

As Práticas de Boa Governança na Gestão das Empresas Públicas Federais Vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Resumo

A governança no setor público fundamenta-se nos princípios da liderança, do compromisso, da integridade, da responsabilização (*accountability*), da transparência e da integridade, fundamentados e constituídos na complexidade do setor público. Assim, este estudo tem como objetivo identificar as práticas de boa governança adotadas pelas empresas públicas vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Os objetivos específicos concentram-se em investigar, os princípios e recomendações que regem a boa governança na administração pública. A pesquisa é exploratória, de natureza qualitativa, delineada como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso múltiplo. Busca-se nos relatórios de gestão, nos códigos de ética, nos estatutos sociais, nos balanços patrimoniais e nas demonstrações contábeis a evidenciação de práticas de boa governança na CONAB, na EMBRAPA, no INMET, na CEAGESP, na CASEMG e na CEASAMINAS. A análise dos resultados permitem concluir que as empresas públicas objeto desse estudo de evidenciam as práticas de boa governança, embasadas nas dimensões de padrões de comportamento, estruturas e processos, controle e relatório, como definidas pela *International Federation of Accountants* – IFAC (Federação Internacional de Contadores).

Introdução

A importância do tema governança no setor público pode ser avaliada pelo crescente número de iniciativas governamentais nessa área em todo o mundo na última década e pelo espaço que o tema vem ganhando na literatura especializada.

De acordo com o World Bank (2006), Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton (1999), Kaufmann, Kraay, e Mastruzzi (2007), as experiências e observações ocorridas nas transformações do papel do governo evidenciam que a boa governança é essencial para o desenvolvimento. Assim, pode-se afirmar que os resultados de boa governança geram dividendos na forma de desenvolvimento (WORLD BANK, 2006).

O mundo se volta para o Brasil reconhecendo-o como um dos líderes mundiais na produção de alimentos e de matérias-primas importantes para a humanidade. O momento é ímpar na sua história econômica e social. A conciliação entre desenvolvimento tecnológico, crescimento econômico, sustentabilidade ambiental e adequada distribuição de renda é uma tarefa que exige um nível elevado de administração pública.

Diante do potencial do setor de agronegócio para o desenvolvimento do país, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais práticas da boa governança estão sendo adotadas pelas empresas públicas federais vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)?

A prática de boa governança na administração pública, a exemplo de países como os Estados Unidos, o Japão e a Suécia, pode impulsionar o desenvolvimento do país, bem como tornar mais eficiente a administração do Estado.

O estudo tem como objetivo identificar as práticas dos princípios e recomendações de boa governança adotadas pelas empresas públicas vinculadas ao MAPA. Os objetivos específicos do estudo concentram-se em investigar os conceitos de governança pública, os princípios e recomendações que regem a boa governança e suas práticas na administração pública.

Para consecução dos objetivos da pesquisa, o estudo está estruturado em seis tópicos, além dessa introdução. O segundo trata da boa governança. O terceiro do guia de melhores práticas da *International Federation of Accountants* – IFAC (Federação Internacional de

Contadores). O quarto descreve-se os aspectos metodológicos adotados na pesquisa. No quinto aborda-se a evidenciação das práticas de boa governança nas empresas públicas federais. No sexto apresentam-se as análises de dados das práticas de boa governança na gestão das empresas Públicas federais vinculadas ao MAPA e por fim são apresentados os resultados da pesquisa.

2 A Boa Governança

A boa governança é definida como a regulação das inter-relações entre administração, controle, supervisão e *accountability* (responsabilização) direcionada ao alcance de objetivos eficazes e eficientes, para o benefício dos *stakeholders*. Conceitua-se, também, como o estabelecimento de regras de comportamento e ações para todos os níveis da direção de uma organização pública de forma a contribuir com a realização das metas organizacionais de forma eficiente, efetiva e ética. A boa governança foca na criação de arranjos institucionais efetivos para promover o desenvolvimento sustentável (*AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO, 2003; MINISTRY OF FINANCE THE NETHERLANDS, 2002; SANER; WILSON, 2003*).

No que diz respeito ao desempenho e ao aspecto do cumprimento de leis e regulamentos a boa governança refere-se às responsabilidades e práticas exercitadas pela diretoria de uma organização: (a) provê a direção estratégica, (b) assegura o alcance de objetivos almejados, (c) averigua a administração dos riscos adequadamente, e (d) verifica se o uso dos recursos da organização é usado de forma responsável (*INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, 2008*).

Na década passada, o Banco Mundial definiu a boa governança como um conjunto de princípios para guiar o trabalho que desenvolvia com os países-membros. No Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial enfocava que um Estado efetivo é vital para assegurar bons serviços, regras e instituições, tornando a vida das pessoas mais saudável e mais feliz. De acordo com o FMI, a boa governança tem sido considerada de grande importância para os países em todos os estágios de desenvolvimento.

O FMI e o Banco Mundial entenderam a boa governança como um modo de fortalecimento da estrutura institucional de governo. Isto é, com a governança, ocorre o fortalecimento da regra de lei, da previsibilidade e da imparcialidade na execução das atividades do governo. Também combate a corrupção, principalmente por focar na transparência e no fluxo de informação, e por regulamentar a política de desempenho das instituições, de forma que os cidadãos acompanhem e examinem minuciosamente a administração dos recursos públicos (*WOODS, 2000*).

A boa governança apresenta-se como solução para cada país, diferencia-se, notadamente, por determinantes institucionais, pelas formas de governo, pela cultura e pela formação histórica de cada país ao redor do mundo, procurando atender às peculiaridades de cada governo em busca de melhor efetividade de suas obrigações econômicas, sociais e fiscais (*AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO, 2003*).

Boas práticas de governança requerem regras claras e efetivas que proporcionam poderes claros e apropriados para exercitar a responsabilidade estatutária das organizações (*AUDIT OFFICE OF NEW SOUTH WALES- AONSW, 1997*).

