

A percepção da governança corporativa por servidores da controladoria geral do município de Goiânia

Fernanda Ramos de Oliveira Mota
Faculdade Sul Americana - FASAM

 0000-0002-4928-2251

fernanda.raoli@gmail.com

Vailson Batista de Freitas

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano

 0000-0002-6287-8615

vailsonfreitas@gmail.com

Resumo: Este artigo aborda a utilização dos mecanismos de governança pelo órgão de controle interno do município de Goiânia como ferramenta essencial na busca para tornar a gestão municipal mais eficaz, eficiente e efetiva na execução das políticas públicas. Embora o modelo de gestão voltado as boas práticas de governança seja algo novo em termos de administração pública, a incorporação dos mecanismos de mercado e outras ferramentas de gestão privada para dentro da pública tem proporcionado importantes mudanças dentre elas a maneira com que os gestores administram os recursos públicos e abrindo novas oportunidades no processo de reforma e modernização da gestão pública. O objetivo deste estudo é identificar a aplicação dos conceitos da governança corporativa no âmbito público municipal e a sua utilização pelo controle interno desse ente federativo. A metodologia adotada comportou uma pesquisa bibliográfica e documental, visando buscar referenciais teóricos, que pudessem dar sustentação ao objeto da pesquisa. O campo de estudo limitou-se a verificação do uso da governança corporativa pelo controle interno municipal de Goiânia representado pela Controladoria Geral do Município de Goiânia. Analisando os mecanismos de governança pública: Liderança, Estratégia e Controle em conjunto, foi possível observar uma sinalização positiva do resultado geral, em especial na dimensão Controle, entretanto as práticas de governança no âmbito do controle interno do Município de Goiânia ainda se mostram incipientes, necessitando do aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão Pública. Mecanismos de Governança. Controladoria.

Abstract: This article addresses the use of governance mechanisms by the internal control body of the municipality of Goiânia as an essential tool in the quest to make municipal management more effective, efficient and effective in the execution of public policies. Although the management model aimed at good governance practices is something new in terms of public administration, the incorporation of market

mechanisms and other private management tools into the public sector has provided important changes, including the way in which managers manage the public resources and opening new opportunities in the process of reform and modernization of public management. The objective of this study is to identify the application of the concepts of corporate governance in the municipal public sphere and its use by the internal control of this federative entity. The adopted methodology included a bibliographical and documentary research, aiming to seek theoretical references that could support the research object. The field of study was limited to verifying the use of corporate governance by the municipal internal control of Goiânia, represented by the Comptroller General of the Municipality of Goiânia. Analyzing the mechanisms of public governance: Leadership, Strategy and Control together, it was possible to observe a positive signal of the general result, especially in the Control dimension, however the governance practices within the scope of the internal control of the Municipality of Goiânia are still incipient, in need of improvement.

Keywords: Corporate Governance. Public Management. Governance Mechanisms. Controllorship.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de governança corporativa surgiu nos Estados Unidos por volta da década de 80 após recorrentes escândalos envolvendo a alta administração, controladoria, finanças e auditoria de grandes empresas americanas muitas dessas com aparência sólida, sumiram do mercado (OLIVEIRA, PEREZ JR e SILVA, 2015). A partir de então as organizações privadas passaram a buscar novas maneiras de gerir as organizações no sentido de prevenir ou até mesmo coibir algumas práticas de gestão que pudessem vir a causar danos à organização.

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), a Governança Corporativa (GC) é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Boas práticas de GC busca o cumprimento das leis, normas e regulamentos; ética; prestação de contas; responsabilidade corporativa, sustentabilidade e transparência.

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.

Assim, a Governança Corporativa direcionada para a Administração Pública tem, entre outras, a finalidade de promover uma gestão conduzida com equilíbrio e desenvolvimento econômico-financeiro, estabilidade político administrativa, responsabilidade ética e moral, transparência das contas e gastos (SOUZA e FERREIRA

NETO, 2018).

Para alcançar estas finalidades que a gestão pública almeja adotar uma política de controle interno com vistas ao aperfeiçoamento da gestão é fundamental, uma vez que os gestores necessitam de ferramentas que possam medir e identificar os processos desenvolvidos dentro da organização (VIEIRA; SILVA, 2015). Estas ferramentas auxiliam a Gestão na elaboração de estratégias financeiras e administrativas, por meio da gestão das informações por elas geradas.

Para Almeida (2003) o controle interno representa o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos processos, buscando sua máxima eficiência e eficácia.

Neste contexto, esta pesquisa tem por objetivo analisar a contribuição dos mecanismos de governança no âmbito da Controladoria Geral do Município de Goiânia.

Para viabilizar a pesquisa e melhor desenvolver o estudo, buscou-se: Compreender o conceito de Governança Corporativa e relevância para a Gestão Pública; identificar os mecanismos de governança pública relativos às boas práticas de governança; verificar a aplicação dos mecanismos de governança pela Controladoria Geral do Município; mensurar o nível de utilização desses mecanismos da governança pública pela Controladoria Geral do Município e detectar, no caso de ser utilizada pelo controle interno do município de Goiânia, se a utilização desses mecanismos esta contribuindo para uma gestão eficiente e eficaz.

Deste modo, a relevância deste artigo se justifica pelo fato de que a utilização das boas práticas de governança corporativa aplicadas ao setor público possibilita o fortalecimento das ações de controle, uma gestão transparente e o acompanhamento pela sociedade das ações de governo.

