



ANÁLISE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA USANDO A METODOLOGIA DOS OITO “PS”: UM ESTUDO DO CONSELHOS DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.

Érika Elaine Cardoso da Silva ¹
(Orientador) Jássio Pereira de Medeiros ²
(Coautor) Maria Lúcia Pessoa Sampaio ³

RESUMO

Este trabalho visa apresentar uma nova conjuntura de gestão que é a Governança Corporativa. Em que pese ser uma prática recente no Brasil, tem mostrado importantes aspectos gerenciais de modo a proporcionar arranjos político-institucionais essenciais a todos os órgãos que compõem o sistema administrativo. Assim sendo, esta pesquisa tem como objetivo analisar os princípios de Governança Corporativa nos Conselhos da Secretaria de Administração do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando a metodologia dos oito “PS”. A pesquisa, de abordagem qualitativa, articulou-se com a metodologia utilizada, oito “PS”, fundamentada em oito dimensões, que podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas e orientar as ações para fortalecer a Governança Corporativa na organização. A unidade escolhida para análise é uma entidade pública. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram documentos e material da Instituição estudada. Foi constatado que os Conselhos que compõem a SEAD/RN tem claramente uma descrição de governança corporativa e utiliza dos princípios e valores da mesma.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Conselhos; Princípios.

¹ Graduada em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública/IFRN. Bolsista de Pesquisa do Edital nº 004/2019 - FAPER/SEAD/EGRN. E-mail: erikaelainesc@gmail.com

² Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade do Minho, Portugal. Professor de ensino técnico e tecnológico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte- IFRN. Email: jassio.pereira@ifrn.edu.br

³ Pós-Doutoramento no Laboratoire d'Etudes Romanes, na Équipe de Linguistique des Langues Romanes na Université Paris 8, France (2010-2011). Atualmente assume Assessoria Técnica na Escola de Governo Cardeal Dom Eugênio de Araújo Sales. Coordenadora dos Bolsistas de Pesquisa do Edital nº 004/2019 – FAPER/SEAD/EGRN.1



1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O cenário atual do trabalho passa por diversas mudanças. A globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Esse cenário gera um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, transformações de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade (PIRES; MACEDO, 2006).

Paralelo a isso, alguns Órgãos Públicos se sentem obrigado a acompanhar as mais diversas transformações, com o objetivo de ofertar um serviço mais proativo a atender as demandas da sociedade. Nessa nova conjuntura de gestão é que a Governança Corporativa, em que pese ser uma prática recente no Brasil, tem mostrado importantes aspectos gerenciais de modo a proporcionar arranjos político-institucionais essenciais a todos os órgãos que compõem o sistema.

Trazendo então, mecanismo capaz de tratar adequadamente aspectos relacionados ao gerenciamento, controle e aplicação eficientes de recursos, à desejada transparência institucional, à responsabilidade em prestar contas e à efetividade de resultados (LISOT, 2012).

Assim, os Conselhos são estabelecidos pela Constituição Federal brasileira de 1988 como forma de ampliar a participação dos cidadãos na elaboração e implementação das políticas públicas, contribuindo dessa forma para fortalecer uma democracia participativa e aumentar a confiança na administração pública. Sendo estabelecidos com base na representação popular e da sociedade civil organizada, entendidas como ambientes mais abertos à participação, influência e controle do cidadão sobre a atuação do Estado (COELHO; NOBRE, 2004).

Logo, a relevância acadêmica da pesquisa pode ajudar a entender os princípios da Governança Corporativa na Gestão dos Conselhos. Quanto ao âmbito social, o presente trabalho pode contribuir no estabelecimento de um diálogo com outros sujeitos visando o enriquecimento dos conhecimentos relacionados ao tema proposto.

O artigo está dividido em cinco seções com os seguintes títulos: considerações iniciais, procedimentos metodológicos, referencial teórico, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais. Além disso, o artigo é parte da bolsa de pesquisa do Edital nº 004/2019 – FAPERN/SEAD/EGRN, no qual a pesquisadora tem como pesquisa principal, o seguinte estudo: os princípios da Governança Corporativa no processo de modernização da gestão dos Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte.