Demonstra-se, que as práticas de boa governança geram significativos resultados para o país, possuindo, assim, papel ativo no processo de transparência das ações dos vários agentes envolvidos no processo de desenvolvimento.

3 Guia de Melhores Práticas (*Better Practice Guides – BPG*) da *International Federation of Accountants – IFAC* (Federação Internacional de Contadores)

As recomendações das melhores práticas da governança desenvolvidas pela Federação Internacional de Contadores (*International Federation of Accountants – IFAC*) a partir dos princípios da transparência, integridade e responsabilidade enfocam especificamente a responsabilidade do corpo administrativo, representada por quatro dimensões, conforme apresentado no Quadro 1 (IFAC, 2001).

Dimensões da Governança no Setor Público			
Padrões de Comportamento	Estrutura e Processos Organizacionais	Controle	Relatórios Externos
<ul style="list-style-type: none">▪ Liderança▪ Código de conduta<ul style="list-style-type: none">- Probidade e propriedade- Objetividade, integridade e honestidade- Relacionamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Responsabilidade de prestar conta estatutária▪ Responsabilidade de prestar contas pelo dinheiro público▪ Comunicação com as partes interessadas▪ Papéis e responsabilidades<ul style="list-style-type: none">- Equilíbrio de poder e autoridade- O grupo governante- O presidente do grupo de governo- O grupo de governante não executivo- Política de remuneração	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão de risco▪ Auditoria interna<ul style="list-style-type: none">- Comitês de auditoria- Controle interno- Orçamento- Administração financeira- Treinamento	<ul style="list-style-type: none">▪ Relatórios anuais▪ Normas contábeis apropriadas▪ Medidas de desempenho▪ Auditores externos

Quadro 1. Recomendações das práticas de governança no setor público
Fonte: IFAC (2001, p. 14)

As dimensões da governança no setor público, compreendendo padrão de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos, apresentadas pelo IFAC, são orientadoras das práticas da boa governança no setor público, que podem confirmar a efetividade da governança nas organizações públicas, conforme detalhado a seguir:

1. Padrão de comportamento

A reputação da entidade depende dos padrões de comportamento de todos os membros do grupo governante, empregados e agentes contratados. Procedimentos efetivos e a necessidade de proteção devem ser praticados para assegurar a todos os funcionários: (i) o comprometimento com elevado padrão de comportamento pessoal; e (ii) um relacionamento aberto, transparente e honesto com o público, com as pessoas de outras organizações e com outros empregados e membros da diretoria da organização.

2. Estruturas e processos organizacionais

Faz-se necessário estabelecer estruturas e processos organizacionais efetivos, para assegurar a responsabilidade estatutária, propor a responsabilidade pelo dinheiro público e criar comunicação com as partes interessadas e transparência sobre os papéis e responsabilidades dos principais gestores.

3. Controle

A diretoria da organização pública precisa estabelecer procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e oportunidades surgidas de novos objetivos ou fatores externos, rever os riscos passados e tentar prever os riscos e mudanças futuros, pelo monitoramento do

ambiente interno e externo, para obter informações que possam ser necessárias à reavaliação dos objetivos e controles da entidade.

4. Relatórios externos

A publicação do relatório anual deve ocorrer logo após o fim do ano financeiro, incluindo as demonstrações financeiras, apresentando o objetivo da instituição, contas equilibradas e compreensíveis, realização e avaliação das atividades, a posição financeira, desempenho e prospecto do desempenho. A publicação desse relatório assegura a organização o desempenho de sua responsabilidade de prestar contas dos recursos públicos.

4 Metodologia

Quanto aos fins a que se destina é uma pesquisa prática. Quanto aos procedimentos adotados é uma pesquisa exploratória. Quanto ao delineamento é bibliográfica; documental e estudo de caso múltiplo. Quanto à natureza é uma pesquisa qualitativa por descrever detalhadamente as práticas de boa governança evidenciadas no Relatório de Gestão, no Código de Ética e no Estatuto Social emitidos pelas organizações que integram as unidades de análise do estudo de caso, e está fundamentada na pesquisa exploratória, no levantamento bibliográfico e documental, bem como apoiada na significação das categorias de análises formatadas para orientar a investigação (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 33; MARCONDI; LAKATOS, 2005; GIL, 2005).

A escolha das informações, bem como a forma como foi organizada a coleta de dados desta pesquisa, pressupõem os elementos de interpretação e de explicação das práticas da boa governança no setor público. As unidades de análise, a categoria de análise e as subcategorias que servem para coleta de dados desta investigação são agrupadas em formulários, instrumento da coleta de dados (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1991).

O emprego da análise de conteúdo neste estudo exploratório facilita a análise da identificação de ausências e presenças de palavras que possibilitam a inferência de expressões relatadas que identifiquem as práticas da boa governança no setor público. Assim, o processo analítico realizado com a utilização da análise de conteúdo nesta pesquisa é identificado pela definição das unidades de análise e das categorias de análise (BARDIN, 1977; CORTES, 2002; BARROS; LEHFELD, 1990):

i) **a unidades de análise de conteúdo** foi identificada para a realização da análise de conteúdo deste estudo, a qual representa a prática da boa governança no setor público identificadas pelas dimensões **padrões de comportamento, estruturas e processos organizacionais, controle e relatórios externos**, analisadas nas empresas públicas federais vinculadas ao MAPA: CONAB, EMBRAPA, INMET, CEAGESP, CASEMG e CEASAMINAS. Essa dimensões congrega pela IFAC –, a partir dos princípios da transparência, integridade e responsabilidade, que demonstram ser a base orientadora para a prática da boa governança das empresas públicas investigadas neste estudo, e apresentam maior identidade com o conjunto de princípios que alicerçam a administração pública no Brasil.

ii) **a construção das categorias** de análise de conteúdo compõe-se de elementos significativos, obtidos na coleta de dados, das recomendações dos guias de melhores práticas (*Better Practice Guides – BPG*) da IFAC, cujos elementos selecionados servem de objeto de análise de conteúdo para evidenciação das práticas de boa governança em função das unidades de análise de conteúdo. A categorização objetiva o fornecimento, por condensação, da representação simplificada dos dados brutos das boas práticas da governança no setor público.