Neste trabalho, inicialmente, foram apresentados como fundamentos teóricos uma explanação sobre a governança corporativa num contexto geral, logo após, os princípios norteadores da governança direcionados a governança pública, seguido dos tópicos ferramenta de governança corporativa e ferramentas de controle utilizadas pela gestão pública, encerrando a parte teórica com o Controle interno municipal. Para abordagem destes tópicos utilizou-se de pesquisa em sites, artigos, livros dentre outros materiais pertinentes ao tema abordado, sendo que, com maior ênfase a caracterização dos procedimentos e rotinas relacionados à governança pública, elencados pelo Tribunal de Contas da União por meio do seu Referencial Básico de Governança Aplicável a

Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU, 2014a).

Na sequência foi apresentada a metodologia utilizada para o artigo e por fim, a apresentação dos resultados e considerações finais com a sugestão de ampliação da pesquisa para os demais órgãos que compõem a estrutura do Poder Executivo Municipal, com o intuito de mapear a governança pública no âmbito municipal e posteriormente aperfeiçoar e ampliar a gestão dentro dos mecanismos de governança.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico apresenta a revisão bibliográfica, base fundamental para a construção do conhecimento e o desenvolvimento do artigo. Para isso, foi feita uma busca em materiais relativos ao tema proposto e demais materiais concernentes a Governança Corporativa, Governança Pública, Controladoria, Controle interno, Auditoria e Gestão.

2.1 A Governança Corporativa

Embora o termo governança já seja utilizado há séculos, a importância e os conceitos dados a ela só se tornaram amplamente discutidos nas últimas três décadas a partir do momento em que organizações deixaram de ser geridas diretamente por seus proprietários e passaram a ser administradas por terceiros, aos quais foram delegados autoridade e poder para administrar os recursos pertencentes a elas (TCU, 2014a).

No Brasil o conceito mais divulgado sobre Governança Corporativa é o dado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (IBGC, 2015) que define o termo como sendo o sistema pelo qual as organizações são direcionadas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relações entre proprietários, Conselho de Administração, Conselho de Administração e órgãos de controle.

Dessa forma as boas práticas de governança corporativa convertem os princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses das partes envolvidas com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso aos recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2015).

Ainda segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), existem quatro princípios básicos norteadores da boa governança, são eles:

A transparência - Consiste em disponibilizar as informações para os usuários que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

A equidade - Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os interessados pelas informações (IBGC, 2015).

Prestação de contas - Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo (IBGC, 2015).

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, considerando, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, etc.) no curto, médio e longo prazo (IBGC, 2015).

Sobre o conceito de governança, Santos, Freitas e Vicente (2018) afirma que atualmente tornou-se multidimensional, para o qual não é fácil encontrar uma definição comum e amplamente aceita. O termo se expandiu e hoje em dia é encontrado em diferentes áreas, tais como com referência a empresas privadas (governança corporativa) e a administrações públicas (governança pública).

Inclusive nos últimos anos, o IBGC (2015) revisou as orientações dispostas no código de forma a estender a abrangência das práticas de governança para se tornarem aplicáveis aos diversos tipos de organizações, tais como órgãos do terceiro setor e governamentais, além de entidades de todos os portes (NASCIMENTO, 2015, p 4).

Especificamente no que se refere ao setor público, o termo governança surgiu em meados dos anos 1980 quando a crise fiscal que assolou o país, exigiu novo arranjo econômico e político nacional e internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (TCU, 2014a).

Referindo-se a governança no setor público, Mathias-Pereira (2010) afirma que o termo governança pública pode ser entendido como o sistema que determina o equilíbrio de poder entre os envolvidos cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores com vistas a permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.

De maneira complementar Oliveira (2015) cita que a implantação de mecanismos de governança corporativa na esfera pública, embora tenham que ser

adaptados à natureza das ações estatais, objetivam, precipuamente, (re)alinhar interesses, dar segurança aos cidadãos quanto aos resultados da gestão das políticas voltadas ao atendimento das necessidades da sociedade e melhorar o desempenho destas e ainda complementa que o aperfeiçoamento das políticas e os programas públicos impulsionam ao desenvolvimento das nações.

Com isso utilizando-se dos conceitos da governança corporativa, a governança pública ganha espaço na gestão pública e conseqüentemente faz crescer a preocupação em promover a gestão com foco na prestação de contas para sociedade, dos gastos públicos com efetiva transparência no cumprimento das metas, advindas de demandas sociais, com baixo custo para administração pública e com qualidade dos serviços e ainda presente impacto positivo das políticas sobre a sociedade em geral (JESUS e DALONGARO, 2018).

Buscando maneiras de implementar e estabelecer um referencial para os gestores públicos na realização de ações voltadas para aplicação da governança corporativa aos órgãos e entidades públicas, em 2014 o TCU lançou o “Referencial Básico de Governança” o qual conceitua a Governança no setor público como sendo “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (TCU, 2014, p. 42).

Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (TCU, 2014).

Pelo exposto, chega-se à conclusão que a diferença entre a governança no setor privado ou público não se encontra no conceito, mas sim na forma de utilizar o conceito e seus princípios na prática. No setor privado se busca a competitividade para a geração do resultado e no setor público a conformidade diante dos seus diversos usuários (RODRIGUES, 2010).

Os objetivos também ganham, na esfera pública, maior complexidade. Enquanto o proprietário privado deseja maximizar a riqueza, o cidadão, proprietário dos recursos públicos, busca a melhoria da qualidade de vida, o bem-estar social e a maximização do valor dos serviços públicos, objetivos esses de grande complexidade e de difícil mensuração (CAVALCANTE, PETER, e MACHADO, 2011).

2.2 Princípios norteadores da Governança Pública

Na Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu art. 37, caput está expresso os princípios inerentes à Administração Pública: "Administração Pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Entretanto, como citado anteriormente à crise fiscal dos anos 1980 exigiu novos arranjos econômicos e políticos, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente, o que levou a ampliaram significativamente as funções e responsabilidades estatais.

