade (2002) nos fala que existem algumas finalidades primordiais na pesquisa exploratória, sendo elas: harmonizar maior número de dados sobre o assunto proposto; facilitar a definição do tema de análise; dirigir a definição dos

objetivos proposto e a concepção das presunções; constatar um novo enfoque sobre o assunto.

Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são aplicadas com o intuito de permitir um cenário geral sobre fato determinado.

O estudo foi realizado em três prefeituras de Minas Gerais: Caratinga, Ipatinga e Governador Valadares.

Com esta metodologia de pesquisa definida será possível atingir um paralelo entre teoria e prática, descobrindo por este meio o grau de Governança adotado por cada município mencionado.

Para este fim, a pesquisa utilizou o índice iGovP.

2.1. iGovP

O índice iGovP foi apresentado por Oliveira e Pisa (2015) que, atrelado aos princípios da governança pública, é capaz de avaliar o grau de governança praticado pelos entes federativos.

Para a criação do índice, os autores tomaram por base os princípios da governança, conforme abaixo:

Quadro 1Princípios de Governança Corporativa e suas finalidades

Autor/Entidade	Princípios	Finalidades
Andrade e Rossetti (2004)	<i>Accountability</i>	Responsabilidade por prestar contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
	<u><i>Compliance</i></u>	Conformidade legal e cumprimento de normas reguladoras contidas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições do país.
	<i>Disclosure</i>	Consiste na transparência e lisura na divulgação de dados e relatórios contábeis.
	<i>Fairness</i>	Equidade é o senso de justiça para com todos os acionistas, independentemente de serem majoritários ou não, e também com os demais <i>stakeholders</i> .
	Transparência	Mais do que a obrigação legal de informar, importante é criar a cultura de disponibilizar as informações às partes interessadas. A transparência resulta da confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve ser restrita ao desempenho econômico-financeiro, contemplando inclusive os demais fatores (mesmo os intangíveis) que orientam a ação gerencial e criam valor para a empresa.
IBGC (2009)	Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> . São consideradas inaceitáveis quaisquer atitudes ou políticas discriminatórias.
	Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
	Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, incorporando a responsabilidade social e ambiental na condução dos negócios e operações.

Fonte: Oliveira e Pisa (2015)

No quadro abaixo, conforme os autores, são elencados os indicadores (insumos) do IGovP, determinados em função dos princípios de governança pública mencionados, sendo definido o que cabe a cada um deles medir e de que fonte os dados são selecionados.

Quadro 2 Indicadores propostos para a formação do índice IGovP

Princípio a ser avaliado	Indicadores propostos para agregação	Fonte de pesquisa dos dados
1. Efetividade	1.1 Renda média domiciliar per capita percentual	IBGE. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Renda_domiciliar_per_capita/Renda_domiciliar_per_capita_2017.pdf
	1.2 Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	PNUD Brasil. Disponível em: http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0/rankings/idhm-uf-2010.html
2. Transparência e Accountability	2.1 Índice de Transparência	Índice de Transparência. Disponível em: https://indicedetransparencia.com/
3. Participação	3.1 Percentual de Eleitorado Votos Válidos versus Eleitores Aptos (Percentual 1o Turno)	Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: http://www.tse.jus.br/eleicoes/estatisticas/estatisticas-eleitorais_e_divulga_tse.jus.br/oficial/index.html
	3.2 Taxa de participação em Conselhos Nacionais e Estaduais	IBGE. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv63406.pdf
4. Equidade	4.1 Índice de Gini da distribuição do rendimento mensal das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com rendimento de trabalho	IBGE. Disponível em: https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/2037
	4.2 Taxa de analfabetismo População de 15 anos ou mais por unidade da Federação segundo região	DATASUS. Disponível em: http://www.deepask.com/goes?page=sao-paulo-Confira-a-evolucao-da-taxa-de-analfabetismo-no-seu-estado
	4.3 Taxa de desemprego: percentual da população de 16 anos e mais, economicamente ativa, desocupada	DATASUS. Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defeoftm.exe?ibge/censo/cnv/desempres.def
5. Legalidade, Ética, Integridade	5.1 Taxa de Aprovação das contas pelo TCE/TCU, em obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal	Portal TCU. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/inicio/ .
	5.2 Direitos Humanos Taxa de trabalho infantil segundo região/unidade da Federação	DATASUS. Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/defeoftm.exe?ibge/censo/cnv/trabinfes.def

Fonte: Oliveira e Pisa (2015)

Oliveira e Pisa (2015) ainda introduzem sobre o que diz respeito cada princípio:

Efetividade diz respeito à averiguação da real necessidade e oportunidade de determinadas ações governamentais e refere-se aos impactos por ela gerados. Nesse

sentido, “a efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou, ainda, ao valor agregado” (Martins e Marini, 2010:79).

