

ANÁLISE DA ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS CONTROLADAS PELO ESTADO

ANALYSIS OF THE ADOPTION OF GOVERNANCE PRACTICES IN BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTIONS CONTROLLED BY THE STATE

ANÁLISIS DE LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EN INSTITUCIONES FINANCIERAS BRASILEÑAS CONTROLADAS POR EL ESTADO

Adrielle Pereira Lisboa¹
Bruno Goes Pinheiro²
Luis Eduardo Brandão Paiva³

Artigo recebido em novembro de 2023

Artigo aceito em março de 2024

DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v10n05_04

RESUMO

As estatais foram criadas para viabilizar a participação direta do Estado na economia, assumindo forma similar às empresas privadas. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo analisar a adoção das práticas de governança em instituições financeiras brasileiras controladas pelo Estado. A população do estudo são as estatais brasileiras que desenvolvem a atividade bancária: Banco da Amazônia, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social e Caixa Econômica Federal. Os resultados da pesquisa apontam que as estatais financeiras apresentam alto grau das boas práticas de governança. Constatou-se que o grau de adoção das práticas recomendadas para o setor público pelo Tribunal de Contas da União é uniforme entre as estatais federais de atuação financeira. De modo geral, esta pesquisa busca contribuir para ampliar o campo do conhecimento científico sobre as práticas de gestão e o atendimento às recomendações do controle estatal relativas à governança em organizações que contemplam majoritariamente capital público e que atuam na atividade empresarial.

Palavras-chave: Controle; Governança; Empresas Estatais;

¹ Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: adrielle.p.lisboa@gmail.com. OrcId: 0000-0003-3967-7097.

² Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará. MBA em Gestão Empresarial pela Universidade Estácio de Sá. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará. E-mail: brunogoesp@gmail.com. OrcId: 0000-0003-2103-9660.

³ Pós-Doutorado em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e Doutor em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Professor do Curso de Administração da Universidade de Pernambuco (UPE). E-mail: edubrandas@gmail.com. OrcId: 0000-0002-5036-6823.

ABSTRACT

The state-owned companies were created to enable the direct participation of the State in the economy, taking a similar form to private companies. In this context, the study aims to analyze the adoption of governance practices in Brazilian financial institutions controlled by the State. The population of the study is the Brazilian state-owned companies that develop the banking activity: Banco da Amazônia, Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social and Caixa Econômica Federal. The results of the research show that the state financial companies have a high degree of good governance practices. It was found that the degree of adoption of the recommended practices for the public sector by the Tribunal de Contas da União is uniform among the federal state-owned financial institutions. In general, this research seeks to contribute to expand the field of scientific knowledge about management practices and compliance with the recommendations of state control related to governance in organizations that mostly contemplate public capital and that act in business activities.

Keywords: Control; Governance; State-owned companies;

RESUMEN

Las empresas estatales fueron creadas para permitir la participación directa del Estado en la economía, asumiendo una forma similar a las empresas privadas. En este contexto, el estudio tiene como objetivo analizar la adopción de prácticas de gobernanza en las instituciones financieras brasileñas controladas por el Estado. La población del estudio son las empresas estatales brasileñas que se dedican a la actividad bancaria: Banco de la Amazonía, Banco de Brasil, Banco del Nordeste, Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social y Caixa Econômica Federal. Los resultados de la investigación indican que las empresas estatales financieras muestran un alto grado de buenas prácticas de gobernanza. Se encontró que el grado de adopción de las prácticas recomendadas para el sector público por el Tribunal de Cuentas de la Unión es uniforme entre las empresas estatales federales que operan en el ámbito financiero. En general, esta investigación busca contribuir a ampliar el campo del conocimiento científico sobre las prácticas de gestión y el cumplimiento de las recomendaciones del control estatal en lo que respecta a la gobernanza en organizaciones que mayoritariamente involucran capital público y operan en actividades empresariales.

Palabras clave: Control; Gobernanza; Empresas Estatales;

1 INTRODUÇÃO

O panorama político e econômico nacional é afetado por uma série de fenômenos, como as mudanças nas formas de gestão pública, os desafios relacionados à capacidade fiscal, à intervenção estatal e à governabilidade. Estes fatores, combinados à crise financeira e econômica mundial, destacam a necessidade de as instituições brasileiras melhorarem seus desempenhos e adotarem modelos de gestão mais eficientes (Matias-Pereira, 2010; Moura; Brauner; Janissek-Muniz, 2020; Aboukhadeer; Azam; Albattat, 2023; Ricciardelli, 2023).

Uma solução frequentemente sugerida por organizações reguladoras internacionais e adotada por grandes potências para promover o desenvolvimento econômico de um país é a implementação de boas práticas de governança corporativa pelas empresas (Oliveira et al., 2009; Santos et al., 2020; Viana Júnior et al., 2017). Diante desse cenário, foram feitos diversos esforços para promover a recuperação econômica e aprimorar constantemente o ambiente de negócios. Isso ocorreu em meio aos debates acerca dos escândalos de corrupção que

envolveram agentes tanto públicos quanto privados, o que levou a uma profunda reflexão sobre o padrão de governança das organizações globalmente (IBGC, 2015).

Além disso, Oliveira et al. (2009) e Silva et al. (2023) afirmam que a prática da boa governança pode ser indicada para superar os desafios da globalização que a administração pública enfrenta, sobretudo no que se refere à efetividade, eficiência e responsabilização. A interação entre o Estado e a sociedade civil é um tema recorrente em diversas disciplinas, como administração, contabilidade e direito, tanto no meio acadêmico quanto no social e político (Souza, 2006; Macedo et al., 2016). A demanda por um Estado eficiente no cumprimento de suas funções é um aspecto central nessas discussões sobre essas relações, de acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014).