5 A Evidenciação das Práticas de Boa Governança nas Empresas Públicas Federais

As práticas de boa governança evidenciadas nos documentos da CONAB e da EMBRAPA são apresentadas com base nas dimensão Padrões de Comportamento, das práticas da boa governança recomendadas pelo IFAC.

Para cada subcategoria de análise, foi assinalado o algarismo “1” no quadrante correspondente à prática da boa governança na empresa que evidencia a informação, e o número “0” para a empresa que não faz a evidenciação da prática, conforme registrado nos Quadros X.

No Quadro 2, são evidenciadas as melhores práticas de governança relacionadas aos padrões de comportamento. Essa unidade de análise é composta por doze subcategorias de análise. As práticas de boa governança efetivamente realizadas pelas empresas são totalizadas por subcategorias de análise e categorias, na coluna de evidenciação e representadas pelo número de organizações investigadas que adotam a prática.

	Melhores Práticas da Governança	Evidenciação	Nº de empresas
1	Padrões de comportamento	12	6
1.1	Liderança	1	6
1.1.1	A organização assegura aos membros da diretoria o exercício da liderança, conduzindo-se com altos padrões de comportamento e servindo de modelo para os demais membros da entidade	1	6
1.2	Código de conduta	11	6
1.2.1	Probidade e propriedade	5	6
1.2.1.1	Há um código de conduta na organização	1	6
1.2.1.2	O código de conduta prevê elevados padrões de comportamento dos servidores que possam refletir a reputação da organização	1	6
1.2.1.3	O código de conduta do servidor público detalha de forma clara e objetiva o comportamento esperado dos empregados	1	6
1.2.1.4	O código de conduta reflete os princípios fundamentais de transparência, integridade e responsabilidade de prestar contas	1	6
1.2.1.5	Quanto ao relacionamento dos servidores públicos, o código prevê tratamento dos colegas com respeito, franqueza e honestidade, evitando assédios, discriminação ou qualquer tipo de abuso	1	6
1.2.2	Objetividade, integridade e honestidade	2	6
1.2.2.1	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os servidores públicos não sejam prejudicados por preconceitos ou conflitos de interesses	1	6
1.2.2.3	Os servidores públicos não devem receber pagamentos, brindes, favores ou incentivos que possam influenciar uma ação oficial	1	6
1.2.3	Relacionamento	4	6
1.2.3.1	O público deve ser tratado de maneira cordial, justa, oportuna e eficiente	1	6
1.2.3.2	Os servidores públicos devem tratar os colegas com respeito, franqueza, honestidade e cautela	1	6
1.2.3.3	A diretoria precisa estabelecer um clima cultural público, em que os servidores tenham confiança na justiça e na imparcialidade de procedimentos	1	6
1.2.3.4	Os servidores devem manter a reputação da entidade para honrar contratos e outros acordos	1	6

Quadro 2. Melhores práticas da governança no setor público: padrões de comportamento

Fonte: IFAC (2001), adaptada pela autora

No Quadro 3, são evidenciadas as melhores práticas de governança relacionadas a estruturas e processos organizacionais. Essa unidade de análise é composta por treze subcategorias de análise. As práticas de boa governança efetivamente realizadas pelas empresas são totalizadas por subcategorias de análise e categorias, para cada empresa investigada.

	Melhores Práticas da Governança	Evidenciação	Nº de empresas
2	Estruturas e processos organizacionais	13	6
2.1	Responsabilidade estatutária de prestar contas	2	6
2.1.1	Estabelece mecanismos para assegurar que os membros da diretoria não exceda seus poderes e funções	1	6
2.1.2	Estabelece mecanismos para prevenção das ações e correções de eventuais violações da lei	1	6
2.2	Responsabilidade de prestar contas pelo dinheiro público	1	6
2.2.1	A organização estabelece mecanismos apropriados para assegurar que os recursos públicos, empregados de forma econômica, eficiente, efetiva e de acordo com o estatuto ou outras autorizações	1	6
2.3	Comunicação com as partes interessadas	2	6
2.3.1	A organização estabelece canais claros de comunicação com a sociedade quanto à missão, papéis, objetivos e desempenho	1	6
2.3.2	A organização estabelece processos apropriados para assegurar que tais canais operam efetivamente e tenha compromisso explícito de franqueza e transparência	1	6
2.4	Papéis e responsabilidade	8	6
2.4.1	Equilíbrio de poder e autoridade	1	6
	Definição clara da divisão de responsabilidades dos principais cargos da entidade e monitoramento da administração executiva	1	6
2.4.2	A diretoria da organização pública	2	6
2.4.2.1	A organização é gerenciada por uma diretoria efetiva, para conduzir e controlar a entidade e monitorar os gestores	1	6
2.4.2.5	As nomeações são feitas de acordo com critérios especificados de competência e com base no mérito, e há habilidade individual deixando o processo formal e transparente	1	6
2.4.3	O presidente da organização pública	1	6
2.4.3.1	O papel do presidente é formalmente definido, para incluir a responsabilidade de prover estratégia de liderança e assegurar exoneração quando não houver a responsabilidade pelas atividades da entidade	1	6
2.4.3.3	Assegurar que haja um processo de revisão do desempenho da diretoria da organização	0	6
2.4.4	O membros da diretoria não-executiva	2	6
2.4.4.1	Os membros da diretoria não-executiva devem fazer um julgamento independente nos assuntos de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta	1	6
2.4.4.2	É necessária a clara definição dos deveres, funções, remuneração dos membros da diretoria não-executiva, e revisões periódicas	1	6
2.4.5	Política de remuneração	2	5
2.4.5.1	A entidade deve estabelecer um procedimento formal e transparente para desenvolver políticas de remuneração	1	5
2.4.5.2	Para evitar conflitos de interesses, a diretoria da organização pode estabelecer comissões de remuneração dos membros da diretoria não-executiva	1	5

Quadro 3. Melhores práticas de governança no setor público: estruturas e processos
Fonte: IFAC (2001), adaptado pela autora

No Quadro 4, são evidenciadas as melhores práticas de governança relacionadas ao controle. Essa unidade de análise é composta por doze subcategorias de análise. Segue-se o mesmo procedimento aplicado aos quadros 2 e 3. As práticas de boa governança efetivamente realizadas pelas empresas são totalizadas por subcategorias e categorias de análise, para cada empresa investigada.