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar os princípios de Governança Corporativa nos Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando a metodologia dos oito “PS”. E os objetivos específicos resultam em caracterizar os Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte. E



identificar os Princípios de Governança Corporativa dentro dos Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando a metodologia dos oito “PS”.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa explanou sobre os princípios de Governança Corporativa, tendo como base os 3 (três) Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, os quais são: Conselho de Gerenciamento de Patrimônio – CGP, Conselho de Política de Administração e Remuneração de Pessoal –COARP e o Conselho Estadual de Tecnologias da Informação e Comunicação – CETIC.

Uma pesquisa visa conhecer um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. O produto da pesquisa deve contribuir para o avanço do conhecimento humano. Na vida acadêmica, a abordagem é um exercício que permite despertar o espírito de investigação diante dos trabalhos e problemas sugeridos ou propostos pelos professores e orientadores (DE ANDRADE, 2006, p. 49).

Assim, compreende-se que a pesquisa é fundamental para a sociedade, pois é por meio dela que se chega a resposta para determinados problemas e soluções para o tema. Ela pode ser realizada de maneira bibliográfica, bem como documental, o método escolhido fica a critério do pesquisador, que precisa escolher de acordo com a sua necessidade.

Esse trabalho se configura em uma pesquisa que estuda uma unidade que é a gestão de 3 (três) Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte. Além disso, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa e uma natureza descritiva, uma vez que o pesquisador procura explicar os “porquês das coisas” e suas causas por meio do registro, da análise, da classificação e da interpretação dos fenômenos observados. Visa a identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; “aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.” (GIL, 2010, p. 28).

Consoante Yin (2015, p. 32), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Não é uma teoria específica, é um meio de organizar dados sociais, preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Sendo assim, o presente estudo de caso procura descrever os princípios da Governança Corporativa Inseridos nos Conselhos de Administração.

A pesquisa tem como foco na abordagem qualitativa caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade (VIEIRA,1996, p.75).



A metodologia utilizada, oito “PS”, foi a desenvolvida por Andrade e Rossetti (2011), fundamentada em oito dimensões, que podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas e orientar as ações para fortalecer a Governança Corporativa na organização. A unidade escolhida para análise é uma entidade pública. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram documentos e material da Instituição estudada.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Consoante o IBGC (2007), Governança corporativa é caracterizado pelo sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria independente e conselho fiscal, fazendo com que as decisões e atitudes aplicadas pela empresa aperfeiçoem seu desempenho em longo prazo.

Com a intenção de prover informações mais transparentes e fidedignas, de modo a atender aos padrões internacionais e, assim, atrair investidores, tornou mais vantajosa a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas companhias, uma vez que a medida fortalece o mercado de ações, tornando-o mais seguro para os acionistas e as entidades envolvidas no processo. (NASCIMENTO et al, 2013)

Trata-se de um sistema que, usando principalmente o conselho de administração, a auditoria externa e o conselho fiscal, estabelece regras e poderes para conselhos, comitês, diretoria e outros gestores. Uma vez que a expressão inglesa "corporategovernance" vem se incorporando ao cenário econômico nacional como “governança corporativa”, procurando prevenir abusos de poder e criando instrumentos de fiscalização, princípios e regras que possibilitem uma gestão eficiente e eficaz.. (CHAGAS, 2007).

A participação da governança corporativa no país tem sido mais crescente há menos de duas décadas, e começou a ganhar mais espaço quando, no início da década de 90, Fernando Collor de Mello foi o primeiro presidente a adotar as privatizações como parte de seu programa econômico. (ALVARES, GIACOMETTI E GUSSO, 2008).

Após isso, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou a primeira edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com a intenção de harmonizar conflitos entre propriedade e gestão, promover a criação de valor para os acionistas e assegurar tratamento equânime aos acionistas.

De acordo com Silveira (2002), praticamente todos os códigos de governança ressaltam recomendam a importância de um Conselho de Administração composto por uma maioria de membros externos (não executivos) na companhia, como forma de melhorar a tomada de decisão e aumentar o valor da empresa. Segundo os códigos de



governança corporativa, um conselho de administração dominado por executivos pode atuar como um mecanismo de defesa dos gestores.