Diversos estudos em várias partes do mundo contribuíram para novos princípios aos norteadores existentes, de aplicação empresarial – a fim de tornar plena a criação de boas práticas de governança aplicáveis ao setor público (Dimand; Koehn, 2007; Kulshreshtha, 2008; Matei; Drumas, 2015; Ferry; Ahrens, 2017; Júnior et al., 2023). Para a *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001), devem ser contemplados os seguintes princípios: abnegação, integridade, objetividade, *accountability*, transparência, honestidade e liderança. No contexto brasileiro, o TCU, órgão de auxílio ao Controle Externo dos atos de gestão da União, recomenda um conjunto de boas práticas de governança direcionadas ao setor público, as quais estejam alinhadas aos princípios do IFAC (TCU, 2014).

No contexto da administração pública, inserem-se as empresas estatais, objeto de estudo da presente pesquisa, uma vez que, de acordo Medauar (2015), as estatais foram criadas para viabilizar a participação direta do estado na economia, utilizando-se de forma similar às empresas privadas, com o objetivo principal de atuar com a mesma agilidade eficiência e produtividade. Regidas pelo Direito Privado, deixam de usar prerrogativas públicas, submetendo-se, entretanto, às sujeições pertinentes visto que o sócio majoritário é a União Federal ou algum outro ente da Administração Pública.

Ao levar em conta a relevância das práticas de governança aplicadas na gestão de instituições públicas, surge o seguinte questionamento para este estudo: qual o nível de adoção de práticas de governança nas estatais financeiras brasileiras? Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a adoção das práticas de governança em instituições financeiras brasileiras controladas pelo Estado em observância aos princípios de governança definidos para o setor público pelo Controle Externo Federal. Foram delimitados os seguintes objetivos específicos: (i) analisar o grau de implementação de práticas de governança nas empresas da amostra; e (ii) identificar as práticas de governança mais adotadas pelas organizações pesquisadas.

Este estudo foi conduzido por meio da análise de textos especializados e documentos disponíveis nos *websites* do governo federal, bem como nas cinco estatais brasileiras controladas pela União que atuam como instituições financeiras no cenário econômico nacional: Banco da Amazônia (BASA), Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal (Caixa). Para isso, foi realizado um estudo de natureza qualitativa, utilizando os procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa se justifica no contexto atual do Brasil, onde a gestão das estatais está cada vez mais em destaque, despertando um interesse crescente nas ferramentas de controle dessas instituições. Diante disso, torna-se relevante ampliar investigações sobre as práticas de gestão e o cumprimento das recomendações do controle estatal relacionadas à governança em

organizações que são predominantemente detentoras de capital público e que exercem atividades empresariais.

Por meio desta pesquisa, pretende-se contribuir para ampliar discussões e difundir o conhecimento sobre os sistemas de controles da Administração Pública, a adoção de boas práticas de gestão e dos princípios de governança por parte das instituições do Estado, em especial, organizações que mesmo atuando no mercado, utilizam capital público e que, por esse motivo, devem atender aos princípios de gestão pública e prestar contas às instituições de controle do Estado.

Além desta seção introdutória, esta pesquisa está dividida em mais quatro seções. Em seguida, aborda-se a revisão da literatura, a qual inclui discussões sobre controles de gestão, governança na gestão pública e empresas estatais financeiras. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. Posteriormente, são apresentadas a análise e discussão dos resultados. Por fim, na quinta seção, são evidenciadas as conclusões do estudo, incluindo contribuições e reflexões para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelos controles de gestão.

2.1 Controles de gestão

De acordo com a doutrina da Ciência da Administração, o controle é reconhecido como uma das funções administrativas fundamentais. Planejamento e controle devem estar alinhados, pois qualquer forma de planejamento sem controle da execução pode dificultar o alcance do sucesso. Da mesma forma, o controle sem padrões e objetivos previamente estabelecidos tende a ser ineficaz devido à falta de direcionamento (Chiavenato, 2000; Lavarda; Pereira, 2012).

O controle desempenha um papel fundamental no funcionamento eficaz de qualquer entidade, sendo especialmente relevante nas entidades públicas, onde se torna um mecanismo imprescindível para alcançar seus objetivos (Lima, 2008; Garcia; Teodósio, 2020). É importante destacar o ponto levantado por Torres (2018), que aponta que o termo "controle" foi introduzido na linguagem constitucional brasileira a partir de 1964, após a consolidação do direito orçamentário. Segundo a definição de Meirelles (2004, p. 639), "controle, no contexto da administração pública, refere-se à capacidade de supervisão, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro".

Além disso, Di Pietro (2000) ressalta que esse acompanhamento tem como objetivo assegurar que a atuação do Estado esteja alinhada aos princípios da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação e impessoalidade. Em determinadas situações, é também levado em conta o aspecto discricionário da atividade administrativa, caracterizando o que se denomina controle de mérito.

O Controle Externo e suas atribuições são definidos nos artigos 70 e 71 da Constituição Federal, consistindo na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das entidades da administração direta e indireta. O texto constitucional estabelece de forma explícita que toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade,

garde, gerencie ou administre dinheiro, bens e valores públicos, ou pelos quais a União responda, deve prestar contas ao Tribunal de Contas.

À Corte de Contas compete uma série de atribuições essenciais para garantir a transparência e a legalidade na gestão dos recursos públicos. Entre elas, destacam-se: apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República; julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por bens e valores públicos, incluindo aqueles que derem causa a irregularidades resultando em prejuízo ao erário público; avaliar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal; realizar inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial; fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais em que a União participa do capital social; monitorar a aplicação de todos os recursos repassados pela União a Estados, ao Distrito Federal ou a Municípios; prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional sobre a fiscalização e os resultados de auditorias e inspeções realizadas; aplicar as sanções previstas em lei aos responsáveis por despesas ilegais ou irregularidades contábeis; estabelecer prazos para que órgãos ou entidades adotem as medidas necessárias para o cumprimento preciso da lei; suspender a execução de atos impugnados caso não sejam atendidos; e representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos identificados.