	Melhores Práticas de Governança	Evidenciação	Nº de empresas
3	Controle	12	6
3.1	Gestão de Risco	2	5
3.1.1	A organização assegura o estabelecimento da gestão de risco como parte da estrutura de controle interno	1	5
3.1.2	Há procedimentos para identificar e avaliar os riscos internos e as oportunidades oriundas de fatores externos	1	5
3.2	Auditoria Interna	2	6
3.2.1	A organização possui uma função de auditoria interna, como parte da estrutura do controle interno	1	6
3.2.2	A função de auditoria interna garante a revisão, a avaliação e os relatórios gerenciais, financeiros e controles orçamentários	1	6
3.4	Comitês de auditoria	1	6
3.4.1	A organização possui comitê de auditoria com a responsabilidade de rever as estruturas de controle e dos processos de auditoria externa	1	6
3.5	Controle interno	2	6
3.5.1	A organização toma medidas para assegurar o estabelecimento de uma estrutura interna de controle	1	6
3.5.2	A organização incluiu em seus relatórios anuais a demonstração da estrutura de controle interno do governo	1	6
3.6	Orçamento	1	6
3.6.1	A organização adota procedimentos para assegurar um orçamento efetivo e eficiente	1	6
3.7	Administração Financeira	2	6
3.7.1	A organização possui um sistema sólido de administração financeira	1	6
3.7.2	O orçamento é integrado com a contabilidade	1	6
3.8	Treinamento	2	6
3.8.1	Há adequadas políticas de recrutamento e treinamento	1	6
3.8.2	Os níveis salariais das entidades atraem e retêm os funcionários da administração financeira de alto padrão	1	6

Quadro 4. Melhores práticas de governança no setor público: controle
Fonte: IFAC (2001), adaptado pela autora

No Quadro 5, são evidenciadas as melhores práticas de governança relacionadas a Relatórios Externos. Essa unidade de análise é composta por cinco subcategorias de análise. Aplicando-se a metodologia dos quadros 2, 3 e 4.

	Melhores Práticas de Governança	Evidenciação	Nº de empresas
4	Relatórios Externos	5	6
4.1	Relatórios Anuais	1	6
4.1.1	A organização publica o relatório anual, as demonstrações financeiras e o relatório de auditores, conforme determina a legislação	1	6
4.2	Uso de Normas Contábeis Appropriadas	1	6
4.2.1	A organização assegura que as demonstrações financeiras são preparadas de acordo com os padrões contábeis	1	6
4.3	Medidas de Desempenho	1	6
4.3.1	A organização adota medidas de desempenho para assegurar que os recursos são obtidos com economicidade e utilizados com eficiência	1	6
4.4	Auditores Externos	2	6
4.4.1	As atividades da organização são auditadas por uma auditoria externa	1	6
4.4.2	A auditoria externa exerce suas atividades com independência	1	6

Quadro 5. Melhores práticas de governança no setor público: relatório
Fonte: IFAC (2001), adaptado pela autora

As práticas de boa governança efetivamente realizadas pelas empresas são totalizadas por subcategorias e categorias de análise, para cada empresa investigada.

6 As análises de Dados das Práticas de Boa Governança na Gestão das Empresas Públicas Federais

A análise das práticas de boa governança é aqui apresentada seguindo-se as recomendações da IFAC, e estruturada com base nas quatro dimensões definidas pelo órgão, identificadas, neste estudo, por unidades de análise (1) representadas pelas categorias de análise (2) e subcategorias (3), conforme explicitado no Quadro 6.

Unidades de Análise, Categorias de Análise e Subcategorias de Análise			
Padrões de Comportamento (1)	Estruturas e Processos Organizacionais (1)	Controle (1)	Relatórios Externos (1)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderança (2) ▪ Código de Conduta (2) <ul style="list-style-type: none"> - Probidade e Propriedade (3) - Objetividade, Integridade e Honestidade (3) - Relacionamento (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidade estatutária de prestar contas (2) ▪ Responsabilidade de prestar contas pelo dinheiro público (2) ▪ Comunicação com as partes interessadas (2) ▪ Papéis e responsabilidades (2) <ul style="list-style-type: none"> - Equilíbrio de poder e autoridade (3) - O grupo governante (3) - O presidente do grupo de governo (3) - O grupo de governantes não executivos (3) - Administração executiva (3) - Política de remuneração (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de Risco (2) ▪ Auditoria Interna (2) <ul style="list-style-type: none"> - Comitês de Auditoria (3) - Controle Interno (3) - Orçamento (3) - Administração Financeira (3) - Treinamento (3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relatórios Anuais (2) ▪ Normas Contábeis Apropriadas (2) ▪ Medidas de Desempenho (2) ▪ Auditores Externos (2)

Quadro 6. Unidades, Categorias e Subcategorias de Análises das Práticas da Governança no Setor Público
Fonte: IFAC (2001), adaptado pela autora

As dimensões servem de parâmetro para a apresentação do resultado dessa análise, visando à evidenciação das práticas de boa governança efetivadas pela CONAB, pela EMBRAPA, pelo INMET, pela CEAGESP, pela CASEMG e pela CEASAMINAS, com a descrição objetiva dos documentos analisados.

Assim, a investigação é apresentada pelas unidades de análises Padrões de Comportamento, Estruturas e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos, devidamente quantificadas pelo número de práticas efetivadas e evidenciadas pelas unidades de análise, categorias de análise e subcategorias, totalizadas pelas organizações investigadas.