3.2 PRINCÍPIOS E OS 8 “PS” DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), a governança corporativa está baseada em quatro princípios de boas práticas. Sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros, conforme descrito abaixo:

Transparência: consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

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, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacionaletic) no curto, médio e longo prazos.

Assim, dentro dessa realidade, existem vários princípios e valores que podem ser utilizados dentro das organizações para auxiliar no seu planejamento. Os autores Andrade e Rossetti (2006), como mostra o quadro 1 abaixo:

QUADRO 1- DEFINIÇÕES DOS 8 “PS” DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
------------	------------



Propriedades	Um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes da governança corporativa é a estrutura da propriedade, bem como o regime legal de sua constituição.
Princípios	São a base ética da governança. É aqui que se encontra os valores clássicos da governança (Fairness; Disclosure; Accountability; e Compliance.), Justiça, Divulgação, Prestação de contas e Conformidade.
Propósitos	Contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos Shareholders e Stakeholders, bem como ter missão e visão bem definidos.
Papéis	Deve-se ter os papéis dos proprietários, conselheiros e gestores, distintos no interior das organizações.
Poder	Estrutura de poder bem definidos, sendo visível e aceito por todos da empresa. As deliberações são tomadas por maioria simples de votos dos membros presentes.
Práticas	As práticas começam pelo fortalecimento e constituição dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria
Pessoas	Elemento chave dos sistemas de governança, buscando a eficácia estratégica, de excelência operacional, otimização do retorno de investimentos, de geração de riqueza e de aumento do valor de mercado das companhias
Perpetuidade	Manter viva a organização, atuantes e com participações crescentes em seus setores de atividade.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2006).



Logo, medidas que implementem atos de governança podem ajudar as Instituições, como os 8ps, os quais resultam em uma gestão mais transparente e fornecem maior segurança e faz com que os usuários dos serviços ofertados possam conhecer melhor a organização.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Secretaria de Estado da Administração (SEAD), conforme a Lei Complementar nº. 163, de 05 de fevereiro de 1999, é órgão integrante da Administração direta do Poder Executivo, ratificada pelo Decreto nº. 19.896, de 6 de julho de 2007, e tem a finalidade de formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos do Rio Grande do Norte. Tendo a Missão de formular e implementar políticas de administração dos recursos humanos, materiais, patrimoniais e tecnológicos para dotar o governo do Rio Grande do Norte dos meios para fazer uma prestação de serviços públicos de modo efetivo, ético e de alta qualidade, para seus cidadãos.

A SEAD é composta por três Conselhos, sendo eles:

O Conselho de Gerenciamento de Patrimônio – CGP, que fora instituído por meio do Decreto 17.498, de 14 de maio de 2004, sendo composto pelo Secretário Chefe do Gabinete Civil, Secretário de Estado da Administração, Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças, Secretário de Estado da Infraestrutura, Diretor-Geral da Fundação José Augusto e Procurador do Estado, o qual versa sobre a formulação de política de gerenciamento dos bens pertencentes à Administração Direta do Estado, suas Autarquias e Fundações de Direito Público.

O Conselho de Política de Administração e Remuneração de Pessoal –COARP, introduzido na Lei Complementar nº. 163, de 5 de fevereiro de 1999. É um órgão público permanente da estrutura organizacional básica do Estado do Rio Grande do Norte, vinculado diretamente ao Governador do Estado, tendo como uma das principais competências propor ao Governador do Estado a adoção de políticas de administração e remuneração de pessoal, referentes, sobretudo, aos Planos de Carreiras, Cargos e Remunerações, à fixação e à alteração da remuneração dos agentes públicos estaduais.

Além disso, são membros-titulares do COARP, o Secretário do Estado da SEARH, o Secretário de Estado da SEPLAN, o Procurador-Geral do Estado, o Consultor Geral do Estado e o Controlador-Geral do Estado.

E por fim, a Lei Complementar nº 265, de 5 de janeiro de 2004, compôs o Conselho Estadual de Tecnologias da Informação e Comunicação – CETIC, competindo-lhe dispor sobre a política para o setor de tecnologias da informação e comunicação no âmbito da Administração Estadual.



