




Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública

Diego Moreno da Rocha





Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública



Diego Moreno da Rocha

 **Bookerfield**

Editora Chefe

Marcia A. A. Marques

Coordenadora Editorial

Isabela Arantes Ferreira

Bibliotecária

Eliete Marques da Silva

Diagramação

Marcos Antonio Ribeiro Pereira

Arte da Capa

Matheus Lacerra

Imagem da Capa

Freepik

Revisão

O Autor

O conteúdo deste livro está licenciado sob uma licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial Não Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).



2021 by Bookerfield Editora

Copyright © Bookerfield Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 Bookerfield Editora

Os autores cedem à Bookerfield Editora os direitos para esta edição

Esta obra é de natureza digital (e-book). Versões impressas são permitidas, não tendo a Bookerfield Editora qualquer responsabilidade pela confecção e distribuição de exemplares físicos deste conteúdo.

Todos os manuscritos da obra passaram por rigorosa avaliação cega pelos pares, baseadas em critérios científicos e imparciais, recebendo a aprovação após atender os critérios técnicos estabelecidos pelo Conselho Editorial.

Todo o conteúdo do livro e de artigos individuais é de responsabilidade exclusiva de seus respectivos autores, não sendo a Bookerfield Editora responsável por quaisquer eventuais irregularidades.

Situações como plágio, má conduta ética/científica ou dados e resultados fraudulentos são de responsabilidade do autor, comprometendo-se a Bookerfield Editora em investigá-las rigorosamente e tomar as ações cabíveis.

O download, compartilhamento e referência da obra são permitidos mediante atribuição de crédito aos autores e à Editora. A comercialização desta obra é expressamente proibida.

CONSELHO EDITORIAL

Ciências Agrárias

Afrânio Silva Madeiro
Alirya Magda Santos do Vale Gomes
Ana Luiza Trovo Marques de Souza
André Giarola Boscarato
Carlos Eugenio Fortes Teixeira
Daniela Kunkel
Daniele Cristina Ficanha
Elson Barbosa da Silva Junior
Fabiana Schiochet
Fernanda Beatriz Pereira Cavalcanti
Fernanda Morcatti Coura
Flávio José Rodrigues Cruz
Guilherme Donadel
Heiriane Martins Sousa
Jairton Fraga Araujo
João Francisco Severo Santos
Joelma Leão Buchir
Kleber Fernando Pereira
Maria Cristina Bueno Coelho
Monyck Jeane dos Santos Lopes
Pablo Daniel Freitas Bueno
Renato Jaqueto Goes

Ciências Biológicas

Afrânio Silva Madeiro
Alirya Magda Santos do Vale Gomes
Ana Luiza Trovo Marques de Souza
André Giarola Boscarato
Carlos Eugenio Fortes Teixeira
Daniela Kunkel
Daniele Cristina Ficanha
Elson Barbosa da Silva Junior
Fabiana Schiochet
Fernanda Beatriz Pereira Cavalcanti
Fernanda Morcatti Coura

Flávio José Rodrigues Cruz
Guilherme Donadel
Heiriane Martins Sousa
Jairton Fraga Araujo
João Francisco Severo Santos
Joelma Leão Buchir
Kleber Fernando Pereira
Maria Cristina Bueno Coelho
Monyck Jeane dos Santos Lopes
Pablo Daniel Freitas Bueno
Renato Jaqueto Goes

Ciências da Saúde

Alexandre Visconti Brick
Aline Correa de Carvalho
Ana Luiza Trovo Marques de Souza
André de Araújo Pinto
Andressa Ribeiro Contreira
Bárbara de Lima Lucas
Bianca Barros da Costa
Carlos Vinícius Pagani Vieira Machado
Débora Cristina Damasceno
Deborah Margatho Ramos Gonçalves
Diogo de Sousa Martins
Elisângela Rodrigues Carrijo
Emanuel Tenório Paulino
Estélio Henrique Martin Dantas
Eveline Fernandes Vale
Fabiana Leticia Sbaraini
Fabio José Antonio da Silva
Jaqueline Rocha Borges dos Santos
João Francisco Severo Santos
José Aderval Aragão
José Roberto Zaffalon Júnior