Os estudos de Rezende (2009) e Pinto Junior (2009) apontam para o constante crescimento da qualidade e abrangência dos controles dos atos da gestão pública, que acompanham a evolução da estrutura administrativa no alcance da eficiência na provisão de bens e serviços para a sociedade, assim como para a efetividade de suas ações. De acordo com Lima (2008) e Adil (2022), como escopo de atuação adquirido nas últimas reformas, o Controle Externo tornou-se agente essencial na gestão democrática da “Coisa Pública” instrumentalizando à prestação de contas, *Accountability*, transparência e eficiência de suas ações no provimento de serviços ao cidadão.

2.2 Governança na gestão pública

No âmbito empresarial, a Federação Internacional de Contadores (IFAC) considera que a função de controle é uma dimensão interna de um sistema de governança de uma instituição (IFAC, 2001). Para Oliveira, Orth e Lerner (2021), o controle organizacional é considerado uma peça fundamental na boa gestão e as práticas de governança devem ser norteadas por controles que possibilitem aos interessados pela organização concluir pela transparência nos atos da administração, assegurando que conflitos de interesses não interfiram na capacidade organizacional de obtenção de resultados.

Os conceitos utilizados pela governança corporativa no setor privado serviram de base para a construção das definições de governança no setor público. Enquanto a primeira está preocupada com a administração de negócios, a segunda visa à gestão pública (Barbosa; Faria, 2018; Matias-Pereira, 2010; Júnior et al., 2023). Bhatta (2003), Cappellesso, Figueiredo e De Lima (2016) e Aboukhadeer, Azam e Albattat (2023) explicam que, no setor público, a governança se refere mais especificamente à administração das agências do setor público, aceitando a aplicação dos princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado.

Governança no setor público é a aplicação de mecanismos de liderança, estratégia e controle com o objetivo de avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014). Segundo Slomski et al. (2008), Barbosa e Faria (2018) e Júnior et al. (2023), a governança na gestão pública representa a forma como o poder é exercido na administração dos recursos econômicos e sociais de um país, com vistas ao seu desenvolvimento.

As recomendações de boas práticas de governança no setor público têm sido consolidadas em guias de referência que visam preencher lacunas na administração pública, com o objetivo de alcançar metas mais ambiciosas de desenvolvimento. Estas metas incluem a melhoria da eficiência dos serviços públicos e o estabelecimento de mecanismos eficazes de responsabilização pelo uso dos recursos públicos (Oliveira et al., 2009; Silva; Nunes, 2019). Estes guias são elaborados com base em experiências e estudos de casos bem-sucedidos, oferecendo um conjunto de diretrizes e princípios que podem ser adaptados às especificidades de cada contexto nacional. Ao seguir essas recomendações, os governos podem fortalecer suas instituições, aumentar a transparência e a prestação de contas, e, conseqüentemente, promover um ambiente mais propício ao crescimento e à qualidade de vida dos cidadãos (Teixeira; Gomes, 2019; Aboukhadeer; Azam; Albattat, 2023).

Nas pesquisas de Matias-Pereira (2010), De Benedicto et al. (2013), Campanário et al. (2014) e Aboukhadeer, Azam e Albattat (2023) são expostos alguns motivos que levaram a adaptação dos conceitos de governança corporativa para o setor público e a aplicabilidade dos princípios e recomendações desta na gestão pública. Diante disso, os resultados obtidos apontaram que os principais motivos estão relacionados à baixa efetividade e qualidade das ações do estado, reflexo do deficitário sistema de gestão público. Acredita-se, ainda, que ao observar aspectos como a conformidade legal com as normas da legislação pública, a relação entre regulamentação obrigatória e necessidades de aprimoramento, a clareza de objetivos e a independência em relação a interesses político-partidários, tais princípios e recomendações podem ser aplicados de maneira eficaz às instituições governamentais.

Complementando essas ideias, Cavalcante e De Luca (2013) analisaram as boas práticas de governança em órgãos da administração pública à luz das recomendações da IFAC. Diante disso, esses autores constataram que as instituições investigadas adotam boas práticas de governança, contudo, observaram que parte delas ainda não está em conformidade com as recomendações de boa governança emitidas pela Confederação.

O Referencial Básico de Governança Aplicado a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União, em sua segunda versão publicada em 2014, compila estudos nacionais e internacionais sobre a implementação de governança em entidades públicas. Este referencial sintetiza conceitos, fundamentos e princípios essenciais para o aprimoramento da gestão no âmbito público, fornecendo orientações claras e direcionadas.

Além disso, é pertinente mencionar como princípios norteadores para a boa governança: legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*, sugerido pelas instituições Banco Mundial e IFAC. Complementarmente, utiliza as diretrizes orientadas pelo *Chartered Institute of Public Finance and Accountancy* (CIPFA), único órgão que reúne os profissionais da contabilidade do setor público do Reino Unido.

Ao adotar como base para este estudo o referencial do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), utiliza-se quatro níveis de análise na perspectiva dos órgãos e entidades da administração pública: os mecanismos de governança, os componentes desses mecanismos, as práticas associadas a cada mecanismo e o conjunto de itens de controle dessas práticas; conforme pode ser observado no Quadro 1 (na seção dos Procedimentos Metodológicos), levando-se em conta os custos e o potencial de contribuição de cada ferramenta.

2.3 Empresas estatais financeiras

Os fatores que determinam a atuação empresarial do Estado na economia variam conforme as características do sistema político e do estágio de desenvolvimento socioeconômico deste (Pinto Junior, 2009). Os motivos que originam a criação de estatais vão desde a ausência de liberdade da iniciativa empresarial, como no caso das economias fechadas; da necessidade de se obter decisões empresariais que atendam os objetivos do governo Central

produzindo estímulos no mercado, baseando-se na ideia de que a propriedade pública dos meios de produção permite a distribuição mais equitativa do poder na sociedade e harmonia nas relações capital e trabalho; ou mesmo o preenchimento de uma lacuna deixada pelo setor privado, que não é capaz de mobilizar capitais para investir em projetos como os de infraestrutura e indústria de base (Pinto Junior, 2009; Lopes Júnior; Damasceno; Lôbo, 2019).