Para a transparência, conforme o Relatório da OCDE (2011:3), “O Estado deve ser transparente o suficiente na apresentação dos dados, para que se possa avaliar se os investimentos estão sendo realizados de maneira eficaz, eficiente e efetiva, com a lisura que se espera do gestor público”.

Accountability é definido como “um atributo do Estado, enquanto controle social é um atributo ou qualidade da própria sociedade civil, que deve ser municiada e habilitada para acionar os mecanismos de interpelação junto à gestão pública” (Ferreira, 2006:23).

A participação dos cidadãos se dá principalmente pela participação nas eleições para escolha dos representantes do povo.

Segundo o Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial 2006, a equidade resulta de dois princípios básicos: 1. Oportunidades iguais: as conquistas individuais devem ser determinadas por seus talentos e esforços, e não por outras características como etnia, gênero, história social ou familiar ou, ainda, país de nascimento. 2. Prevenção de privação de resultados, especialmente em saúde, educação e níveis de consumo (Banco Mundial, 2006:9).

Ferraz Júnior (2009) afirma que a legalidade está relacionada ao cumprimento das leis e dos regulamentos para a administração pública, devendo o gestor fazê-lo com eficiência e eficácia, atendendo ao interesse público, ou seja, com efetividade.

A seguir, o quadro demonstra o modelo lógico de desenvolvimento IGovP, relacionando as variáveis e os indicadores a serem ponderados, onde os autores afirmam que é possível a criação de um índice para mensurar o grau de governança dos entes federativos, e fazer isso de forma simples, consistente e confiável.

Quadro 3 Composição do IGovP e seus critérios de ponderação

Princípios da Governança Pública	Peso	Agregação das Variáveis	Peso	Composição das Variáveis (%)	Peso
1. Efetividade	0,20	1.1 Acesso à Renda Lógica: quanto maior, melhor	0,50	1.1.2 Renda média domiciliar per capita	1,00
		1.2 Desenvolvimento Humano Lógica: quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento	0,50	1.2.1 Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	1,00
2. Transparência e <i>Accountability</i>	0,20	2.1 Acesso à informação e prestação de contas Lógica: quanto maior, melhor	1,00	2.1.1 Índice de Transparência Contas Abertas	1,00
3. Participação	0,20	3.1 Eleitorado Votos Efetivos Válidos versus Eleitores Aptos 1o Turno Lógica: quanto maior, melhor	0,80	3.1.1 Votos Efetivos Válidos sobre total do eleitorado 1o Turno das Eleições	1,00
		3.2 Participação Social em Conselhos Lógica: quanto mais instrumentos, melhor	0,20	3.2.1 Número de instrumentos relativos aos conselhos Nacionais e Estaduais Quantidade de Instrumentos: de 55 a 59 — nota 0,15 de 61 a 69 — nota 0,30 de 70 a 73 — nota 0,50 de 74 a 82 — nota 0,65 de 83 a 90 — nota 0,85 maior ou igual a 91 — nota 1,00	1,00
4. Equidade	0,20	4.1 Desigualdade de Renda por Unidade da Federação Índice de Gini Lógica: quanto mais próximo do zero, melhor a distribuição de renda no país	0,40	4.1.1 Índice de Gini da distribuição do rendimento nominal mensal de todos os trabalhos das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, com rendimento de trabalho	1,00
		4.2 População sem acesso às condições de vida digna Lógica: quanto menor, melhor	0,60	4.2.1 População de 16 anos e mais, economicamente ativa, desocupada	0,25
				4.2.2 Taxa de analfabetismo	0,25
4.2.3 Taxa da população vivendo com renda inferior a 1/4 do salário mínimo (pobreza extrema)	0,50				
5. Legalidade, Ética e Integridade	0,20	5.1 Cumprimento da LRF Aprovação das contas anuais pelos TCEs/TCU Lógica: quanto maior, melhor	0,50	5.1.1 Aprovação das contas pelos TCEs/TCU Se regulares — nota 1,00 Se regulares com ressalvas, recomendações ou determinações — nota 0,50 Se irregulares — nota 0	1,00
		5.2 Direitos Humanos Lógica: Quanto menor, melhor	0,50	5.2.1 Taxa de trabalho Infantil	1,00