Jovino Gentilini Junior
Juliane Campos Inácio
Líncon Bordignon Somensi
Luciane Cristina Arantes
Marcela Melo dos santos
Marcello Alberton Herdt
Marcelo de Oliveira Pinto
Marcos Guimarães de Souza Cunha
Maria Patricia Costa Villela
Nara Michelle Moura Soares
Paulo Celso Budri Freire
Pedro Paulo Gattai Gomes
Raquel Ayres
Renata Oliveira de Barcelos
Renato Carlos Machado
Roberson Geovani Casarin
Rogério Wagner da Silva
Sergio Ibañez Nunes
Sheila Moura Amaral
Taíza Fernanda Ramalhais
Vivian Victoria Vivanco Valenzuela

Ciências Exatas e da Terra

Andrea Sartori Jabur
Antônio Carlos Ribeiro Araújo Júnior
Cláudia Hitomi Watanabe Rezende
Dalvani Fernandes
Evandro Preuss
Gerson Cruz Araujo
Gisane Aparecida Michelin
Henrique Mariano Costa do Amaral
Henrique Pereira Oliveira d`Eça
Neves
Isidro ihadua
João César Abreu de Oliveira Filho
Lívia Sancho
Manolo Cleiton Costa de Freitas
Marcos Vinicius de Oliveira Peres
Paulo Celso Budri Freire
Sonia Tomie Tanimoto

Tânia do Carmo
Vagner Marques de Moura
Valdecir Alves dos Santos Júnior

Ciências Humanas

Ana Margarida Theodoro Caminhas
Ana Maria Senac Figueroa
Anderson Dantas da Silva Brito
Breno Henrique Ferreira Cypriano
Bruno Cezar Silva
Camila Bueno Grejo
Camila de Vasconcelos Tabares
Cássia Maria Bonifácio
Dalvani Fernandes
Edonilce da Rocha Barros
Elisângela Rodrigues Carrijo
Eulalia Fabiano
João César Abreu de Oliveira Filho
João Francisco Severo Santos
Josael Jario Santos Lima
Luciano Sérgio Ventin Bomfim
Marcos Pereira dos Santos
Marcos Pereira Magalhães
Miguel Rodrigues Netto
Rebecca Bianca de Melo Magalhães
Roberson Geovani Casarin
Taíza Fernanda Ramalhais
Tatiane dos Santos Duarte

Ciências Sociais Aplicadas

Ana Margarida Theodoro Caminhas
Bruno Cezar Silva
Camila Augusta Alves Pereira
Camila Nathalia Padula de Godoy
Dandara Scarlet Sousa Gomes
Bacelar
Daniel Nascimento e Silva
Darline Maria Santos Bulhões
Denise Tanaka dos Santos
Elisângela Rodrigues Carrijo

Eulalia Fabiano
Fabio Adriano Stürmer Kinsel
Fabricio Lemos de Siqueira Mendes
Gelson Mario Filho
Hector Rodrigo Ribeiro Paes Ferraz
Helga Midori Iwamoto
Horácio Monteschio
João Francisco Severo Santos
Josael Jario Santos Lima
Leandro Nunes Soares da Silva
Lucas Rosas de Freitas Sá Barreto
Miguel Rodrigues Netto
Nagib Abrahão Duailibe Neto
Nelson Calsavara Garcia Junior
Patrícia Loureiro Abreu Alves
Barbosa
Renato Obikawa Kyosen
Sandy Rodrigues Faidherb
Silvia Helena Ribeiro Cruz
Solange Kileber
Stella Villela Florêncio
Thiago Nery Pandolfo
Veyzon Campos Muniz
Ygor de Siqueira Mendes Mendonça

Engenharias

Alejandro Victor Hidalgo Valdivia
Alex Milton Albergaria Campos
Ana Carla Fernandes Gasques
Andrea Sartori Jabur
Arlete Barbosa dos Reis
Cristhiane Michiko Passos Okawa
Daniele Cristina Ficanha
Diego Matheus Sanches
Elaine Patricia Arantes
Fernando Oliveira de Andrade
Henrique Mariano Costa do Amaral
Jefferson Sousa Farias
Laís Roberta Galdino de Oliveira
Leila Cristina Nunes Ribeiro