Observa-se, no Quadro 7, que a CONAB, a EMBRAPA, o INMET, a CEAGESP, a CASEMG e a CEASAMINAS, a unidade de análise Padrões de Comportamento é evidenciada na categoria Liderança em todas as suas subcategorias.

Na categoria de análise Código de Conduta, a EMBRAPA, a CEAGESP, a CEASAMINAS evidencia a prática em todas as subcategorias de análise. A CONAB apresenta treze e o INMET seis das quatorze.

	Melhores Práticas de Governança	Práticas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	CeasaMinas
1	Padrões de Comportamento	12	12	12	12	12	12
1.1	Liderança	1	1	1	1	1	1
1.2	Código de Conduta	11	11	11	11	11	11
1.2.1	Probidade e Propriedade	5	5	5	5	5	5
1.2.2	Objetividade, Integridade e Honestidade	2	2	2	2	2	2
1.2.3	Relacionamento	4	4	4	4	4	4

Quadro 7. As Práticas da Governança no Setor Público: Padrões de Comportamento

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, apresenta-se as práticas de boa governança evidenciadas pelas empresas públicas brasileiras integrantes dessa unidade de análise Padrões de Comportamento e suas categorias.

1. Padrões de Comportamento

A análise de conteúdo do Estatuto Social e do Código de Ética da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS possibilita identificar as práticas de boa governança no setor público nessa dimensão.

1.1 Liderança

A Liderança na administração das organizações evidenciada nos Estatutos Sociais das organizações aborda a maneira como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, a composição e funcionamento das empresas públicas brasileiras. Discorre sobre o modo como, a alta administração, a diretoria e a presidência de cada organização, atua para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e as orientações estratégicas, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional e do desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade e estabelecendo uma cultura da excelência que permeie toda a organização.

1.2 Códigos de Conduta

1.2.1 Probidade e Propriedade

No Código de Ética das empresas, o sistema de gestão da ética é evidenciado nas organizações estudadas. As organizações públicas brasileiras enfatizam a importância da ética como diferencial competitivo e indicador de responsabilidade social. A ética está definitivamente incorporada como instrumento de gestão na CONAB, na EMBRAPA, no INMET, na CEAGESP, na CASEMG e na CEASAMINAS. Nessas empresas, a fundamentação ética resulta dos preceitos morais dos colaboradores (diretoria, presidência e servidores/funcionários), orientados por um conjunto de normas e princípios de conduta, consubstanciados em um padrão de comportamento que sirva de exemplo aos demais colaboradores, constituindo suas ações em modelo de conduta para a equipe.

1.2.2 Objetividade, Integridade e Honestidade

O código de conduta recomenda aos empregados das empresas que adotem atitudes voltadas para o bem-comum, comprometendo-se a preservar, em sua conduta, a dignidade de seu cargo ou função, em harmonia, e exercer suas atividades profissionais com honestidade, decoro, veracidade, dignidade e boa-fé, visando à realização do compromisso e preservação da imagem institucional de cada empresa. O poder delegado aos colaboradores ou inerentes às suas funções são orientados para o cumprimento dos objetivos da empresa, e não para obtenção de quaisquer vantagens pessoais.

1.3 Relacionamentos

O código de ética evidencia um conjunto de princípios norteadores que servem para moldar o comportamento da empresa em relação à sociedade, ao meio-ambiente e aos trabalhadores. A valorização da ética como instrumento de gestão na administração da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS tem como objetivo tornar explícito à sociedade, de forma transparente e democrática, o modo como os resultados da organização são alcançados.

2. Estruturas e Processos Organizacionais

A estrutura organizacional dos controles internos das empresas, do conjunto de formas que a organização adota para coordenar o trabalho, abrange a gestão dos responsáveis que desempenham as atribuições relativas às naturezas de gerenciamento e responsabilidade. O gerenciamento de um processo envolve o planejamento, o desenvolvimento, a execução das atividades, a avaliação, a análise e a melhoria dos resultados da gestão, possibilitando a transformação das organizações para atuarem com alto padrão de desempenho.

	Melhores Práticas de Governança	Práticas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	Ceasa Minas
2	Estruturas e Processos	13	13	12	13	13	13
2.1	Responsabilidade estatutária de prestar contas	2	2	2	2	2	2
2.2	Responsabilidade de prestar contas pelo dinheiro Público	2	2	2	2	2	2
2.3	Comunicação com as Partes Interessadas	2	2	2	2	2	2
2.4	Papéis e Responsabilidade	8	8	8	8	8	8
2.4.1	Equilíbrio de Poder e Autoridade	1	1	1	1	1	1
2.4.2	A Diretoria da Organização Pública	2	2	2	2	2	2
2.4.3	O Presidente da Organização Pública	1	1	1	1	1	1
2.4.4	Os Membros da Diretoria não-Executiva	2	2	2	2	2	2
2.4.5	Política de Remuneração	2	2	0	2	2	2

Quadro 8. As Práticas da Governança no Setor Público: Estruturas e Processos

Fonte: Dados da pesquisa

A análise realizada no Estatuto e no Relatório de Gestão 2006 da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS possibilitou a identificação das práticas de boa governança no setor público, nessa unidade de análise, registrada pelo total de subcategorias praticadas, conforme explicitado no Quadro 8.

Com base no modelo de excelência, a gestão pública brasileira tem sua ação centralizada nos processos, estes definidos como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que gera produtos e serviços com alto valor agregado. Os dados e fatos gerados nesses processos transformam-se em informações essenciais para subsidiar as decisões e a geração de conhecimentos. Esses conhecimentos atribuem à organização pública a capacidade de agir e o poder de inovar. O funcionamento organizacional interno inclui a estruturação de seus processos com base nas competências legais

2.1 Responsabilidade Estatutária de Prestar Contas

É evidenciado no Estatuto Social da CONAB, assim como no da Embrapa, do Inmet, da Ceagesp, da Casemg e da CeasaMinas a regulamentação das atribuições orientadoras e as responsabilidades dos membros da administração de cada organização, visando à obtenção do melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos cidadãos.