Fonte: Oliveira e Pisa (2015)

Esses indicadores são os pilares da avaliação, fundamentados nos princípios da governança pública apresentados anteriormente. O peso atribuído a cada indicador é de 20%, pois todos são igualmente importantes para alcançar a efetividade das políticas públicas. Dessa forma, entende-se que a avaliação será muito mais impactada pelas mudanças decorrentes das políticas públicas do que na mera aferição de sua execução. Cada um desses indicadores é formado a partir da agregação de variáveis, cujos valores são obtidos junto aos institutos de pesquisa e organizações referenciadas. A fórmula para o cálculo do iGovP consiste na somatória de cada indicador de tal forma que, levando-se em consideração a pontuação máxima, corresponde a 100% da nota ou, considerando-se os valores absolutos, à unidade. (Oliveira e Pisa, 2015)

Fórmula para o cálculo do iGovP:

$$iE_{m\acute{a}x} + iT\&A_{m\acute{a}x} + iP_{m\acute{a}x} + iEq_{m\acute{a}x} + iLEI_{m\acute{a}x} = 100\%$$

Em termos sintéticos:

$$iE_{m\acute{a}x} + iT\&A_{m\acute{a}x} + iP_{m\acute{a}x} + iEq_{m\acute{a}x} + iLEI_{m\acute{a}x} = 1$$

iE_{máx} = valor máximo do Indicador Efetividade (20% do iGovP)

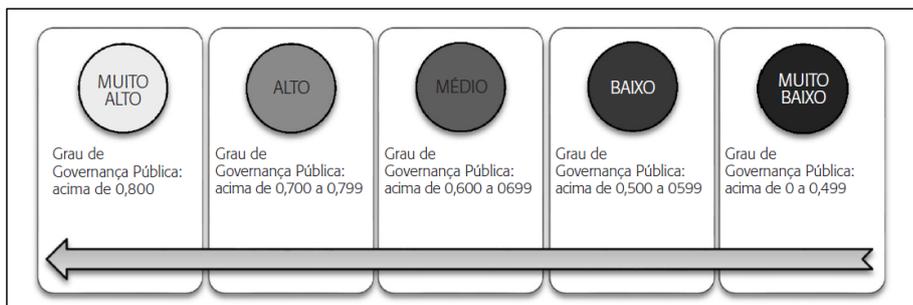
iT&A_{máx} = valor máximo do Indicador Transparência e Accountability (20% do iGovP)

iP_{máx} = valor máximo do Indicador Participação (20% do iGovP)

iEq_{máx} = valor máximo do Indicador Equidade (20% do iGovP)

iLEI_{máx} = valor máximo do Indicador Legalidade/Ética/Integridade (20% do iGovP)

A figura abaixo demonstra a forma de analisar o resultado da fórmula:



Fonte: Oliveira e Pisa (2015)

3. ANÁLISE DOS DADOS

Para a elaboração do presente trabalho, foram analisados alguns dados fornecidos por institutos de pesquisa e endereços eletrônicos relativos às unidades federativas de Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo e Rio de Janeiro, todos pertencentes à região sudeste do Brasil.

O quadro abaixo sintetiza todas as informações extraídas e aplica as mesmas na estrutura da fórmula do índice iGovP.

Quadro 4 Cálculo iGovp

	Espírito Santo	Minas Gerais	Rio de Janeiro	São Paulo
iGovP	0,6944	0,6569	0,6741	0,7246
Efetividade 20%	0,1945	0,1955	0,2206	0,2495
Renda média domiciliar per capita	0,6025	0,6120	0,7225	0,8560
Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M)	0,3700	0,3655	0,3805	0,3915
Transparência 20%	0,1792	0,1344	0,1344	0,1590
Índice de Transparência Contas Abertas	0,8960	0,6720	0,6720	0,7950
Participação 20%	0,1474	0,1559	0,1502	0,1501
Votos Efetivos Válidos sobre total do eleitorado	0,7370	0,7196	0,7210	0,7205
Participação Social em Conselhos	0,0000	0,0600	0,0300	0,0300
Equidade 20%	0,0630	0,0618	0,0638	0,0591
Índice de Gini	0,2056	0,2032	0,2152	0,2016
População de 16 anos e mais, economicamente ativa, desocupada	0,0398	0,0405	0,0208	0,0209
Taxa de analfabetismo	0,0697	0,0653	0,0828	0,0728