Letícia Reis Batista Rosas
Marcelo Henrique da Silva
Marcelo Marques
Marcos Guimarães de Souza Cunha
Mileni Cristina da Silva
Renata Jardim Martini
Thiago Averaldo Bimestre
Tiago Brandão Costa
Valdecir Alves dos Santos Júnior

Linguística, Letras e Artes

Adriana dos Reis Silva
Anderson Dantas da Silva Brito
Danuzia Marjorye Santos de Araújo
Jane Catia Pereira Melo
Luceni Lazara da Costa Ribeiro
Márcia Donizete Leite-Oliveira
Maria Christina da Silva Firmino
Cervera
Simone Oliveira Vieira Peres
Thiago Blanch Pires
Vera Regiane Brescovici Nunes

Multidisciplinar

Alejandro Victor Hidalgo Valdivia
Ana Carla Fernandes Gasques
Ana Margarida Theodoro Caminhas
Andrea Sartori Jabur
Arlete Barbosa dos Reis
Cláudia Hitomi Watanabe Rezende
Cristhiane Michiko Passos Okawa
Érika Alves Tavares Marques
Fabricio Lemos de Siqueira Mendes
Fernando Oliveira de Andrade
Isidro ihadua
José Amorim
Marcelo Marques

Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública

Editora Chefe Marcia A. A. Marques
Coordenadora Editorial Isabela Arantes Ferreira
Bibliotecária Eliete Marques da Silva
Diagramação Marcos Antonio Ribeiro Pereira
Revisão O Autor

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Rocha, Diego Moreno da
Governança corporativa no âmbito da administração pública [livro eletrônico] / Diego Moreno da Rocha. -- São Paulo, SP : Bookerfield, 2022.
PDF

Bibliografia.
ISBN 978-65-89929-54-3

1. Administração pública - Brasil 2. Administração pública - Leis e legislação - Brasil 3. Governança corporativa - Brasil I. Título.

22-108778

CDU-35

Índices para catálogo sistemático:

1. Governança corporativa : Direito administrativo
35

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

DOI 10.53268/BKF22040900

Bookerfield Editora
São Paulo – Brasil
Telefone: +55 (11) 98441-4444
www.bookerfield.com
contato@bookerfield.com



DECLARAÇÃO DO AUTOR

O autor declara não haver qualquer interesse comercial ou irregularidade que comprometa a integridade desta obra; declara que participou da elaboração e revisão da obra, atestando a confiabilidade dos dados e resultados; declara que a obra está livre de plágio acadêmico; declara que a publicação desta obra não fere qualquer outro contrato por ele firmado; declara ter atendido eventuais exigências de outras partes, como instituições financiadoras, para a publicação desta obra.

APRESENTAÇÃO

A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. Se configurando num sistema de harmonização da sociedade, que inclui a gestão das relações internas das organizações com seus investidores. As boas práticas de governança corporativa vêm se ampliando de forma progressiva no Brasil, em especial na Administração Pública, tendo em vista que pela Carta Magna o Estado brasileiro se configura num prestador de serviços, e desta forma tem a obrigação de fazê-lo com a devida qualidade para atender às necessidades dos cidadãos. A administração das instituições públicas tem utilizado mecanismos de governança atuar para atender ao interesse público e não aos seus próprios interesses ou de outrem. A legislação pública brasileira define os princípios que devem nortear o funcionamento de mecanismos de governança que potencializam a ação dos atores externos no sentido de avaliar, dirigir e monitorar a atuação da alta administração das instituições. Os tópicos a serem tratados neste estudo abrangem a origem e características da governança corporativa e da governança no setor público e o papel do TCU nesse sentido, como um órgão que contribui com normativas para orientar e induzir na melhoria das políticas governamentais.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1	
GOVERNANÇA	38
1.1 Governança	14
1.2 Governança Corporativa	26
1.3 Histórico: a governança corporativa e o conflito de agência	28
1.4 Modos da Governança Corporativa	32
DOI: 10.53268/BKF22040901	
CAPÍTULO 2	
ORIGEM, CONCEITOS E PERSPECTIVAS DA GOVERNANÇA PÚBLICA	38
2.1 Governança Pública	41
2.2 O processo de construção da nova governança pública	51
2.3 A Busca pela Eficiência Administrativa no Brasil	52
DOI: 10.53268/BKF22040902	
CAPÍTULO 3	
A DIMENSÃO DO CONTROLE NA GOVERNANÇA PÚBLICA E A ATUAÇÃO DO TCU	56
3.1 O Controle Externo da Administração Pública	60
3.2 Os TC's como instrumento de governança	68
3.3 As Cortes de Contas e o incentivo rumo a boa governança	73
DOI: 10.53268/BKF22040903	
CONCLUSÃO	77
REFERÊNCIAS	79
ANEXOS	85
ÍNDICE REMISSIVO	110
SOBRE O AUTOR	113