A estrutura da organização da CONAB compreende o Conselho de Administração, a Diretoria Colegiada, a Presidência e a Auditoria Interna e o Conselho Fiscal.

A estrutura básica da administração e da organização geral da EMBRAPA compreende o Conselho de Administração, o Diretor-Presidente, a Diretoria Executiva, as Unidades Centrais e as Unidades Descentralizadas.

A administração e a organização geral do INMET compreendem uma ampla estrutura organizacional, composta por uma Diretoria, com cinco Coordenações e dez Distritos de Meteorologia (DISME), visando ao estabelecimento de parcerias, para melhor atender aos usuários no país.

A CEAGESP e a CASEMG tem sua estrutura de administração exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva.

A estrutura da administração e da organização geral da CEASAMINAS compreende a Assembléia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal.

Assim, a estrutura da organização e da administração das empresas analisadas estabelece competência à diretoria, ao presidente e aos membros da diretoria não-executiva das organizações públicas, esses evidenciados na administração pública brasileira pelo conselho de administração e pelo conselho fiscal, para que a alta administração não exceda seus poderes e funções estabelecidas pela Estatuto Social de cada organização.

2.2 Responsabilidade de Prestar Contas pelo Dinheiro Público

O Relatório de Gestão, que integra a Prestação de Contas da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS, ao Tribunal de Contas da União – TCU evidenciam a prestação de contas das atividades desenvolvidas durante o ano de 2006, inseridas nas diversas ações que compõem os Programas do Governo inscritos no PPA 2004-2007 e nos Planos Internos das organizações.

O relatório de gestão das organizações enfoca as atividades condizentes com o Estatuto Social e alinhadas com o Planejamento Estratégico demonstrado de forma quantitativa e qualitativa as atividades desenvolvidas, para cumprir a missão institucional. O relatório evidencia a performance de cada organização, levando-se em conta as ações efetivamente realizadas e os resultados apresentados, bem como a utilização dos recursos públicos com a máxima cautela, a fim de evitar o desperdício de dinheiro e de bens públicos.

2.3 Comunicação com as Partes Interessadas

Identifica-se no Relatório de Gestão das organizações, as políticas de comunicação das empresas as quais têm como objetivo contribuir para o cumprimento das missões institucionais das organizações analisadas e norteiam as ações de comunicação das empresas, agregando valor ao desempenho organizacional. As políticas pressupõem fluxos de comunicação para facilitar a interação das empresas com os cidadãos e a sociedade, os *stakeholders* e gera reciprocidade no processo de comunicação.

2.4 Papéis e Responsabilidades

Compete à administração superior das empresas deixar claro a missão, os papéis, os objetivos, o desempenho da entidade e os procedimentos apropriados para assegurar que os responsáveis efetivamente operem na prática.

2.4.1 Equilíbrio de Poder e Autoridade

A definição da responsabilidade gerencial implica a existência de mecanismos formais de controle do desempenho do dirigente. Os mecanismos podem ser considerados contrapontos à existência de estruturas descentralizadas, nas quais o gestor desempenha suas funções com certa margem de poder de decisão. O controle é próprio das funções de direção. Assim, a CONAB, a EMBRAPA, o INMET, a CEAGESP, a CASEMG e a CEASAMINAS, por meio dos seus Estatutos Sociais e Regimentos Internos, regulam e limitam o poder dos membros da diretoria, para que eles possam operar com efetividade, nos cargos ou funções de órgãos.

2.4.2 A Diretoria da Organização Pública

As organizações do setor público são chefiadas por uma diretoria efetiva, que conduz, controla e monitora a entidade. Essa prática é evidenciada no Estatuto Social da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS.

Na EMBRAPA, o pessoal técnico é submetido à periódica avaliação de desempenho visando aferir a melhoria alcançada pelo empregado e os impactos por ele gerados em benefício da empresa. Não há evidências da reavaliação das funções e da efetividade da diretoria da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS.

2.4.3 O Presidente da Organização Pública

A definição do papel do presidente da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS, evidenciada no Estatuto Social, possibilita a identificação das práticas de boa governança no setor público. Assim, é evidenciada a formalização e a definição das responsabilidades do presidente da organização pública na promoção de estratégias, na gestão de pessoas e na responsabilização pela prestação de contas.

2.4.4 Os Membros da Diretoria Não Executiva (fazer responder)

Os membros da diretoria não-executiva na administração pública, evidenciado no Estatuto Social da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS é identificado pela presença do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. O Conselho de Administração atua como um órgão consultivo sobre os processos de planejamento, prospecção, acompanhamento. O Conselho Fiscal atua como órgão fiscalizador. A indicação dos membros do Conselho Fiscal é sustentada pela ilibada reputação e notórios conhecimentos.

2.4.5 Política de Remuneração

No Relatório de Gestão das organizações analisadas evidencia-se a prática de política de remuneração para os empregados, para a diretoria e para a diretoria não executiva (o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal). Para a diretoria da organização é estabelecido comissões de remuneração, para a diretoria não-executiva é estabelecido uma gratificação e para os empregados é estabelecida a avaliação por desempenho individual. além de salários efetivos e diversos benefícios.

3. Controle de Risco

	Melhores Práticas de Governança	Práticas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	Ceasa Minas
3	Controle de Risco	12	12	12	12	11	12
3.1	Gestão de Risco	2	2	2	2	1	2
3.2	Auditoria Interna	2	2	2	2	2	2
3.3	Comitês de Auditoria	1	1	1	1	1	1
3.4	Controle Interno	2	2	2	2	2	2
3.5	Orçamento	1	1	1	1	1	1
3.6	Administração Financeira	2	2	2	2	2	2
3.7	Treinamento	2	2	2	2	2	2

Quadro 9. As Práticas da Governança no Setor Público: Controle

Fonte: Dados da pesquisa

3.1 Gestão de risco

A gestão de risco, evidenciada no Relatório de Gestão 2006, da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS consiste em uma ferramenta de gestão que dá aos agentes públicos condições de mapear os processos organizacionais das instituições que são identificados como frágeis, e que venham a possibilitar a ocorrência de atos corruptos. Com a gestão, implementam-se mecanismos

preventivos que minimizem a vulnerabilidade e evitem a prática da corrupção, a exemplo de outros países na América Latina, como as experiências da Colômbia, Argentina e México.