O CETIC é composto pelo Secretário-Chefe do Gabinete Civil do Governador do Estado, o Consultor-Geral do Estado, o Secretário de Estado da Secretaria da Administração, o Secretário de Estado do Planejamento e das Finanças, o Secretário de Estado da Tributação, Secretário de Estado do Desenvolvimento Econômico e Coordenador da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (COTIC) da Secretaria de Estado da Administração.

4.2 RESULTADOS

A adoção de práticas de governança ajuda as organizações com vários benefícios, como os 8ps, sendo mais transparentes na sua gestão, acabam fornecendo maior segurança e transparência, conforme quadro abaixo:

Quadro 2- CARACTERIZAÇÃO DOS OITO “PS” NOS 3 (TRÊS) CONSELHOS DA SECRETÁRIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE.

PRINCÍPIOS	DEFINIÇÕES
Propriedade	Os Conselhos são órgão público permanente da estrutura organizacional básica do Estado do Rio Grande do Norte, vinculado diretamente ao Governador do Estado
Princípios	Transparência: promove a transparência administrativa por meio da divulgação das atas de reunião no Site oficial da Instituição, e publicação da Resolução no Diário Oficial do Estado. Senso de Justiça : trata com dignidade e impessoalidade os participantes e dependentes, visando o melhor atendimento, respeitando os direitos previstos na legislação. Prestação de contas responsável (accountability): Acompanham o desenvolvimento e a evolução da despesa, especialmente quanto aos limites dessa despesa fixada na Lei Complementar Federal n.º 101, de 4 de maio de 2000 (Lei



	de Responsabilidade Fiscal).
Propósitos	Prestar um serviço de relevância pública e jornada funcional efetivamente cumprida.
Papéis	Os papéis são bem distintos, mas cabem aos conselheiros propor políticas, receber e analisar as demandas e apreciar e deliberar sobre os méritos de cada Conselho, especificamente.
Poder	Estrutura de poder bem definidos, obedecendo um organograma vinculado diretamente ao Governador do Estado.
Práticas	As práticas começam pelo fortalecimento e constituição dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria
Pessoas	Promove a segurança e o bem-estar social dos cidadãos, buscando atender aos interesses legítimos dessas pessoas que são a sustentação de todo o sistema de funcionamento da Organização.
Perpetuidade	A SEAD, por meio de seus conselhos, busca agregar valor e qualidade aos seus serviços, focando na satisfação dos seus usuários, mantendo a legitimidade de seus atos com responsabilidade.

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, é visível a utilização, pela SEAD/RN, dos princípios, sendo derivados das legislações que orientam as diretrizes e políticas corporativas e dos papéis que devem ser relevantes na atuação dos Conselhos, trazendo sempre a ideia de senso de justiça e equidade, transparência, accountability (prestação Responsável de contas) e compliance (conformidade com as instituições legais).

Em relação a composição do conselho e funcionamento de cada conselho a estrutura de poder bem definidos, obedecendo um organograma vinculado diretamente ao Governador



do Estado. Já no aspecto de propriedade os Conselhos são órgão público permanente da estrutura organizacional básica do Estado do Rio Grande do Norte, vinculado diretamente ao Governador do Estado.

Com o princípio de pessoas, ressalta-se como elemento chave dos sistemas de Governança, buscando a eficácia, a excelência, otimização do processos, além de promover segurança e o bem-estar social dos cidadãos, buscando atender aos interesses legítimos dessas pessoas que são a sustentação de todo o sistema de funcionamento da Organização.

Por fim, em atendimento ao princípio da perpetuidade, a SEAD, por meio de seus conselhos, busca agregar valor e qualidade aos seus serviços, focando na satisfação dos seus usuários, mantendo a legitimidade de seus atos com responsabilidade.

Neste contexto a Governança Corporativa representa a ruptura com os modelos Tradicionais e mecanicistas de administração de pública, colocando em pauta questões relevantes, como a ética, o compliance, o papel e responsabilidades do conselho de administração, dos diretores e lideranças organizacionais, visando profissionalizar a gestão e estabelecer práticas efetivas de controle e conduta. (LOPES, 2015)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se tem estudado, pesquisado e escrito sobre Governança Corporativa. No entanto, as práticas inovadoras de gestão, aos poucos, vêm contribuindo para o alcance da melhoria da qualidade na prestação de serviço público.