Diante de tal cenário, a Administração Pública viu-se obrigada a aprimorar seus modelos de gestão e, juntamente com estes, seus mecanismos e ferramentas administrativo-operacionais para prestação dos serviços públicos ao cidadão. Princípios como eficiência, transparência, prestação de contas (*accountability*) e qualidade na prestação de serviços públicos entraram na pauta das responsabilidades dos agentes e dos servidores públicos em geral (LISOT, 2012).

Dessa forma cabe aos gestores públicos atentarem para o cumprimento de suas obrigações em prol do bem social, político e econômico local, primando por uma gestão sustentável e principalmente equilibrada, originando o que denominamos de governança pública, tanto nas esferas federal e estadual, como na municipal.

2.3 Ferramentas de Governança Corporativa

A gestão pautada nos princípios da Governança Corporativa oferece mecanismos para controlar o modo como às instituições operam dispondo de ferramentas que quando utilizadas de forma adequada e integrada, promovem a excelência da boa governança (FIA, 2018).

Vale ressaltar que o termo governança difere de termo gestão. Enquanto a gestão caracteriza o processo geral da tomada de decisão dentro de uma empresa ou entidade, a governança é o conjunto de regras e práticas que garantem que uma empresa está cumprindo seus deveres com todas as pessoas interessadas no seu resultado (OLIVEIRA, 2015, p 26).

A imagem abaixo mostra a diferença entre os ciclos de governança e de gestão, ressaltando na governança as atividades de direcionamento, monitoramento e avaliação, e na gestão o planejamento, a execução, o controle e a ação (TCU, 2014a).

Figura 1 - Relação entre governança e gestão



Fonte: TCU (2014a, p. 32)

No setor público, compreende essencialmente as ferramentas de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014a, p 33).

2.4 Ferramentas de controle utilizadas pela gestão pública

As necessidades humanas, materiais ou imateriais, constituem o pressuposto de toda a atividade econômica. Parte dessas necessidades é satisfeita por intermédio da atividade desenvolvida pelas entidades públicas. Assim, o Estado organiza-se como um sistema de funções que disciplinam e coordenam os meios para atingir determinados objetivos de modo a cumprir com seu papel de atender as necessidades públicas (HÖFLING, 2001).

Sobre o sistema de funções que disciplinam e coordenam o Estado com vista ao alcance de determinados objetivos de modo a cumprir o seu papel perante as necessidades públicas o TCU (2014a, p 27) diz que:

O sistema de governança reflete a maneira como diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Envolve, portanto, as estruturas administrativas (instâncias), os processos de trabalho, os instrumentos (ferramentas, documentos etc), o fluxo de informações e o comportamento de pessoas envolvidas direta, ou indiretamente, na avaliação, no direcionamento e no monitoramento da organização.

De acordo com Referencial Básico de Governança do TCU a governança aplicada aos órgãos e entidades públicas envolve três funções básicas, são elas:

Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral) e assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos;

Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas (TCU, 2014a, p. 30).

Ainda segundo o Referencial (TCU, 2014a) para que estas funções sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos específicos de liderança, estratégia e controle devem ser adotados. E a cada um desses mecanismos foi associado um conjunto de componentes que têm por finalidade contribuir para o alcance dos objetivos pretendidos pelas partes interessadas conforme demonstra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1 - Componentes associados aos mecanismos de governança

Governança em Órgãos e Entidades da Administração Pública		
Liderança	Estratégia	Controle
Pessoas e Competências	Relacionamento com partes interessadas	Gestão de Riscos e Controle Interno
Princípios e Comportamentos	Estratégia Organizacional	Auditoria Interna
Liderança Organizacional	Alinhamento Transorganizacional	Accountability e transparência
Sistema de Governança	-	-

Fonte: Adaptado do Referencial Básico de Governança do TCU (2014a)

O mecanismo “Liderança”, pressupõe a escolha de pessoas capazes para condução dos processos, alinhados a princípios, comportamentos e liderança organizacionais, sendo fundamental para mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais (TCU, 2014a).

O mecanismo “Estratégia” visa o equilíbrio entre necessidades e expectativas das partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas, para isso é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (TCU, 2014a).

O mecanismo de “Controle”, com foco na gestão de riscos e controle interno, orienta-se que a organização estabeleça um sistema de gestão de riscos e controle

interno, bem como monitore e avalie permanentemente esse sistema, com vistas a assegurar que haja eficácia na gestão e auxilie no aperfeiçoamento do desempenho organizacional. Desta forma, o desafio é determinar quanto risco aceitar na busca do melhor valor para os cidadãos e demais partes interessadas (TCU, 2014a).

Alinhados, esses mecanismos, permitirão que os direcionamentos propostos pelos gestores se reflitam em ações práticas na busca pelos efeitos pretendidos com eficiência e economicidade (TCU, 2014a).

2.5 Controle Interno Municipal

Segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988) em seu artigo 31 a fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

Attie (2018, p. 243) salienta que um sistema de controle bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custo-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento do pessoal e inclusive auditoria interna. Assim, o controle interno compreende todos os meios planejados para dirigir, restringir, governar e conferir suas atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos.

No município de Goiânia a Controladoria Geral do Município é o órgão central do Sistema de Controle Interno do Município, nos termos do art. 17 e 25 da Lei Complementar Municipal nº 276, de 03 de junho de 2015 (GOIÂNIA, 2015). Sua finalidade básica é assessorar o chefe do Poder Executivo Municipal no controle e fiscalização de suas próprias atribuições e das demais secretarias, garantindo o cumprimento dos princípios constitucionais e normas infraconstitucionais que regem a Administração Pública.