INTRODUÇÃO

A prática de governança corporativa que em outros países já se encontra bem propagada, tendo em vista em um passado recente serem verificados conflitos entre os proprietários e os gestores na administração das grandes organizações empresariais, especificamente nas de capital aberto. No Brasil se tornou mais evidenciada a partir do ano de 2016, depois de alguns escândalos de corrupção no país.

De acordo com Garcia (2005), a governança corporativa pode ser conceituada como o conjunto de normas, leis, regulamentos, públicos e privados, que tem como condão organizar, direcionar e comandar as relações de uma empresa, isto é, de seus controladores e gestores com os investidores dessa respectiva empresa, através da compra e venda de valores mobiliários. É importantes destacar que as boas práticas de governança corporativa têm figurado como sendo um grande atrativo para investidores, que mostram maior disposição a adquirir ações, por um preço maior, de Companhias que tenham como norma seguir essas práticas (DONELLA, 2019).

O termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores. O aumento das necessidades de alta transparência e o acordo coletivo para combater a corrupção; este conceito deu grande impulso ao ambiente empresarial, bem como o ambiente público. Como área de estudos a governança corporativa inclui conhecimentos de finanças, economia e direito e seu estudo ganha relevância crescente a partir de meados da década de oitenta.

Além disso, muitos países se voltaram para sistemas econômicos capitalistas que dependem fortemente de empresas privadas para alcançar altos e taxas sustentadas de crescimento econômico. A importância da governança corporativa na economia global tornou-se tão importante quanto o governo no país. Assim, e seguindo a reunião e discussão com os 34 estados membros e os não membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a OCDE em 1999 publicou os princípios de governança corporativa que reforçam o compromisso de empresas para implementar requisitos de governança.

Ao destacar a importância de governança, McCollum (2006) afirmou que a demanda por conformidade regulatória, sustentabilidade corporativa e uma melhoria no desempenho corporativo, tudo isso precisa existir de governança corporativa. Da mesma forma, o aumento dos escândalos corporativos levou a maioria dos governos de todo o mundo a repensar suas estratégias relacionadas às reformas de governança e maior divulgação sobre como as organizações estão operando.

O Banco Mundial (1992) definiu a governança como “a maneira em que o poder é exercido na gestão dos negócios econômicos e sociais de um país visando o desenvolvimento” e de forma complementar “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções” Que requer para tanto uma configuração de elementos distintos, mas inter-relacionados que envolvem leis, mandatos políticos, regras e diretrizes, estruturas organizacionais, financeiras e programáticas, que em combinação estabelecem a atividade governamental.

Além disso, a OCDE define governança corporativa como uma rede de relacionamento entre a gestão das empresas e os diferentes stakeholders sua diretoria, seus funcionários, seus acionistas, OCDE (2004). Das definições anteriores, fica claro que a governança é uma dos temas mais importantes nas economias dos países, o que é um elemento importante na promover o sucesso e a reforma econômica e administrativa. A literatura reconhece que existem diferenças entre as empresas públicas e privadas que impedem que a maioria das práticas empresariais seja transferida para o setor público (BOYNE, 2002).