3.2 Auditoria Interna

A auditoria interna no processo de gestão na administração pública, evidenciada no Relatório de Gestão, no Estatuto Social e no Regimento Interno da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS, exige um padrão de especialização do quadro de auditores, o que pressupõe uma equipe multidisciplinar, com atuação coordenada, com a finalidade de assessorar a administração por meio de exames e avaliação dos aspectos ligados à adequação e eficácia dos controles, à integridade e confiabilidade das informações e registros para assegurar a observância das políticas, metas, planos, procedimentos, leis, normas e regulamentos, bem como a utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz.

3.3 Comitês de Auditoria

O comitê de auditoria da CONAB, assim como o da EMBRAPA, o do INMET, o da CEAGESP, o da CASEMG e o da CEASAMINAS, tem a responsabilidade de opinar sobre a prestação de contas anual em observância às Decisões Normativas do Tribunal de Contas da União, referências para composição das informações solicitadas, orientadoras ao exercício findo em 31 de dezembro de cada ano. Assim, a prática é evidenciada no processo de análise de prestações de contas e determinações expedidas pela unidade de auditoria interna e pelos órgãos de controle interno e externo.

3.4 Controle Interno

A CONAB, a EMBRAPA, o INMET, a CEAGESP, a CASEMG e a CEASAMINAS, evidenciam a adoção de medidas e técnicas de acompanhamento e controle que minimizam falhas e evitam problemas que coloquem em risco a imagem da entidade, diante dos clientes, do mercado e dos *stakeholders* em geral. As organizações dispõem de sistemas de controle que são utilizados para executar, acompanhar, avaliar e auxiliar o processo decisório no âmbito estratégico, tático e operacional das organizações, bem como o alcance da missão e objetivos das organizações. Nesse contexto, o controle interno é entendido como um processo efetuado pela diretoria, pela gestão e outras pessoas da entidade, designadas para a realização dos objetivos das organizações.

3.5 Orçamento

Evidencia-se no Relatório de Gestão Anual que o orçamento das organizações, como instrumento de planejamento – composto pelo Plano Plurianual (PPA), pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e pela Lei Orçamentária Anual (LOA) – é elaborado pela CONAB, pela EMBRAPA, pelo INMET, pela CEAGESP, pela CASEMG e pela CEASAMINAS, tendo como premissa a necessidade de criação de um ambiente macroeconômico favorável ao crescimento sustentado do Brasil.

3.6 Administração Financeira

A administração Financeira da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS é operacionalizado pelo Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). O SIAFI é uma ferramenta para executar, acompanhar e controlar com eficiência e eficácia a correta utilização dos recursos da União. É o sistema oficial de dados e informações do Governo Federal, para todos os efeitos legais, que fornece rapidez, transparência e eficácia no controle e dá suporte às estratégias das organizações públicas.

3.7 Treinamento

Na busca para alcançar equipes continuamente capacitadas e compatíveis com as necessidades de um ambiente interno participativo, integrado e motivado, as organizações evidenciam a boa prática de forma a alcançar os objetivos e metas das organizações.

4. Relatórios Externos

O Relatório de Gestão das organizações públicas brasileiras obedece às determinações expressas na Norma de Execução anexa à Portaria n. 555, de 28/12/2006, da Controladoria-Geral da União (CGU) e aos termos da Instrução Normativa n. 47/2004 e da Decisão Normativa n. 81/2006, ambas do TCU.

	Melhores Práticas de Governança	Práticas nas Empresas					
		Conab	Embrapa	Inmet	Ceagesp	Casemg	Ceasa Minas
4	Relatórios Externos	5	5	3	5	5	5
4.1	Relatórios Anuais	1	1	1	1	1	1
4.2	Uso de Normas Contábeis Apropriadas	1	1	1	1	1	1
4.3	Medidas de Desempenho	1	1	1	1	1	1
4.4	Audidores Externos	2	2	2	2	2	2

Quadro 10. As Práticas da Governança no Setor Público: Relatório

Fonte: Dados da Pesquisa

4.1 Relatório Anual

Na unidade de análise Relatórios Externos, o total de prática apresentada para a realização da análise é evidenciado em todas as subcategorias de análise na CONAB, na EMBRAPA, na CEAGESP e na CEASAMINAS. O INMET evidencia uma adesão de duas práticas do total das subcategorias de análise.

A CONAB, a EMBRAPA, o INMET, a CEAGESP, a CASEMG e a CEASAMINAS apresentam o Relatório de Gestão, que além de ser um documento obrigatório da prestação de contas junto ao TCU, é um dos instrumentos de acompanhamento das atividades das empresas que possibilita ajustar-se a novas proposições exigidas pelo mercado cada vez mais competitivo, além de fornecer subsídios à correção de falhas e fraquezas. O Relatório Anual de Atividades segue as diretrizes da Diretoria Executiva de cada organização. O Relatório Anual é acompanhado do Balanço Patrimonial, das Demonstrações Contábeis, do Relatório da Administração, das Notas Explicativas às Demonstrações Contábeis, do Parecer dos Auditores Independentes, do Parecer da Unidade de Auditoria Interna e do Parecer do Conselho de Administração, referentes ao exercício financeiro de 2006.

4.2 Uso de Normas Contábeis Apropriadas

O Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, a Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, a Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados e as Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis encontram-se revestidos dos Princípios Fundamentais da Contabilidade e das demais formalidades previstas na Lei n. 6.404/76, art. 176, e representam adequadamente, nos seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS em 31 de dezembro de 2006.