Legalidade, Ética e Integridade 20%	0,1103	0,1093	0,1051	0,1070
Aprovação das contas pelos TCEs/TCU	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000
Taxa de trabalho Infantil	0,0514	0,0465	0,0255	0,0349

Fonte: Dados da pesquisa coletados pelas autoras.

É possível observar que, dentre os estados objetos de análise, São Paulo foi o que apresentou o maior índice e, segundo o modelo proposto pelo Oliveira e Pisa, criadores da fórmula, se enquadra como alto grau de governança pública. O iGovP calculado do estado de São Paulo foi 0,7246.

Em segundo lugar, Espírito Santo aparece com 0,6944, considerado grau médio de governança pública. Em terceiro lugar, com iGovP 0,6741, o estado do Rio de Janeiro, que também se enquadra no grau médio. Em quarto e último lugar, Minas Gerais aparece com iGovP igual a 0,6559, também grau médio segundo a escala apresentada anteriormente.

Analisando cada indicador separadamente, nota-se que quanto à Efetividade, Espírito Santo é o que apresenta menor resultado enquanto São Paulo aparece em primeiro lugar. Em Transparência, portanto, o cenário muda e Minas Gerais e Rio de Janeiro são os estados menos transparentes e Espírito Santo o estado mais transparente. No que diz respeito à Participação, Minas Gerais aparece em primeiro lugar e Espírito Santo em último. Quanto à Equidade, São Paulo é o que apresenta maiores problemas quanto à distribuição de renda e Rio de Janeiro aparece no lado oposto, com maior escore do ranking. Por fim, o indicador Legalidade/Ética/Integridade tem Espírito Santo em primeiro lugar e Rio de Janeiro em último lugar.

Em todas as unidades federativas, a Equidade é quem apresenta menores resultados, o que significa que o maior problema dos estados, de maneira ampla, está relacionado à distribuição de renda entre a população. Por outro lado, a Efetividade teve os maiores resultados em todos os estados.

4. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo apresentar conceitos relevantes sobre a Governança Pública e avaliar o grau de governança praticado pelos estados da região sudeste do Brasil.

Foi salientado que a conduta do administrador público, fundamental para o perfeito funcionamento da máquina pública, não pode ser desregrada, mas deve estar de acordo com princípios da Administração Pública, sem os quais o ato do administrador se tornará nulo ou anulável. Neste cenário aparece a governança pública, com um conjunto de recomendações que visa aumentar a confiabilidade e transparência dentro da administração pública.

As obras que tratam da governança corporativa apresentam quatro marcos históricos pilares da governança, são eles: o ativismo de Robert Monks; o relatório *Cadbury*; os princípios da organização para a cooperação e desenvolvimento – OCDE; e a Lei Sarbanes-Oxley.

Para avaliar o grau de governança adotado pelos estados da região sudeste do Brasil (Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo), foi utilizado o índice iGovP, desenvolvido por Oliveira e Pisa (2015). Este índice utiliza como base os princípios da governança: Efetividade, Transparência, Participação, Equidade e Legalidade/Ética/Integridade.

O resultado obtido a partir da fórmula permitiu concluir que, dentre os estados analisados, o que apresenta maior grau de governança pública é São Paulo, seguido por Espírito Santo, Rio de Janeiro, e por último Minas Gerais.

Como recomendação para trabalhos futuro, sugerimos que o estudo a partir do índice iGovP continue sendo realizado em anos futuros para acompanhar a evolução dos resultados obtidos pelos entes federativos. Sugerimos também que o estudo seja ampliado para as demais regiões do Brasil e também para o âmbito municipal.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, A. B.; CORRAR, L. J.; BATISTELLA, F. D. Adoção de práticas de governança corporativa e o comportamento das ações na Bovespa: evidências empíricas. **Revista de Administração**, v. 39, n. 4, p. 338-347, 2004.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. – 5 Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Rui Otávio B.; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2007.