Existe ainda pouco conhecimento sobre a implementação de projetos de governança no setor público, visto que poucas organizações públicas adotam sistemas de governança mais complexos na América Latina (THE LATIN APPROACH, 2007). Em países onde o controle estatal é mais comum, como a China, os códigos de governança ainda são simplificados para empresas públicas, as organizações públicas são mais burocráticas e os gestores públicos são menos materialistas e têm um comprometimento organizacional mais fraco do que seus pares do setor privado.

A governança pública pertence a tarefas de responsabilização sobre o impacto das políticas na sociedade e não apenas a tarefa de prestar o serviço como deve constar na governança corporativa. Na verdade, a noção de a governança pública não difere inteiramente da governança corporativa. No entanto, o Estado facilita a participação de todas as partes da sociedade e trabalha para construir parcerias entre os setores público e privado.

Tendo em vista o atual momento de crise política e os inúmeros casos de fraude e corrupção na estrutura governamental brasileira divulgados na mídia nos últimos anos, é possível observar um aumento da preocupação por parte do Governo Federal (incluindo políticos e órgãos fiscalizadores) no sentido de aprimorar o Sistema de Controle Interno na gestão pública no Brasil. (SILVA, et al., 2017).

A partir da Constituição Federal de 1988, o controle dessa atividade estatal deixou de ser meramente formal (legalidade) e passou a abarcar também aspectos materiais, tais como a eficiência, a economicidade, a legitimidade e a moralidade do atuar administrativo. Assim, é importante destacar que a Administração Pública, incluídos aqui todos os órgãos que exercem atividade administrativa em quaisquer dos Poderes da República, se encontra está submetida a diversos tipos de controle estabelecidos pelo ordenamento jurídico ao nível constitucional e infraconstitucional.

O International Framework: Good Governance in the Public Sector – estudo divulgado pelo The Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA), membro do comitê consultivo da IFAC para os profissionais britânicos – observa que a principal função da boa governança no setor público é garantir que as entidades alcancem os resultados pretendidos, enquanto agindo no interesse público (IFAC, 2014).

Na atualidade, se encontra cada vez mais explícita a necessidade do controle externo da administração pública, e para tanto é importante que sejam incorporadas novas metodologias de trabalho, que sejam capazes de responder, à sociedade, da forma mais adequada, como os gestores estão gerenciando os recursos públicos, Em especial que seja utilizado se pelos órgãos de controle, tais como o Tribunal de Contas da União – TCU.

Programas e conceitos da administração de empresas privadas têm sido cada vez mais utilizados na Administração Pública, conforme os reflexos envolvidos na globalização e a evolução da sociedade vem tornando a gestão estatal de certa forma obsoleta, no mesmo tempo em que se apresenta por demais complexo que o próprio Estado desenvolva seus programas de gestão eficiente, no Brasil isso vêm sendo observado a partir da introdução de novos mecanismos de controle e da revisão da estrutura de controle na administração pública, tais como: aprovação da Lei da Anticorrupção e da Lei de Acesso à Informação, criação de um Programa de Integridade na gestão pública, criação de um Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, criação do Estatuto das Empresas Estatais, entre outros.

A governança tornou-se uma ferramenta para entregar uma nova agenda para o desenvolvimento depois de ter assegurado que a assistência técnica e financeira só atingirá seus objetivos por meio da aplicação de princípios de governança como transparência, responsabilidade e integridade. A natureza do setor público por ser diversificado e dinâmico exige que as agências governamentais usem gestão comprovada práticas, fornecer serviços confiáveis e flexibilidade para alcançar a máxima eficiência, bem como inovação para fornecer novos e diferentes serviços. Os tópicos a serem tratados neste estudo abrangem a origem e características da governança corporativa e da governança no setor público e o papel do TCU nesse sentido, como um órgão que contribui com normativas para orientar e induzir na melhoria das políticas governamentais.