Dessa Forma, a atuação da Controladoria abrange a administração direta, indireta e fundacional, as companhias pertencentes ao Município, os fundos municipais, as agências e entidades públicas ou privadas que recebem e aplicam recursos públicos (GOIÂNIA, 2016).

Neste sentido, a Controladoria Geral do Município, como órgão de Controle Interno, tem a missão constitucional de garantir transparência à administração pública, assim como auxiliar na realização de uma gestão eficiente e democrática (GOIÂNIA, 2019).

3 METODOLOGIA

Esta parte apresenta o caminho pelo qual a pesquisa foi conduzida, quais os meios foram utilizados para auxiliar na fundamentação do tema proposto e obtenção dos resultados esperados.

Gil (2008, p.27) apresenta o método como um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Por este prisma podemos dizer que o estudo do método deve ser utilizado pelo pesquisador como um guia, um caminho a ser percorrido na busca de um determinado conhecimento, através de um conjunto de atividades organizadas, sistemáticas e racionais, proporcionando maior segurança e economia com vistas ao alcance dos objetivos (MARCONI, LAKATOS, 2003).

3.1 Tipos de Pesquisa

A abordagem utilizada foi a mista, visto que pelos objetivos que se almejam alcançar através deste artigo será feita uma combinação de abordagens quantitativas e qualitativas. Segundo Creswell (2014) com a junção das duas abordagens, pode-se obter mais insights proporcionando uma maior compreensão dos problemas de pesquisa.

No que se refere aos objetivos, ela classifica-se como pesquisa exploratória, pois aborda sobre a Governança Corporativa e seus princípios, e ainda, sua aplicabilidade pelo órgão de controle do setor público municipal. Gil (2010, p. 27) explica que “as pesquisas exploratórias têm como propósito, proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”.

Quanto aos procedimentos utilizados, a pesquisa foi bibliográfica e documental, visto que foi feita uma pesquisa em materiais já publicados, pertinentes ao tema, constituídos principalmente de livros, artigos científicos e ainda documentos, manuais, guias publicados na internet, Gil (2010).

3.2 Fontes da Pesquisa

Para fundamentação teórica foi utilizada como fonte de pesquisa bibliografias de autores da área de interesse disponíveis em sites, artigos, livros e periódicos, leis. Já para a pesquisa de campo, além da documentação primária e secundária, foram

utilizadas as técnicas correspondentes à entrevista por meio da aplicação de questionário estruturado, que segundo afirma Marconi e Lakatos (2018) é um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de questões seguindo um roteiro pré-estabelecido que se submetem ao pesquisado, objetivando obter informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

3.3 Coleta de Dados

Para a coleta de dados foi utilizado o procedimento de levantamento ou survey do tipo explanatório e descritivo considerando que o objetivo da pesquisa era identificar as ferramentas de governança corporativa e verificar sua utilização pelo órgão de controle interno municipal a Controladoria Geral do Município de Goiânia por meio da colheita da opinião dos servidores no intuito de constatar se estão ou não de acordo com a realidade.

Foram adotados, como base de pesquisa, os mecanismos de governança pública abordados pelo Tribunal de Contas da União, que são eles: Liderança, Estratégia e Controle, com o intuito de verificar a utilização destas ferramentas pelo controle interno do município de Goiânia. Para isso, foi utilizado o questionário adaptado elaborado pelo TCU que contém 98 questões para a verificação da governança dos entes públicos. No entanto, para esta pesquisa, selecionou-se 33 (trinta e três) questões, distribuídas entre os mecanismos de governança pública, totalizando 11 (onze) questões para cada item.

De acordo com Marconi e Lakatos (2018) o questionário é um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de questões que se submetem ao pesquisado, objetivando obter informações que serão necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

3.4 Seleção dos Dados

Nessa etapa segundo Prodanov e Freitas (2013) pode-se lançar mão de recursos manuais ou computacionais para organizar os dados obtidos na pesquisa de campo.

Na Atualidade, com o fácil acesso a tecnologia como o uso da informática, por exemplo, é natural utilizar os recursos computacionais para dar suporte à elaboração de índices e cálculos estatísticos, tabelas, quadros e gráficos para a análise dos dados coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado com os servidores públicos pertencentes ao quadro de funcionários da Controladoria Geral do Município de Goiânia, que atualmente conta com 156 servidores. Foram distribuídos o total de 100 (cem) questionários, dos quais 65 (sessenta e cinco) foram entregues respondidos corretamente e utilizados para análise dos dados, quanto aos demais, 07 (sete) foram descartados devido a erros no preenchimento e 28 (vinte e oito) não foram respondidos.

Em relação ao gênero dos respondentes, válidos, 64% (sessenta e quatro por cento) são do sexo feminino e 36% (trinta e seis por cento) do sexo masculino. No quesito idade 44% (quarenta e quatro por cento) estão na faixa dos 20 a 40 anos, 36% (trinta e seis por cento) na faixa dos 41 a 50 anos e 20% (vinte por cento) acima de 50 anos.

As respostas foram assinaladas numa escala de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as afirmações especificadas da seguinte forma:

Quadro 2 - Escala utilizada para medir os valores atribuídos às afirmativas

Não adota	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	Iniciou plano para adotar	Adota parcialmente	Adota integralmente
1	2	3	4	5

Fonte: Elaborada pela autora

Para análise destes itens foi utilizado o Cálculo Médio (CM), atribuindo o valor de 1 a 5 para cada resposta, conforme demonstrado no Quadro 2, para ajustar a tabulação dos dados foi informado 0 (zero) para as questões não respondidas.