BEYS, FELIPE; OLIVEIRA, LEONARDO. **Análise dos motivos que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa**. (2007). Disponível em: <http://let.aedb.br/seget/artigos07/961_Governanca_Final.pdf>.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, Brasília, 5 de outubro de 1988.

BREALEY E MEANS MALIENI, apud Walter. **Práticas de governança corporativa e geração de valor aos acionistas**. Tese de Mestrado (Mestrado em administração de empresas) — Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2003.

CARDOSO, Ricelliano de Sousa. **GOVERNANÇA APLICADA AO SETOR PÚBLICO: Análise Baseada Na Persistência De Indicadores Contábeis**. Disponível em: <https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4984/1/RicellianoSC_Monografia.pdf>. Acesso em: 28 de maio de 2008.

Carvalho, Nelson. **Especialistas apontam necessidade de melhorar governança corporativa no Brasil** 14, out. 2016. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/especialistas-apontam-necessidade-de-melhorar-governanca-corporativa-no-brasil/>>.

CASTRO, Hélder. Como **surgiu a Governança Corporativa? Uma breve discussão contextual** (2014). Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-surgiu-a-governanca-corporativa-uma-breve-discussao-contextual/79785/>>.

CONCEIÇÃO, Karla. **A importância do princípio da impessoalidade na Administração Pública** (2015) Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/43717/a-importancia-do-principio-da-impessoalidade-na-administracao-publica>>.

De Paula, Gilles. **Governança Corporativa: tudo que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios** 03, jul. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa/>>.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Elizângela; CARDOZO, Maria Aparecida; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. **Governança: Uma Investigação da Produção Científica Brasileira no Período de 2000 a 2009**. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/451/pdf>. Acesso em 28 de Maio de 2018.

FILHO, Fontes. (2010) **Governança Corporativa: Internacionalização e Convergência, cap14**, São Paulo: Saint Paul, 2010.

FIORE, EDUARDO KOSCIALKOWSKI. **GOVERNANÇACORPORATIVA: o reflexo da adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo no preço e na liquidez dasações**. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294480.PDF>. Acesso em 28 de maio de 2018.

Gil. Antonio Carlos. **METODO E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL**. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em 22 de maio de 2018.

GIROLDO, Camila Nayara; KEMPFER, Marlene. **Autonomia municipal e o federalismo fiscal brasileiro**. Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/12846-55249-1-PB.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2018.

GIUBLIN, Isabella. **A Lei nº 13.303 e a governança corporativa nas empresas públicas e nas sociedades de economia mista** 03, nov. 2016. Disponível em: <<http://www.agkn.com.br/blog/a-lei-no-13303-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas-publicas-e-nas-sociedades-de-economia-mista>>

GOULART, F. e SILVEIRA, N. **Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC(2016)** Disponível em: <<file:///C:/Users/Mestre/Downloads/751-2791-1-PB.pdf>>[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528810320&Signature=OlpdDRWoi5zUt0AHzOlnPRWKDVw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia de pesquisa aplicavel as cie.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33863767/metodologia_de_pesquisa_aplicavel_as_ciencias_sociais.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528810320&Signature=OlpdDRWoi5zUt0AHzOlnPRWKDVw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodologia+de+pesquisa+aplicavel+as+cie.pdf). Acesso em: 11 de junho de 2018.

IBGC, **Origens da governança corporativa**, 2008. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca>>

IBGC, **Princípios Básicos**, 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo. IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em 28 de maio de 2018.

International Federation of Accountants – IFAC (2001). Study 13 - **Corporate governance in the public sector: a governing body perspective**. Retrieved August 2, 2003, disponível em: <<http://www.ifac.org>>

JARDIM, Jose. **A implantação da lei de acesso à informação pública e a gestão da informação arquivista governamental** (2013) Disponível em: <<file:///C:/Users/Mestre/Downloads/3495-9230-1-PB.pdf>>

JONES POLLET; apud. ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P. (2004), **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. Atlas, São Paulo.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. **Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre estado, mercado e sociedade?** Rev. Adm. Pública [online]. 2006, vol.40, n.3, pp. 479-499. ISSN 0034-7612. Rio de Janeiro.

LIMA, C. A. N. **Administração pública – teoria e mais de 400 questões**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. **Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da Subordinação da Contabilidade à Administração**. Disponível em:<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/raqc/article/view/642>. Acesso em 25 de maio de 2018.