CAPÍTULO 1

GOVERNANÇA

1.1 Governança

O termo governança é frequentemente utilizado seja nas discussões acadêmicas ou mesmo no âmbito corporativo e da administração pública, principalmente ligado às questões que tratam sobre gerenciamento e sua relação com a sociedade em geral. A destaque dado a esta temática nos últimos anos reflete, sob diversas formas, as preocupações da sociedade em geral sobre a capacidade de seus sistemas políticos agirem efetiva e decisivamente para resolver problemas políticos.

A raiz da palavra governança vem de uma palavra grega que significa direção, desta forma logicamente, o significado fundamental da governança é guiar uma economia e uma sociedade com objetivos coletivos. O processo de governança inclui encontrar maneiras para determinar o objetivo e, em seguida buscar o método visando atingir esses objetivos. A Governança é um conceito contestado, e há algumas perspectivas concorrentes sobre o que a governança significa e como ela opera.

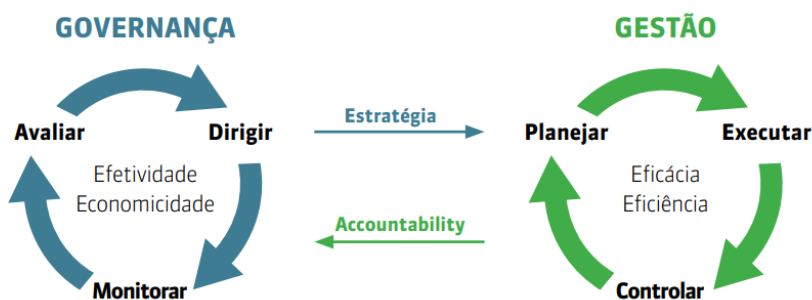
O conceito de governança passou a capturar o interesse de um grande número de interessados, o usuário final e os profissionais. O aumento das necessidades de alta transparência e o acordo coletivo para combater a corrupção; este conceito deu grande impulso ao ambiente empresarial, bem como o ambiente público. Ao destacar a importância de governança, McCollum (2006) afirmou que a demanda por conformidade regulatória, sustentabilidade corporativa e uma melhoria no desempenho corporativo, tudo isso precisa existência de governança corporativa. Da mesma forma, o aumento dos escândalos corporativos levou a maioria dos governos de todo o mundo a repensar suas estratégias relacionadas às reformas de governança e maior divulgação sobre como as organizações estão operando. Da mesma forma, a importância da governança surgiu por causa das condições econômicas vivenciada por países desenvolvidos e em desenvolvimento. Desde as crises financeiras que atingiram.

No Brasil a referência na condução da governança corporativa é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com atuação destacada desde a década de 90, procurando disseminar as melhores práticas de governança corporativa, busca ainda desenvolver programas de capacitação

e certificação, Nesse sentido sua atuação visa influenciar os diversos agentes, no início voltado para agentes privados e depois passou a influenciar também a formulação da governança pública, que absorveu conceitos importantes para o desenvolvimento administrativo que vemos hoje.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, a governança é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Figura 1: Relação entre governança e gestão.



Fonte: TCU (2014)

Mas é importante destacar que governança não deve ser confundida com gestão. Neste sentido, enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora, conforme pode ser verificado na Figura 1 onde se encontram representadas essas distinções de forma resumida: a governança é responsável por estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e levando em conta os interesses do(s) proprietário(s) e partes interessadas, a gestão é a função responsável por planejar a forma mais adequada de implementar as diretrizes estabelecidas, executar os planos e fazer o controle de indicadores e de riscos.

Em sua essência, a governança é sobre liderança. Uma governança eficaz garante que a organização permaneça viável e prospere, melhorando seus resultados (tanto sociais quanto financeiros) e garantindo que seus ativos sejam protegidos e os fundos sejam utilizados de forma adequada. Por outro lado, a má governança pode colocar as organizações em risco de fracasso comercial, problemas financeiros e legais para diretores/curadores, ou pode permitir que uma organização perca de vista seu propósito e suas responsabilidades para com os membros e as pessoas que se beneficiam de seu sucesso.