Desta forma, foi obtido o CM (em percentual) para cada grupo através do seguinte método:

Desta forma, foi obtido o CM (em percentual) para cada grupo através do seguinte método:

$$(MP) = \sum(fi * Vi)$$

Logo:

$$CM = \frac{MP}{NS}$$

Onde:

MP = média ponderada

fi = frequência observada de cada resposta para cada item

Vi = valor de cada resposta

NS = n°. de sujeitos

Para verificar se estes mecanismos promovem a governança, somou-se o resultado médio de cada uma das dimensões e dividiu-se pelo número de sujeitos. Desta forma, foi obtido o CM (em percentual) geral através do seguinte método:

$$MP = \sum(MPl + MPe + MPc)$$

Logo:

$$CM = \frac{MP}{NS}$$

Onde:

MP = média ponderada

MPl = média ponderada do mecanismo Liderança

MPe = média ponderada do mecanismo Estratégia

MPc = média ponderada do mecanismo Controle

NS = n°. de sujeitos

Ao analisar as respostas dos questionários, buscou-se verificar o nível de aderência desse órgão de Controle Interno aos mecanismos de governança no setor público segundo a ótica do Referencial Básico de Governança Corporativa Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública (TCU, 2014a).

Desta forma, com base nos dados obtidos através da pesquisa de campo, segue a análise de forma individual de cada um dos mecanismos e posteriormente o resultado do conjunto das dimensões, para assim chegar as conclusões se, de fato, estes mecanismos representam a prática de governança pela Controladoria Geral do Município de Goiânia.

4.1 Liderança

Sobre a dimensão “Liderança”, o Quadro 3, a seguir, apresenta as questões constantes do questionário e os seus respectivos quantitativos de respostas por item:

Quadro 3 - Apresentação do resultado total e o cálculo médio do Mecanismo LIDERANÇA

LIDERANÇA - pressupõe a escolha de pessoas capazes para condução dos processos, alinhados à princípios, comportamentos e liderança organizacionais, sendo fundamental para mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes dos dirigentes em prol da otimização dos resultados organizacionais.	Não adota	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	Iniciou plano para adotar	Adota parcialmente	Adota integralmente
01 – A estrutura interna de governança da Controladoria está definida.	3	1	6	14	37
02 – Há segregação de funções para tomada de decisões críticas.	10	0	0	27	25
03 – A seleção de membros da Diretoria/gerência é feita com base em critérios e procedimentos estabelecidos.	32	0	1	18	14
04 – O desempenho de membros da Diretoria/gerência é avaliado.	18	1	0	19	27
05 – A Entidade possui Código de ética e de conduta aplicável a todos os colaboradores independente do cargo/função	27	2	9	14	12
06 – A Controladoria oferece ações de desenvolvimento de liderança aos colaboradores que assumem funções gerenciais.	29	2	4	20	11
07 – A Controladoria executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores.	36	1	6	16	7
08 – Os casos de conflitos de interesse, envolvendo colaboradores e gestores da Controladoria, são identificados e tratados.	26	0	3	25	12
09 – A controladoria realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho da Controladoria.	50	0	2	12	2
10 – A Controladoria oferece aos colaboradores condições mais flexíveis e estimulantes para realização de trabalho, com vistas ao aumento do desempenho.	34	1	2	24	5
11 – A Controladoria define e documenta os perfis profissionais desejados para cada ocupação ou grupo de ocupações de gestão/departamentos.	28	3	0	21	14
MÉDIA GERAL DE RESPOSTAS	27	1	3	19	15
MÉDIA GERAL ÍNDICE LIDERANÇA	40%	2%	5%	29%	23%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se da análise detalhada da dimensão “Liderança” que a Controladoria Geral do Município de Goiânia não aplica os mecanismos da boa governança neste quesito. Verifica-se um certo distanciamento entre os conceitos apresentados para algumas das questões. Como exemplo, na questão nº 9 para 76% (setenta e seis por cento) dos entrevistados a Controladoria não realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho. Em contrapartida, na questão nº 4 para 41% (quarenta e um por cento) dos entrevistados, ou seja, a maioria, a Controladoria realiza avaliação de desempenho de membros da Diretoria/gerência.

Essas diferenças podem ocorrer em virtude dos mecanismos de “Liderança” não estarem bem definidos no âmbito do controle interno, também em virtude dos diferentes níveis de acesso às informações dentro da estrutura organizacional da Controladoria.

4.2 Estratégia

Sobre a dimensão “Estratégia”, o Quadro 4, a seguir, apresenta as questões constantes do questionário e os seus respectivos quantitativos de respostas por item:

Quadro 4 - Apresentação do resultado total e o cálculo médio do Mecanismo ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIA - visa o equilíbrio entre necessidades e expectativas das partes interessadas, a responsabilidade e discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas, para isso é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas.	Não adota	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	Iniciou plano para adotar	Adota parcialmente	Adota integralmente
01 - O modelo de gestão de riscos da Controladoria está estabelecido.	38	1	3	13	10
02 - Os controles para detecção de possíveis situações de fraude e corrupção estão estabelecidos.	6	3	4	31	21
03 - O modelo de gestão estratégica da Controladoria está estabelecido.	20	2	6	18	19
04 - A estratégia da Controladoria está definida.	7	5	5	16	32
05 - Os principais processos estão identificados e mapeados.	6	2	4	24	30
06 - As demandas das partes interessadas estão identificadas, mapeadas e priorizadas.	9	2	0	27	27
07 - A alta administração (controlador) estabeleceu modelo de gestão dos processos finalísticos.	19	1	4	19	21
08 - A alta administração monitora o desempenho da gestão dos processos finalísticos.	12	2	2	22	25
09 - A organização dispõe de uma política de segurança da informação.	15	1	3	20	25
10 - A Controladoria definiu processo de trabalho para gestão de compras e contratos.	10	2	4	15	33
11 - A Controladoria dispõe de uma política de sucessão.	49	1	1	5	6
MÉDIA GERAL DE RESPOSTAS	17	2	3	19	23
MÉDIA GERAL ÍNDICE ESTRATÉGIA	26%	3%	5%	29%	34%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se numa análise detalhada da dimensão “Estratégia” que para 34% (trinta e quatro por cento) dos entrevistados, a Controladoria Geral do Município de Goiânia adota os mecanismos da boa governança relativos a estratégia, no entanto, para 29% (vinte e nove por cento) dos entrevistados a Controladoria adota parcialmente e para outros 26% (vinte e seis por cento) a Controladoria não adota nenhum mecanismo de estratégia. O que demonstra que as práticas de boa governança relativas à dimensão “Estratégia” não estão bem definidas no âmbito da Controladoria uma vez que não está claro para os servidores.

4.3 Controle

Sobre a dimensão “controle”, o Quadro 5, a seguir, apresenta as questões constantes do questionário e os seus respectivos quantitativos de respostas por item:

Quadro 5 - Apresentação do resultado total e o cálculo médio do Mecanismo CONTROLE

CONTROLE - Accountability, Promover transparência, responsabilidade e prestação de contas.	Não adota	Há decisão formal ou plano aprovado para adotá-lo	Iniciou plano para adotar	Adota parcialmente	Adota integralmente
01 - O modelo de transparência está estabelecido.	3	1	3	17	42
02 - O modelo de prestação de contas diretamente à sociedade está estabelecido.	7	2	4	17	34
03 - O modelo de responsabilização está estabelecido.	6	1	3	17	35
04 - O canal de denúncias e representações está estabelecido.	2	2	1	9	50
05 - A Controladoria publica conjuntos de dados de forma aderente aos princípios da transparência.	3	2	2	18	37
06 - A Controladoria elabora Plano Anual de Auditoria Interna.	7	2	1	15	35
07 - A Controladoria avalia o desempenho da função de auditoria interna com base em indicadores e metas.	16	3	4	15	24
08 - O Programa de integridade da Controladoria está estabelecido.	18	1	5	21	16
09 - A Controladoria estabelece metas de desempenho individuais e/ou de equipes vinculadas ao plano da unidade.	7	1	4	20	30
10 - A Controladoria realiza formalmente a avaliação de desempenho individual, com atribuição de nota ou conceito, tendo como critério de avaliação o alcance das metas previstas no plano da unidade.	5	0	1	17	37
11 - A Controladoria realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	26	1	4	20	11
MÉDIA GERAL DE RESPOSTAS	9	1	3	17	32
MÉDIA GERAL ÍNDICE CONTROLE	14%	2%	4%	26%	48%

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nota-se numa análise detalhada da dimensão “Controle” que para 48% (quarenta e oito por cento) dos entrevistados, a Controladoria Geral do Município de Goiânia adota os mecanismos da boa governança relativos a controle, o que evidencia um grau de conhecimento maior em relação ao tópico apresentado e à sua aplicabilidade no âmbito da Controladoria, uma vez que os servidores atribuíram conceitos relativamente proporcionais às questões.

No entanto, é interessante destacar que para 39% (trinta e nove por cento) dos entrevistados a Controladoria Geral do Município não realiza ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus servidores, o que demonstra uma certa fragilidade na utilização e acesso aos sistemas e dados relativos ao controle interno.

Cabe ressaltar também que para 76% (setenta e seis por cento) dos entrevistados o canal de denúncias e representações está devidamente estabelecido, demonstrando que as práticas de boa governança relativas a este item estão bem definidas no âmbito da Controladoria.

4.4 Média geral dos mecanismos Liderança, estratégia e Controle

Após a compilação dos dados ficou evidente a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de governança, uma vez que para 76% (setenta e seis por cento) dos entrevistados a Controladoria não realiza pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho, o que denota falta de comprometimento da alta gestão com os servidores e com o ambiente de trabalho. Ainda, para 55% (cinquenta e cinco por cento) dos entrevistados a Controladoria não executa ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores, o que afeta o desempenho de novos servidores por um determinado momento.

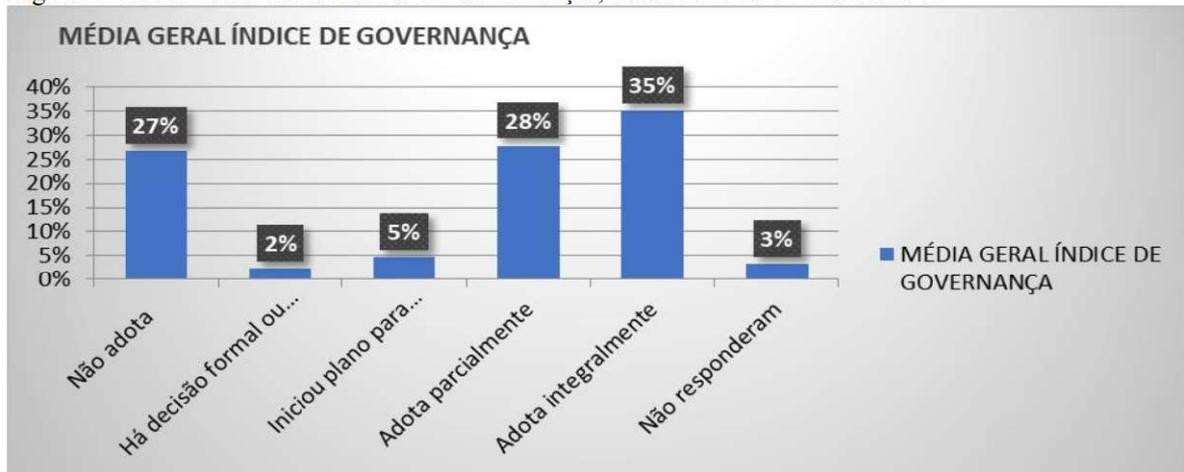
Em relação aos mecanismos de “Estratégia” ressalta-se que para 78% (setenta e oito por cento) dos entrevistados a Controladoria não adota uma política de sucessão, o que é compreensível, tendo em vista que os cargos de direção, chefia e assessoramento são de livre nomeação e exoneração pelo Chefe do Poder Executivo, podendo ser nomeados servidores públicos efetivos ou comissionados.