A denominação empresa estatal é utilizada para indicar um gênero de pessoas jurídicas de direito privado que se encontra sob o controle societário direto ou indireto de um ente federativo. Diante disso, esse gênero compreende as espécies Empresa Pública (EP) e Sociedade de Economia Mista (SEM), incluindo também suas controladas e subsidiárias (Justen Filho, 2014).

Meirelles (2004) conclui, por sua vez, que uma das principais diferenças entre as duas espécies são a forma de constituição jurídica que cada uma pode assumir. As SEMs devem ter constituição em forma de Sociedade Anônima e podem negociar suas ações no mercado, sem que o Estado deixe de ser o acionista controlador. Por outro lado, as EPs podem assumir qualquer forma de constituição jurídica e seu capital social deve pertencer integralmente ao ente federativo controlador.

As empresas estatais financeiras foram criadas pelo Estado para fomentar as modalidades de crédito que as instituições financeiras privadas não têm interesse em prover, ou seja, a razão para a existência de um banco público reside no fato de que, em vez de simplesmente corrigir as alegadas "falhas de mercado", ele se empenha em moldar os mercados onde o setor privado hesita em participar, tornando-se assim um elemento fundamental para os objetivos e estratégias da política pública (Andrade; Deos, 2009). A seguir, apresenta-se uma breve contextualização das empresas estatais federais que atuam na área financeira.

O Banco da Amazônia (BASA) tem como missão o desenvolvimento de uma Amazônia sustentável com crédito e soluções eficazes, por meio da diversificação de segmentos produtivos incentivados pelos recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO) para fortalecimento das atividades produtivas da região (Gumiero, 2022). O BASA foi criado com o principal objetivo de atender a demanda de borracha para a segunda guerra mundial, mas a guerra foi encerrada três anos após a sua criação, tendo o Banco passado a fomentar as atividades produtivas da indústria, do comércio e da agricultura da região amazônica, ou seja, saiu do financiamento de um único produto, para um indutor do desenvolvimento socioeconômico, diversificando a base produtiva regional (Costa; Amaral; Lopes, 2023).

O Banco do Brasil, a primeira instituição financeira a ser criada no Brasil e com atuação desde a época do império, foi o banco do governo até a criação do Banco Central do Brasil (Cardoso, 2010). A partir do século XXI, o Banco do Brasil se consolidou como banco múltiplo, desempenhando um papel equivalente às demais instituições do sistema bancário (César, 2010). Os créditos rurais e agroindustriais têm destaque nos financiamentos da instituição, sendo considerado o principal executor dos planos governamentais de estímulo ao setor agrário. Além disso, o Banco do Brasil também atua como agente financeiro do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO) (Andrade; Deos, 2009; Slivnik; Feil, 2020).

O Banco do Nordeste do Brasil (BNB) foi criado em 1952, no segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954), por meio da Lei nº. 1.649/1952, significando uma importante mudança no foco da atuação do Governo Federal sobre a região, pois até então, se fazia presente apenas por meio do Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS). O BNB foi criado com o objetivo de ter não apenas foco comercial, mas também buscar o incentivo aos investimentos e desempenhar um papel assistencial, caracterizando-se como um banco voltado

para o desenvolvimento (Barbalho, 2020). Thé e Gussi (2020) afirmam que é perceptível na formulação das diretrizes de crédito do Banco do Nordeste que, além do esforço para impulsionar o aumento da renda na região, também existe o interesse em desenvolver outros fatores que contribuem para a superação da pobreza.

O BNDES foi instituído em 1952, na época denominado Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE), e inicialmente focava seus financiamentos em grandes projetos destinados a empresas estatais. Atualmente, é o principal banco de desenvolvimento do Brasil e utilizado como instrumento de execução da política de investimentos nacional, por meio de financiamentos de longo prazo e investimentos em diversos segmentos da economia, tanto públicos quanto privados (Bachiller, 2016; Pinheiro et al., 2017; Favato; Neumann; Sanches, 2020).

A Caixa Econômica Federal é uma empresa pública totalmente pertencente à União, com uma atuação robusta nas operações de crédito habitacional do país. Além disso, desempenha um papel relevante como instrumento para viabilizar políticas públicas nas áreas de infraestrutura urbana e saneamento básico, além da prestação de serviços (Slivnik; Feil, 2020; Souza; Souza; Santos, 2023). A Caixa é o agente operador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), responsável pelo Programa de Integração Social (PIS), pelo pagamento do Seguro-Desemprego, e é o principal agente operador dos programas sociais do Governo Federal. Além disso, detém o monopólio dos serviços das Loterias Federais (Cardoso, 2020; Nunes, 2021; Souza; Souza; Santos, 2023).

3 MÉTODO

Esta pesquisa é classificada, segundo seus objetivos, como descritiva, pois visa investigar as características da população representada pelas instituições financeiras que compõem a administração pública indireta federal (Gil, 2010). Por meio de análises detalhadas, busca-se responder à pergunta de pesquisa do estudo, com o intuito de atingir os objetivos geral e específicos propostos. Essa abordagem é relevante para ampliar a compreensão do conhecimento científico sobre as características de um determinado fenômeno ou situação, utilizando uma abordagem qualitativa de dados (Richardson, 2012).

Quanto aos procedimentos de pesquisa, adotou-se a tipologia bibliográfica e documental, conforme definido por Gil (2010), construindo-se conhecimento sobre os assuntos: estruturas de controles nas instituições, governança no setor público, bem como os seus princípios fundamentais e as boas práticas recomendadas para as organizações e as características e especificidades das empresas estatais. Dessa forma, para a implementação da pesquisa, são explorados os conceitos, os pilares e as boas práticas de governança, recomendadas pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014), com base nas diretrizes do *International Federation of Accountants* (IFAC, 2001).