Conforme observado neste trabalho, por mais que esse processo ocorra com lentidão, a Governança Corporativa representa a ruptura com os modelos tradicionais e burocráticos de administração, colocando em pauta questões relevantes, como a ética, transparência e prestação de contas.

Em resposta ao objetivo que trata da caracterização dos Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, a pesquisadora trouxe a instituição, composição e competência dos três conselhos estudados.

Já em atenção ao objetivo de identificar os Princípios de Governança Corporativa dentro dos Conselhos da Administração do Estado do Rio Grande do Norte, utilizando a metodologia dos oito “PS”, a pesquisadora descreveu cada um conforme o método 8 “PS”, no qual é possível observar a aplicação de princípios relacionados a Governança Corporativa, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

Ressalta-se que o Conselho de Gerenciamento de Patrimônio – CGP, surgiu para dar uma melhor destinação do patrimônio, contemplando propostas que podem ser viabilizadas aos prédios, como o uso social, a cessão onerosa de uso e a venda de imóveis, na busca pelo atendimento legítimo dos anseios da sociedade.



Já o Conselho de Política de Administração e Remuneração de Pessoal –COARP, o qual compõe a estrutura organizacional básica da Administração Direta, o qual tem como relevante papel propor ao Governador do Estado a adoção de políticas de administração e remuneração de pessoal, referentes, sobretudo, aos Planos de Carreiras, Cargos e Remunerações, à fixação e à alteração da remuneração dos agentes públicos estaduais;

Além disso, o Conselho Estadual de Tecnologias da Informação e Comunicação – CETIC, caracteriza-se como um órgão colegiado de caráter consultivo, normativo e deliberativo, competindo-lhe dispor sobre a política para o setor de tecnologias da informação e comunicação no âmbito da Administração Estadual.

Ainda como limitação do estudo, destaca-se o fato da pesquisadora ter realizado sua coleta de dados apenas em documentos e legislação que permeiam os Conselhos estudados. Nesse sentido, sugere-se para outros estudos, a fim de que sejam aumentadas as chances quanto a descoberta de motivos mais contundentes e que esses objetivos sejam investigados com outras fontes de coletas de dados.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. G. de. **Governança Corporativa no Brasil**: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações. 2001. Dissertação. Rio de Janeiro: PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa**: um modelo brasileiro. Elsevier, 2008.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Decreto 17.498, de 14 de maio de 2004**. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte . Disponível em: < <http://www.al.rn.leg.br> >. Acesso em: 27 out. 2020

BRASIL. **Lei Complementar nº 265, de 5 de janeiro de 2004**. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte . Disponível em: < <http://www.al.rn.leg.br> >. Acesso em: 27 out. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº. 163, de 05 de fevereiro de 1999**. Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte . Disponível em: < <http://www.al.rn.leg.br> >. Acesso em: 27 out. 2020.

CHAGAS, José Ferreira. **Governança corporativa**: aplicabilidade do conceito, dos princípios e indicadores à gestão de pequenas e médias organizações. Disponível em <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/085.doc>>. Acesso em: 26 out. 2020.

COELHO, Vera Schattan P.; NOBRE, Marcos. **Participação e deliberação**: teoria democrática e experiências institucionais no Brasil contemporâneo. Editora 34, 2004.

DE ANDRADE MARTINS, Gilberto. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2010.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 26 out. 2020

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



LOPES, M.L. **Princípios e práticas do instituto brasileiro de governança corporativa: o caso de uma IES.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Administração e Economia – ISAE. Curitiba. 2015.

NASCIMENTO et AL. Revista **de Gestão**, Finanças e Contabilidade, ISSN 2238-5320, UNEB, Salvador, v. 3, n. 3, p. 148- 169, set./dez., 2013.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Organizational culture in Brazilian public organizations. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81- 104, 2006..

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

VIEIRA, Pedro Ronalt. **Desenvolvimento de classificadores de máxima verossimilhança e ICM para imagens SAR.** São José dos Campos, 1996.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: **Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.