Nos mecanismos de “Controle” destaca-se que para 64% (sessenta e quatro por cento) dos entrevistados o modelo de transparência está estabelecido e que para 51% (cinquenta e um por cento) o modelo de prestação de contas diretamente a sociedade está estabelecido, isso se deve, principalmente, pela implantação do Portal da Transparência no site oficial da Prefeitura de Goiânia.

Desta forma, após a compilação dos dados coletados, demonstrada na Figura 2, apontou-se que a governança pública está sendo adotada no âmbito do controle interno municipal. No entanto, é importante ressaltar a necessidade de aperfeiçoar e ampliar a gestão dentro dos mecanismos de governança, tendo em vista que, o índice de servidores públicos que entendem que a CGM *não adota* ficou proporcional a porcentagem dos que entendem que *adota* parcialmente e/ou *integralmente*. Isso demonstra que, não está claro para parte dos servidores da CGM, ou não compreenderam ainda, as práticas de gestão da governança pública.

Em suma, entende-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, visto a constatação, embora incipiente dos mecanismos de governança pelo controle interno municipal, principalmente no que se refere ao mecanismo de “Controle” o que nos leva a acreditar que a administração pública caminha na direção de uma gestão eficiente e direcionada a eficácia.

Figura 2 - Média Geral dos mecanismos LIDERANÇA, ESTRATÉGIA E CONTROLE



Fonte: A autora

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As práticas de governança corporativa direcionadas ao setor público é um campo recém explorado, oriundo da necessidade do governo em se adaptar à nova realidade administrativa que surgiu com a implantação de políticas públicas mais direcionadas a publicidade, a participação da comunidade, a prestação de contas e sobretudo atribuindo maior responsabilidade aos gestores públicos enquanto representantes do Estado e da sociedade.

Assim, este trabalho de pesquisa foi realizado tendo por base a compreensão dos mecanismos de governança corporativa utilizada pelo setor privado, bem como a sua adaptação e utilização pelo setor público. Embora o objetivo da administração pública seja uma gestão voltada para o bem da coletividade, ao contrário da administração no setor privado que visa a maximização dos lucros, a governança pública assim como a governança corporativa, possuem como pilar, os mesmos princípios norteadores para a boa governança.

Desta forma, esta pesquisa buscou identificar o uso dos mecanismos de governança corporativa e verificar se estas ferramentas estão sendo um instrumento de gestão para a Controladoria Geral do Município de Goiânia por meio de questionário estruturado aonde se chegou aos resultados demonstrados.

Apesar da sinalização positiva do resultado geral, em especial na dimensão Controle, em que os resultados demonstraram que está consolidada a aplicação deste item, as práticas de governança no âmbito do controle interno ainda se mostram incipientes, necessitando do aperfeiçoamento das dimensões relativas à Liderança e

Estratégia uma vez que nestes itens os resultados apontaram para não adoção das ferramentas das boas práticas de gestão da governança.

O resultado da pesquisa junto aos servidores da Controladoria Geral do Município de Goiânia, possibilitou evidenciar que parte dos servidores compreendem que no âmbito da Controladoria está sendo utilizada as dimensões relativas às boas práticas da governança pública. No entanto, verificou-se que um número significativo de servidores entende que não há a utilização dos mecanismos da governança no âmbito do controle interno.

Assim sendo, se faz necessário que a Controladoria Geral do Município inicie programas de ações educacionais específicas para formação dos novos colaboradores, bem como para servidores antigos, para que a mão-de-obra permaneça sempre atualizada, e realize pesquisas para avaliar o ambiente de trabalho, com o objetivo de identificar as necessidades dos servidores e traçar metas para o aperfeiçoamento.

Ainda, estabelecer controles para detecção de possíveis situações de fraude e corrupção, tendo em vista que está implantado parcialmente, aperfeiçoar o modelo de gestão estratégica da Controladoria, uma vez que não está bem definido para os servidores, iniciar estudos para implantação do modelo de gestão de riscos da Controladoria Geral do Município, visto que não está devidamente implementado, e por fim continuar aperfeiçoando o modelo de transparência, o modelo de prestação de contas diretamente à sociedade que estão devidamente estabelecidos através do Portal da Transparência no site oficial da Prefeitura de Goiânia.

Diante disto, em que pese o apontamento positivo para a adoção de boas práticas de governança pública por parte do órgão de controle interno do município de Goiânia, sugere-se, que seja ampliado para os demais órgãos que compõem a estrutura do Poder Executivo Municipal a verificação da adoção da governança pública, através de pesquisas específicas, com o intuito de mapear a governança pública no âmbito municipal e posteriormente aperfeiçoar e ampliar a gestão dentro dos mecanismos de governança, para que num futuro próximo faça parte do dia a dia dos servidores e gestores públicos, com o objetivo de que as boas práticas governança sejam parte efetiva das ações de Governo.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Goiano - IF Goiano, pelo incentivo a qualificação que oferece aos seus servidores.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

BRASIL. **Constituição da república Federativa de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 10 abr. 2019.