Os dados foram coletados a partir de documentos disponíveis nos *websites* institucionais das empresas, assim como no *website* do governo federal. Ademais, cabe destacar os seguintes documentos analisados: relatórios anuais ou relatórios de administração, relativos ao exercício de 2018; além dos estatutos sociais, códigos de ética e regimentos internos.

Com o objetivo de viabilizar a análise dos itens por meio da técnica documental, optou-se por delimitar a amostra de forma intencional e não probabilística. Dessa forma, realizou-se

um estudo de caso múltiplo, considerando as empresas estatais que fazem parte da administração indireta da União e atuam como instituições bancárias no cenário econômico brasileiro, na data de referência de 31 de dezembro de 2019. Essas empresas são: Banco da Amazônia (BASA), Banco do Brasil (BB), Banco do Nordeste do Brasil (BNB), Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Caixa Econômica Federal (Caixa).

As práticas de governança das estatais, que constituem a amostra investigada, foram analisadas a partir de um *checklists* elaborado, de acordo com as recomendações de boas práticas de governança elencadas pelo órgão de auxílio ao controle externo federal no Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2014). Sendo assim, para analisar o grau das práticas de governança aplicáveis às estatais, adotou-se uma variável *dummy*, em que se atribuiu valor um para cada recomendação de boa prática adotada e zero caso a prática recomendada não fosse adotada. O Índice de Governança (IG) de cada empresa foi obtido calculando-se a razão entre a pontuação alcançada pela empresa e a pontuação máxima possível (16 pontos).

As práticas de governança das entidades foram elencadas em uma planilha, e depois foram objeto de tabulação, análise e interpretação, em função dos objetivos definidos no estudo (Cervo; Bervian; Silva, 2007). No Quadro 1 constam as principais práticas de governança voltadas ao setor público, definidas pelo Referencial Básico de Governança do TCU (2014).

Quadro 1 – Mecanismos, componentes e práticas de governança no setor público

Mecanismo de governança	Componente	Prática de governança	Fonte de Coleta
Liderança	Pessoas e Competências	L.1.1 - Define e divulga as competências desejáveis ou necessárias aos membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração, bem como os critérios de seleção a serem observados.	Website da empresa e Estatuto Social
		L.1.2 - Define diretrizes para a avaliação de desempenho de membros da alta administração, bem como indicadores e metas de desempenho.	Website da empresa e Estatuto Social
		L.1.3 - Define diretrizes e um conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros, para o reconhecimento de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração. Tais benefícios são divulgados, ao menos de forma agregada, às partes interessadas.	Website da empresa e regulamentação interna específica
	Princípios e Comportamentos	L.2.1- Publica código de ética e de conduta aplicável aos membros do conselho de administração ou equivalente, bem como aos membros da alta administração e a todos que fazem parte da empresa.	Website da empresa
	Liderança Organizacional	L.3.1– Define diretrizes para avaliação, direcionamento e monitoramento da gestão da organização. O desempenho da gestão da organização, bem como sua conformidade com	Estatuto Social

		normas externas e diretrizes internas, devem ser avaliados, direcionados e monitorados pela alta administração.	
		L.3.2– Existe sistema de controle interno para mitigar riscos decorrentes de atos praticados pelos agentes delegados e define metas de resultado para a organização. O dirigente máximo da organização se responsabiliza tanto pelo estabelecimento de diretrizes e políticas para a gestão da organização como pelo alcance dos resultados.	Relatório da Administração, Código de Ética e website da empresa
		L.3.3- Define diretrizes para o planejamento, implantação e avaliação das atividades de controle e de auditoria.	Estatuto Social
	Sistema de Governança	L.4.1– Define papéis e responsabilidades do conselho de administração ou equivalente, da alta administração e das instâncias internas de apoio à governança, contemplando atividades relacionadas à tomada de decisão, à elaboração, implementação e revisão de diretrizes, ao monitoramento e ao controle.	Estatuto Social e Relatório da Administração
		L.4.2– Há definição de um limite de tempo para que o mesmo indivíduo exerça uma função ou papel associado a decisões críticas de negócio, e a implantação de controles destinados a reduzir o risco de que decisões críticas sejam tomadas sem garantia do princípio da segregação de funções.	Relatório da Administração, Estatuto Social e Código de Ética
Estratégia	Relacionamento com Partes Interessadas	E.1.1– Implanta canais de comunicação para acesso, solicitação e encaminhamento de dados e informações, bem como mecanismos para tratar dados e informações recebidos pelos canais de comunicação.	Website da empresa
	Estratégia Organizacional	E.2.1– Define e divulga a missão, a visão e a estratégia da organização, compreendendo objetivos, iniciativas, indicadores e metas de desempenho.	Relatório da Administração e website da empresa
Controle	Gestão de Riscos e Controle	C.1.1– O sistema de gestão de riscos e controle interno é monitorado e avaliado pela mais alta instância interna de governança da organização, considerando aspectos como conformidade legal e regulamentar, aderência a boas práticas, alinhamento a estratégias da organização e desempenho global.	Estatuto Social e website da empresa
	Auditoria Interna	C.2.1– Define o propósito, autoridade e responsabilidade da auditoria interna em estatuto que estabeleça a sua posição dentro da organização, autorize acesso aos recursos organizacionais necessários ao desempenho dos seus trabalhos e defina o escopo de suas	Estatuto Social e regulamentação interna específica

		atividades.	
Accountability e Transparência		C.3.1– Envolve identificar as exigências normativas e jurisprudenciais de publicidade e as demandas por informação pelas partes interessadas. Relaciona-se, ainda, com a definição, pela alta administração, de diretrizes para abertura de dados, divulgação de informações relacionadas à área de atuação da organização e comunicação com as diferentes partes interessadas.	Estatuto Social e website da empresa
		C.3.2– Publica, de acordo com exigências normativas e jurisprudenciais, relatórios organizacionais e informações produzidas por instâncias.	Website da empresa
		C.3.3– Pressupõe apurar indícios de irregularidade e aplicar sanções nos casos comprovados, sempre em conformidade com diretrizes previamente definidas. Garante, ainda, que casos comprovados de irregularidade resultem em encaminhamento tempestivo para os órgãos de controle.	Código de Ética, Estatuto Social e Relatório da Administração

Fonte: Elaborado a partir de TCU (2014)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a aplicação do *checklists*, considerou-se o atendimento ao quesito do item analisado, levando em conta a identificação da adoção de cada prática a partir da sua divulgação ou previsão em documentos das empresas, conforme mencionados na seção anterior. A Tabela 1 apresenta o Índice de Governança (IG) a partir dos dados obtidos na análise das informações disponibilizadas pelas empresas em seus respectivos *websites*.