MALIENI, Walter. **Práticas de governança corporativa e geração de valor aos acionistas**. Tese de Mestrado (Mestrado em administração de empresas) — Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2003.

MARENGO, Sabrina Trejes; DIEHL, Carlos Alberto. **A Possibilidade do Controle Social Mediante o Acesso a Informações em Sites dos Municípios Gaúchos**. Contabilidade, Gestão e Governança. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/371>. Acesso em 29 de maio de 2018

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 1ª ed. Salvador: Juspodivm, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRELLES, C. e RODRIGUEZ, M. **Governança Corporativa, Ética, Transparência, Equidade e Prestação de Contas em uma Empresa de Concessões Rodoviárias no Brasil** (2007), Disponível em:<<http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/002.pdf>>.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Elementos de Direito Administrativo**. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

MELLO, G. R. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP, 2006.

MONKS, R. A. G; MINOW, N. 3ªEd. **Corporate governance**. Oxford: BlackWell, 2004.

MONKS, Robert A.G. and MINOW N. **Corporate governance**, BlackWell,UK. 2004.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 23ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, VICTOR WLADIMIR CIQUEIRA. **Introdução a metodologia científica**. Disponível em:
http://www.cesadufs.com.br/ORBI/public/uploadCatalago/14131809042014Introducao_a_Metodologia_Cientifica_Aula_1.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2018

NETO, R. M. R.; FAMÁ, R. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas** - o caso do grupo ORSA. VI SEMEAD- Estudo de Caso Finanças. São Paulo, 2006

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: **índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão**. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122015000501263&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 30 de maio de 2018

OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: **índice de avaliação da governança pública — instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão**. Revista de Administração Pública. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122015000501263&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 08 de junho de 2018

OLIVEIRA, Jose. **Controle da administração** (2015) Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/47141/5/a1_m01_s02_l05.pdf

PEREIRA, M. A **GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO** (2007) Disponível em: <http://igepp.com.br/uploads/arquivos/tc-07-governanca_corpsetor_publico-matias-fls3-24.pdf>.

Pisa e Oliveira. IGovP: **Índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n5/0034-7612-rap-49-05-01263.pdf>. Acesso em: 11 de Junho de 2018.

PRODONOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho**. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/4984/1/RicellianoSC_Monografia.pdf. Acesso em 28 de maio de 2018.

RABELO, Flávio; SILVEIRA, José Maria da. **Estruturas de governança: avanço na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Campinas: UNICAMP. 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/publicações/textos/download/texto77.pdf>> Acesso em 26 de outubro de 2018.

RAUPP, FABIANO e BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicada as ciências sociais**.

Rodrigues, Carlos. **Princípios e Valores: Base da Boa Governança** 14, jun. 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/principios-e-valores-a-base-da-governanca-corporativa/>>

RODRIGUES, José G. L. **Diretrizes para Implantação da Governança de TI no Setor Público Brasileiro à Luz da Teoria Institucional**. 2010. 169f. Dissertação

(Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília/DF, 2010.

SANTOS, Alaine. **Importância do princípio da publicidade para a Administração Pública** (2014) Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,importancia-do-principio-da-publicidade-para-a-administracao-publica,48381.html>>.

SILVA, R. HOCH, P. e SANTOS, N. **A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO PÚBLICA E O DEVER DE TRANSPARÊNCIA PASSIVA DO ESTADO** Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/congressodireito/anaais/2013/2-3.pdf>>.

SOUZA, F. C. de; BORBA, J. A. **Governança corporativa e remuneração de executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior.** Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/325>. Acesso em: 28 de maio de 2018

SOUZA, Sandra Maria A. de S.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local.**

TRINDADE, Tabitta. **Origens da Governança Corporativa.** 28, Nov. 2016. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/3534/origens-da-governanca-corporativa/>>.

Verga, Sylvia Constant. **PROJETO E RELATORIO DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.** Disponível em: <https://pt.slideshare.net/MentesEmRede/130890210vergarasyviaconstantprojetosereatoriosdepesquisaemadministracao>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

YIN. Robert K. **ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO E MÉTODOS.** Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia-da-pesquisa-estudo-de-caso-yin.pdf>. Acesso em 25 de maio de 2018.