CAVALCANTE, M. C. N.; PETER, M. da G. A; MACHADO, M. V. V. **Controle como dimensão da governança pública: princípios e melhores práticas definidos pelos órgãos internacionais**. Fortaleza: Associação Cearense de Estudos e Pesquisas (ACEP). Disponível em: <http://website.acep.org.br/2011/wp-content/uploads/2014/10/teste1.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.

CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO (GOIANIA). **Decreto nº 265 de 27 de janeiro de 2016. Aprova o Regimento Interno da Controladoria Geral do Município**. Diário Oficial do Município de Goiânia: Poder Executivo, Goiânia, ano 2016, nº 6254, p. 50-80, 27 jan. 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda França Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2019.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Governança Corporativa: O que é, importância e como aplicar**. By FIA 20 de junho de 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/governanca-corporativa/>. Acesso em 10 mai. 2019.

FIorentini, D.; Lorenzato, S. **Investigação em educação matemática: percursos teóricos e metodológicos**. São Paulo: Autores Associados, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÂNIA-GOIÁS. **Lei Complementar nº 276, de 03 de junho de 2015. Dispõe sobre a organização administrativa do Poder Executivo Municipal, estabelece um novo modelo de gestão e dá outras providências**. Disponível em: https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2015/lc_20150603_000000276.html. Acesso em: 26 set.2019.

HÖFLING, E. de M. **Estado e Políticas (Públicas) Sociais**. Cadernos Cedes, ano XXI, nº 55, novembro/2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>. Acesso em 15 mai. 2019.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. IBGC, 2015. Disponível em <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2019.

JESUS, M. R. de; DALONGARO, R. C. **Governança corporativa na administração municipal: uma análise do resultado econômico da secretaria de Fazenda de Ijuí (RS) - Brasil**, Revista Observatorio de la Economía Latino americana, (abril 2018). Disponível em:

LINCZUK, Luciane Mialik Wagnitz. **Governança aplicada à administração pública - a contribuição da auditoria interna para sua efetivação: um estudo em universidades públicas federais**. 2012. 181f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Governança Pública, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – 23 UTFPR. Curitiba, 2012. Disponível em http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/381/3/CT_PPGPGP_M_Linczuk,%20Luciane%20Mialik%20Wagnitz_2012.pdf. Acesso em: 29 mai. 2019.

LISOT, A. **Os princípios da governança corporativa no processo de modernização da gestão da segurança pública no Brasil**. Revista Ordem Pública. ISSN 1984-1809 e 2237-6380. Vol. 5, n. 1, Semestre I - 2012. ACORS. Disponível em: <file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/45-87-1-SM.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia Científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MUNICÍPIO DE GOIÂNIA. Página do município. Disponível em: <https://www.goiania.go.gov.br/>. Acesso em 15 mai 2019.

NASCIMENTO, L. S.. **GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA À GESTÃO PÚBLICA: uma análise das práticas de governança no processo de gestão da Universidade Federal de Uberlândia**. Artigo Apresentado no I Congresso UFO de Contabilidade de 08 a 09.10.15. Uberlândia, MG. Disponível em: http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/1-3120_governanca_corporativa_aplicada.pdf. Acesso em: 14 ago. 2019.

OLIVEIRA, A. M. de. **Governança no setor público sob o prisma do controle externo: a experiência do Tribunal de Contas da União (TCU) na avaliação das políticas públicas e na indução do seu aperfeiçoamento como alavanca do desenvolvimento nacional**. Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção

do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE). Rio de Janeiro: ESG, 2015. Disponível em: file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/Monografia_Alden%20Mangueira%20de%20Oliveira.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. S. - **Controladoria Estratégica – Textos e Casos Práticos com Solução**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, J. G. L. **Diretrizes para implantação da governança de TI no setor público brasileiro à luz da teoria institucional**. Dissertação (mestrado) — Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Publicado na Revista do servidor público, v. 63 n. 4 (2012). Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/108/104>. Acesso em: 12 set. 2019.

SANTOS, R. R. D.; FREITAS, M. M.; VICENTE, E. F. R. **Impacto da Governança na Eficiência da Aplicação dos Recursos Públicos com Educação**. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 16, n. 3, p. 101-123, 2018. Disponível em: <file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/39906-Texto%20do%20artigo-125530-1-10-20181212.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2019.

SILVA, M. A.; VIEIRA, E. T. V. **Auditoria Interna: uma ferramenta de gestão dentro das organizações**. Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis e Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA - REDECA, v.2, n. 2. Jul - Dez. 2015, p. 1-20. Disponível em: <file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/28559-75422-1-SM.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2019.

SOUSA, K. C. O.; FERREIRA NETO, M. - **A importância da governança corporativa para gestão pública municipal**. IPECON – PUC/GO, 2018. Disponível em: <http://www.cpgls.pucgoias.edu.br/8mostra/Artigos/SOCIAIS%20APLICADAS/A%20IMPORT%C3%A2NCIA%20DA%20GOVERNAN%C3%A7A%20CORPORATIVA%20PARA%20GEST%C3%A3O%20-%20KELICA%20E%20M%C3%A9RIO.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria** / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/2642557.PDF>. Acesso em: 06 abr. 2019.

Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública** / Tribunal de Contas da União. Versão 2 -

Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em:
file:///D:/Dados%20dos%20Usu%C3%A1rios/m540226/Downloads/2666630.PDF.
Acesso em 06 abr. 2019.