Tabela 1 – Práticas de Governança adotadas e IG das empresas

Práticas de governança no Setor Público	Valor Máximo	BASA	BB	BNB	BNDES	CAIXA
<u>Mecanismo LIDERANÇA (L)</u>	<u>9</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>8</u>	<u>9</u>
Comp. L.1 - Pessoas e competências	3	2	3	2	2	3
Prática L.1.1	1	1	1	1	1	1
Prática L.1.2	1	0	1	0	0	1
Prática L.1.3	1	1	1	1	1	1
Comp. L.2 - Princípios e Comportamentos	1	1	1	1	1	1
Prática L.2.1	1	1	1	1	1	1
Comp. L.3 - Liderança Organizacional	3	3	3	3	3	3

Prática L.3.1	1	1	1	1	1	1
Prática L.3.2	1	1	1	1	1	1
Prática L.3.3	1	1	1	1	1	1
Comp. L.4 - Sistema de Governança	2	1	1	1	1	2
Prática L.4.1	1	1	1	1	1	1
Prática L.4.2	1	0	0	0	0	1
<u>Mecanismo ESTRATÉGIA</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
Comp. E.1 - Relacionamento com partes interessadas	1	1	1	1	1	1
Prática E.1.1	1	1	1	1	1	1
Comp. E.2 - Estratégia organizacional	1	1	1	1	1	1
Prática E.2.1	1	1	1	1	1	1
<u>Mecanismo CONTROLE</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
Comp. C.1 - Gestão de Riscos e Controle	1	1	1	1	1	1
Prática C.1.1	1	1	1	1	1	1
Comp. C.2 - Auditoria interna	1	1	1	1	1	1
Prática C.2.1	1	1	1	1	1	1
Comp. C.3 - Accountability e transparência	3	3	3	3	3	3
Prática C.3.1	1	1	1	1	1	1
Prática C.3.2	1	1	1	1	1	1
Prática C.3.3	1	1	1	1	1	1
TOTAL	16	14	15	14	14	16
ÍNDICE DE GOVERNANÇA (IG)	1,000	0,875	0,938	0,875	0,875	1,000

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da Tabela 1, é possível observar que tanto as Sociedades de Economia Mista quanto as Empresas Públicas controladas pela União pesquisadas adotam quase a totalidade das práticas de governança indicadas pelo Controle Externo Federal. As estatais da amostra atendem entre 14 e 16 dos 16 itens propostos na pesquisa. Esse resultado demonstra um alto nível de conformidade com as práticas elencadas no Referencial do TCU. Em detalhes, o Banco da Amazônia, BNB e BNDES alcançaram um percentual de adesão de 87,5%, enquanto o Banco do Brasil obteve 93,8% e a Caixa Econômica Federal atingiu 100%. Esse desempenho pode refletir no compromisso dessas instituições em seguir diretrizes sólidas de governança corporativa, fortalecendo assim a transparência, responsabilidade e eficiência em suas operações.

As práticas de governança mais amplamente adotadas pelas estatais pesquisadas estão relacionadas ao mecanismo de Controle, que engloba ações voltadas para a avaliação e gerenciamento de riscos, o estabelecimento de controles internos, a prestação de contas e a responsabilização pelos atos praticados. Notavelmente, as empresas apresentam sistemas de gestão de risco e controles robustos, que incluem a emissão de relatórios periódicos para

avaliação e monitoramento. Além disso, contam com um Comitê de Auditoria atuante, cuja orientação é regida por um estatuto próprio. Essas práticas demonstram o compromisso das estatais com a transparência, a integridade e a eficiência em suas operações.

No que se refere ao mecanismo de Controle, mais especificamente no componente de *Accountability* e Transparência, as estatais investigadas regularmente divulgam relatórios organizacionais e informações detalhadas sobre suas atividades. Isso é feito em conformidade com exigências normativas específicas, resultantes de sua atuação financeira e da submissão aos princípios de controle da Administração Pública.

As boas práticas relativas ao mecanismo Estratégia, que também foram identificadas em todas as instituições, são de fácil observação de implantação, uma vez que os bancos analisados apresentam canais de acesso a dados e informações – prática obrigatória no setor público desde a promulgação da Lei de Acesso à Informação, em 2011. Além disso, as empresas também mantêm ativos canais de relacionamento direto com clientes e outras partes interessadas.

A maioria das empresas da amostra atendeu aos itens que avaliam a adoção de boas práticas relacionadas ao mecanismo de Liderança. No entanto, houve exceções quanto às práticas L.1.2, que diz respeito aos componentes de governança de Pessoas e Competências, especificamente a definição de diretrizes para avaliação de desempenho da alta administração, não atendida pelo Banco da Amazônia, BNB e BNDES; e L.4.2, relacionada ao componente de Sistema de Governança, que foi observada apenas na Caixa Econômica, em seu Relatório de Gestão de Risco.

De maneira geral, as empresas estatais controladas pela União que operam no setor financeiro demonstraram altos índices de conformidade com as práticas de boa governança estabelecidas pelo Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU. Destaca-se especialmente o Índice de Governança (IG) obtido pela Caixa Econômica Federal, que atingiu o valor máximo de 1,0. Esse resultado representa o grau máximo de aderência às práticas de governança analisadas na pesquisa, evidenciando a implementação.