4.3 Medidas de Desempenho

O Sistema de Medidas de Desempenho visa ao aprimoramento das ferramentas de planejamento e da avaliação das ações das organizações, para garantir o efetivo monitoramento das atividades básicas e estratégicas e dar transparência ao desempenho institucional relacionado à economicidade, eficiência, eficácia, efetividade e equidade, dimensões de interesse do TCU. Os Indicadores ou Parâmetros de Gestão utilizados pela CONAB, pela EMBRAPA, pelo INMET, pela CEAGESP, pela CASEMG e pela CEASAMINAS são corporativos, e apresentam em comum o estabelecimento das mesmas medidas de desempenho. Os objetivos e as metas são fixados de modo global. Os indicadores de desempenho de maior relevância são relacionados ao aspecto econômico-financeiro, e os

vinculados ao Balanço Social, ao Plano Plurianual e ao Planejamento Estratégico são evidenciados como práticas de boa governança pelas empresas.

4.4 Auditoria Externa

A prestação de contas da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS são submetidas à apreciação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo e do TCU, auditoria externa. A responsabilidade da auditoria externa consiste em expressar a opinião sobre a composição do processo de prestação de contas; do resultado do acompanhamento da implementação das recomendações e implementações expedidas pela auditoria interna e pelos órgãos de controle interno e sobre a adequação dos controles internos administrativos das organizações analisadas de forma independente.

Conclusão

Os resultados encontrados neste estudo possibilitam responder ao problema de pesquisa levantado: Quais práticas de boa governança estão sendo adotadas pelas empresas vinculadas às empresas federais vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)?

A adoção de boas práticas de governança pela CONAB, pela EMBRAPA, pelo INMET, pela CEAGESP, pela CASEMG e pela CEASAMINAS, empresas públicas vinculadas ao MAPA, é confirmada pela análise de conteúdo das práticas de governança representadas pelas unidades de análise Padrões de Comportamento, Estruturas e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos.

A adoção de práticas de governança relacionadas aos Padrões de Comportamento é evidenciada no código de ética, ou código comportamental, onde está incorporado nas organizações analisadas, como instrumento de gestão em que dão suporte à visibilidade e credibilidade das organizações, cujas ações são pautadas em objetivos empresariais e princípios éticos precisos, compartilhados entre os dirigentes e funcionários (colaboradores).

A adoção da prática de governança Estruturas e Processos Organizacionais, evidenciada pela análise de conteúdo no Estatuto Social das organizações integrantes do estudo de caso múltiplo dessa pesquisa, aborda como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Discorrem sobre o modo como a alta administração, a partir das macro-orientações de governo, atua para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, considerando as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional e do desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade e estabelecendo uma cultura da excelência que permeie toda a organização.

A prática de Gestão de Risco, evidenciada no Relatório de Gestão 2006, da CONAB, da EMBRAPA, do INMET, da CEAGESP, da CASEMG e da CEASAMINAS consiste em uma ferramenta de gestão que dá aos agentes públicos condições de mapear os processos organizacionais das instituições que são identificados como frágeis, e que venham a possibilitar a ocorrência de atos corruptos.

A unidade de análise Relatórios Externos evidencia em todas as subcategorias de análise as boas práticas adotadas pela CONAB, pela EMBRAPA, pela CEAGESP, pela CASEMG e pela CEASAMINAS. O INMET evidencia uma adesão de três das cinco práticas do total das subcategorias de análise.

As organizações apresentam o Relatório de Gestão, que além de ser um documento obrigatório da prestação de contas junto ao TCU, é um dos instrumentos de acompanhamento das atividades das empresas que possibilita ajustar-se a novas proposições exigidas pelo mercado cada vez mais competitivo, além de fornecer subsídios à correção de falhas e fraquezas.

Espera-se que este estudo venha a agregar conhecimento sobre as práticas de governança no setor público. Considerando que a difusão dos elementos da governança nos países da América Latina ocorreu só recentemente, sendo, ainda, a governança no setor público um trabalho em desenvolvimento, sugere-se, para a implementação de outras investigações, que sejam aplicados estudos semelhantes, enfocando: outros setores com potencial de desenvolvimento para o país; a regulação de boas práticas de governança na administração pública; o processo de regulação dos órgãos de controle; os benefícios de boa governança para as organizações.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1990.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GRAHAM, John.; WILSON, Jake. Aboriginal governance in the decade ahead: towards a new agenda for change. **A Framework Paper for the TANAGA Series**, 2004.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. **International Public Sector Study**. Study 13. Nova York, 2001. Disponível em: > [http://: www.ifac.org](http://www.ifac.org) > . Acesso em: 20 de mai. 2006.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS – IFAC. International Good Practice Guidance Evaluating and Improving Governance in Organizations. Nova York, 2008. Disponível em: > [http://: www.ifac.org](http://www.ifac.org) > . Acesso em: 25 de jun. 2008.
- LONGO; Francisco. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. *Revista do Serviço Público*, ano 54, n. 2, abr-jun. Brasília: ENAP, 2003
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINISTRY OF FINANCE THE NETHERLANDS. Government governance: corporate governance in the public sector, why and how? The netherlands ministry of finance. **9th Fee Public Sector Conference**. 11/2000. Disponível em: <<http://www.minfin.nl>>. Acesso em: 3 jun 2007.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Governance in transition**. Paris: OECD/PUMA, 1995.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **The challenge of capacity development: working towards good practice**. OECD: 2006.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Reforms for medium-term fiscal sustainability. In: **Economic Surveys 2000-2001 Brazil**. Paris: OECD, 2001.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Initiative on capitalising on endogenous capacities for conflict prevention and governance**. Compilation of working documents presented at the Initiative's launching workshop. October 2005. Hôtel Mariador Palace Conakry (Guinea), 9 – 11 March, 2005, Volume 2. OECD: 2005.
- WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.