Embora ainda sejam escassos os estudos que investigam a identificação das boas práticas de governança no setor público, especialmente a partir das recomendações do Referencial do TCU, De Benedicto et al. (2013) observam que muitas organizações públicas já adotam ferramentas de governança, como o planejamento estratégico, comitês de auditoria e estruturas de controle, incluindo a gestão de riscos e a avaliação do desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As boas práticas de gestão e controle adotadas pelas empresas estatais da União exercem um impacto significativo no resultado fiscal do país, desempenhando um papel fundamental no reequilíbrio da economia brasileira e na retomada do crescimento econômico. Nesse contexto, essas empresas tendem a enfrentar desafios administrativos peculiares, tendo que conciliar as regras específicas relativas à sua atividade econômica com as normativas de utilização e destinação dos recursos públicos.

Diante disso, as práticas de gestão adotadas por essas entidades desempenham um papel fundamental. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a adoção das práticas de governança em instituições financeiras brasileiras controladas pelo Estado, em conformidade com os

princípios de governança estabelecidos para o setor público pelo Controle Externo Federal. Ao compreender e avaliar o grau de adesão a essas práticas, foi possível identificar áreas de melhoria e fortalecer ainda mais a eficiência e transparência na gestão das empresas estatais, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico sustentável do país.

Por meio da aplicação de um *checklist*, criado a partir do Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do TCU (2014), constatou-se que as empresas estatais analisadas no estudo adotam boas práticas de governança e que tanto as Sociedades de Economia Mista quanto as Empresas Públicas implementam grande parte das recomendações de boa governança indicadas pelo órgão de controle externo.

Diante disso, os resultados da pesquisa permitiram constatar que as estatais que foram objeto de estudo demonstram um elevado grau de adesão às boas práticas de governança. Notavelmente, na perspectiva da governança voltada para o setor público, foi possível destacar as práticas relacionadas aos mecanismos de Controle e Estratégia, as quais foram identificadas em todas as instituições pesquisadas. Esses achados evidenciaram o comprometimento dessas empresas em adotar diretrizes sólidas de governança, fortalecendo a transparência, a responsabilidade e a eficiência em suas operações. Além disso, sugerem áreas de destaque que podem servir como referência para outras organizações na busca pela melhoria contínua de suas práticas de gestão e governança.

Além disso, evidenciou-se que o grau de adoção das práticas recomendadas pelo Tribunal de Contas da União para o setor público é uniforme entre as estatais federais que operam no setor financeiro. Foi observado também que, devido ao cumprimento de exigências normativas específicas, as instituições que atuam no ambiente empresarial e fazem uso de recursos públicos precisam aprimorar seus sistemas de gestão por meio da adoção de boas práticas de governança.

É oportuno salientar que as instituições analisadas são regidas pela Lei 4.595/64 (Lei da Reforma Bancária), estão sujeitas aos controles do Banco Central do Brasil e sob a atuação da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), órgão integrante atualmente ao Ministério da Economia, que tem como uma das suas competências a formulação de diretrizes, coordenação e definição de critérios de governança corporativa das empresas estatais federais.

Embora critérios rigorosos tenham sido empregados na análise dos documentos das empresas e os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados, é importante ressaltar que os resultados obtidos não podem ser generalizados para todos os órgãos e entidades da Administração Pública. Diante disso, sugere-se a realização de novas pesquisas semelhantes, contemplando amostras maiores e mais diversificadas em termos de setor de atuação e tipo de instituição. Além disso, seria benéfico incluir estatais cujo sócio majoritário seja distinto da União Federal.

Recomenda-se também a análise de órgãos e instituições da administração direta que não operam no mercado e, portanto, não estão sujeitas a regulamentações específicas relacionadas à divulgação e transparência de suas práticas de gestão em governança. Essas medidas contribuiriam para uma compreensão mais abrangente e aprofundada das práticas de governança no âmbito do setor público.

6 REFERÊNCIAS

ABOUKHADEER, E. A.; AZAM, S. F.; ALBATTAT, A. R. S. Corporate Governance and International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) on the Quality of Accounting Information in Libyan Government Sector. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 8, n. 1, p. 4, 2023.

ADIL, M. et al. Accountability and Transparency in the Public and Private Sector. **International Journal of Humanities Education and Social Sciences**, v. 1, n. 6, 2022.

ANDRADE, R. P.; DEOS, S. A trajetória do Banco do Brasil no período recente, 2001-2006: banco público ou banco estatal “privado”? **Revista de Economia Contemporânea**, v. 13, n.1, p. 47-80, 2009.

BACHILLER, J. V. Das Privatizações à Nova Estratégia de Desenvolvimento. A Trajetória do BNDES entre 1990 e 2010. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 36, p. 5-30, 2016.

BARBALHO, A. A criação do Banco do Nordeste e o Congresso Nacional: momento de disputa inter e intra elites ou de consenso regional? **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, p. 161-174, 2020.

BARBOSA, C. R.; FARIA, F. A. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 4, 2018.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance**. Wellington: State Services Commission. Working Paper n°. 17 sept. 2003.

CAMPANÁRIO, M. A.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.; RIBEIRO, H. C. M. Governança corporativa em empresas públicas. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 2, p. 689-718, 2014.

CAPPELLESSO, G.; FIGUEIREDO, L. M.; DE LIMA, D. V. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 7, n. 3, p. 77-90, 2016.

CARDOSO, B. B. A implementação do auxílio emergencial como medida excepcional de proteção social. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 1052-1063, 2020.

CARDOSO, J. L. Novos elementos para a história do Banco do Brasil (1808-1829): crônica de um fracasso anunciado. **Revista Brasileira de História**, v. 30, n. 59, p. 167-192, 2010.

CAVALCANTE, M. C. N.; DE LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 7, n. 1, p. 73-90, 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÉSAR, A. M. R. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n.1, p. 172-188, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, M. M. K.; AMARAL, L. S.; LOPES, M. L. B. O papel do Banco da Amazônia no desenvolvimento regional. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, v. 44, n. 144, p. 41-54, 2023.

DE BENEDICTO, S. C.; GUIMARÃES JÚNIOR, E. S.; PEREIRA, J. R.; ANDRADE, G. H. N. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIMAND, R. W.; KOEHN, R. H. A view from the stands: John Kenneth Galbraith on the discipline of economics and on the governance of the public, corporate and financial sectors. **The Journal of Economic Asymmetries**, v. 4, n. 2, p. 39-54, 2007.

FAVATO, K. J.; NEUMANN, M.; SANCHES, S. L. R. O percurso do contrato de legitimação para o desenvolvimento sustentável: análise dos temas atrelados no relato integrado do BNDES. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 31, n. 3, p. 52-73, 2020.

FERRY, L.; AHRENS, T. Using management control to understand public sector corporate governance changes: localism, public interest, and enabling control in an English local authority. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 13, n. 4, p. 548-567, 2017.

GARCIA, L. M.; TEODÓSIO, A. D. S. S. Análise de limites dos sistemas de contabilidade e controle para o enfrentamento do problema da corrupção sistêmica no Brasil: lições dos casos da Suécia e da Itália. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 79-98, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUMIERO, R. G. O FNO na região amazônica de Carajás: aprofundando o caráter primário e deletério da economia regional. **Novos Cadernos NAEA**, v. 25, n. 4, p. 307-331, 2022.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

IFAC - INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. **Study13**. Governance in the public sector: a governing body perspective. 2001. Disponível em: ><http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. 10 ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

JÚNIOR, E. L. P. et al. Governance Applicable to Public Organizations: An Analysis based on the Multicriteria Method (MCDM) Parsimonious AHP (PAHP) under the perspective of the Leadership Mechanism in the light of the Union Court of Audits (TCU). **Procedia Computer Science**, v. 221, p. 697-704, 2023.

KULSHRESHTHA, P. Public sector governance reform: the World Bank's framework. **International Journal of Public Sector Management**, v. 21, n. 5, p. 556-567, 2008.

LAVARDA, C. E. F.; PEREIRA, A. M. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance**, v. 19, n. 4, p. 497-518, 2012.

LIMA, H. R. Controle externo, administração pública e transparência administrativa. **Revista da AGU**. v. 7, n. 17, p. 137-178, 2008.

LOPES JÚNIOR, E. P.; DAMASCENO, P. I. S.; LÔBO, R. J. S. Efetividade governamental: análise dos investimentos de empresas estatais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 22, n. 3, p. 443-462, 2019.

MACEDO, A. D. S.; ALCÂNTARA, V. C.; ANDRADE, L. F. S.; FERREIRA, P. A. O papel dos atores na formulação e implementação de políticas públicas: dinâmicas, conflitos e interesses no Programa Mais Médicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, p. 593-618, 2016.

MATEI, A.; DRUMASU, C. Corporate governance and public sector entities. **Procedia Economics and Finance**, v. 26, p. 495-504, 2015.

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

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 19 ed. rev. e atual São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29. ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MOURA, L. M. F.; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. 'Blockchain' e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020.

NUNES, A. N. F. A exploração do serviço de loterias como mecanismo de incentivo ao financiamento da educação. **Revista Brasileira de Direito Público**, v. 19, n. 73, p. 161-177, 2021.

OLIVEIRA, M. C.; PONTE, V. M. R.; DE LUCA, M. M. M.; GUEDES, M. S. B. Práticas de boa governança adotadas pelas empresas públicas federais brasileiras do setor de agronegócio. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL*, 11, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA. 2009.

OLIVEIRA, V. C. M.; ORTH, C. O.; LERNER, A. F. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: empresas hospitalares. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas. Vitória da Conquista**, v. 18, n. 31, p. 115-130, 2021.

PINHEIRO, B. G.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M.; CRISÓSTOMO, V. L. Estrutura de capital e governança corporativa nas empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 4, p. 451-466, 2017.

PINTO JUNIOR, M. E. **O Estado como acionista controlador**. (2009). 489 f. (Tese - Doutorado em Direito Comercial), Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. **Sociologias**, n. 21, p. 344-365, 2009.

RICCIARDELLI, A. Governance, local communities, and citizens participation. *In: Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, 2023. p. 5977-5990.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, A. A. et al. Codes of corporate governance of Latin American countries: Analysis of UN practices. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMD200061, 2020.

SILVA, A. P. M.; NUNES, P. R. C. Nível de governança das empresas estatais controladas pelo Estado do Ceará à luz da Lei 13.303/2016 e Decretos Estaduais regulamentadores. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 8-39, 2019.

SILVA, L. C. et al. Compliance às boas práticas de governança corporativa e a habilidade gerencial dos gestores. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 20, n. 54, p. 1-17, 2023.

SLIVNIK, A.; FEIL, F. Caixa, BB e BNDES - Notas sobre sua evolução patrimonial recente. **Economia e Sociedade**, v. 29, n.1, p. 195-235, 2020.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACEDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2006.

SOUZA, M. A. A.; SOUZA, V. E. S. C.; SANTOS, M. H. P. FGTS: direito do trabalhador e instrumento de política pública operacionalizado pela Caixa Econômica Federal. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 67, p. 93-112, 2023.

TCU - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial básico de governança**: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2 ed. Brasília, 2014.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

THÉ, R. F. S; GUSSI, A. F. Avaliando programas de microcrédito e economia solidária do Banco do Nordeste. **Conhecer: Debate entre o Público e o Privado**, v. 10, n. 24, p. 164-178, 2020.

TORRES, R. L. **Curso de direito financeiro e tributário**. 20 ed. São Paulo: Processo, 2018.

VIANA JÚNIOR, D. B. C.; COSTA FILHO, F. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. *Disclosure* de boas práticas de governança segundo recomendações da ONU: um estudo nas companhias listadas no segmento novo mercado sob a perspectiva de porte empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 102-116, 2017.