Portanto governança difere de gestão, a gestão se caracteriza o processo decisório dentro de uma organização, a governança se configura no conjunto de regras e práticas que visam garantir que organização cumpra com seus deveres com todos públicos interessados no seu resultado (*stakeholders*). Como exemplo pode-se citar que numa gestão empresarial, os gestores podem decidir que se empresa deve comprar uma frota de veículos ou contratar serviços de transporte. Já numa política de governança corporativa é exigido do gestor da empresa não possua nenhum tipo de vínculo com os atores dessa operação, seja recebendo vantagens pela indicação de uma determinada empresa ou qualquer outra, o que poderia caracterizar um conflito de interesses.

Em organizações maiores é possível diferenciar entre governança e gestão, já em organizações menores, pode ser um desafio separar as questões de governança estratégica da gestão do dia-a-dia, uma vez que pode não haver muitos funcionários ou membros para que as pessoas desempenhem várias funções. No entanto, à medida que uma organização se desenvolve e cresce, a distinção torna-se cada vez mais importante.

Em termos básicos, a governança é o papel de liderar uma organização e a gestão é o seu funcionamento ou operação no dia-a-dia. Governança é o trabalho do corpo diretivo, como um comitê ou conselho, para fornecer direção, liderança e controle. A gestão geralmente se configura no trabalho de uma equipe de gestão ou executiva, liderada por um coordenador ou executivo-chefe e o seu pessoal e voluntários. O papel do corpo diretivo é supervisionar a administração, não administrar. Deve estar convencido de que a equipe de gerenciamento está fazendo seu trabalho de acordo com a política e os recursos disponíveis.

Pessoa jurídica

Importante, antes de se discorrer sobre todos os aspectos concernentes à governança corporativa e pública, deve-se proceder a uma explicação sobre a pessoa jurídica, ente com personalidade e suscetível de direitos e deveres, de modo a se entender a amplitude dela, eis que ela tem papel relevante não só para as partes da relação empresarial, como para a economia e desenvolvimento do país.

Conceitua-se como “pessoa” todo ente físico ou coletivo, com capacidade de possuir direitos e contrair obrigações, o que se denomina como personalidade jurídica. De acordo com Diniz (2008, p. 116), sujeito de direito é aquele que conta com direitos protegidos pela legislação, assim como com obrigações, das quais não pode se desviar, ante as punições previstas nos mesmos regramentos legais.

Segundo o Código Civil, pessoa natural é o ser humano, sujeito de direitos e obrigações, bastando nascer com vida, para, desta forma, adquirir personalidade. Além das pessoas naturais, passou a existir o

reconhecimento também como sujeito de direito de entidades abstratas, criações do homem: as pessoas jurídicas, atribuindo-lhes personalidade.

Nesse sentido, Venosa argumenta:

O traço comum de ambas as entidades é a personalidade; a pessoa jurídica, na vida civil, age como qualquer pessoa natural, nos atos que com ela são compatíveis. Os grupos, portanto, que se unem para realizar determinados fins, ganham personalidade no direito moderno, tornando-se sujeitos de direitos e de obrigações. (VENOSA, 2014, p. 233).

Assim, são entidades a que a lei empresta personalidade, que é a capacidade para figurar em uma relação jurídica, qualificando-as a serem sujeitos de direitos e obrigações. Pessoa jurídica pode ser designada como um agrupamento de homens reunidos para um determinado fim, sendo que ela passa a ter existência própria e autonomia jurídica, distinta das pessoas naturais que as compõem e que são denominados, geralmente, sócios. A pessoa jurídica ainda comporta classificações e espécies.

Assim, a pessoa jurídica pode ser intersubjetiva, a qual é constituída pela união solene de duas pessoas com o escopo de formar uma entidade autônoma e independente, ou patrimonial, corresponde à afetação de um patrimônio destinado a um fim específico. Logo, consideram-se os requisitos subjetivos para a criação das pessoas jurídicas a vontade humana que lhe dá origem, a organização de pessoas, destinação de um patrimônio afetado a um fim específico, licitude de seus propósitos e a capacidade jurídica reconhecida pela norma jurídica (CALDAS NETO, 2015).

Segundo Amaral (2003), pessoa jurídica é entendida como o ente coletivo advindo da reunião de pessoas, a que o Direito outorga personalidade jurídica, permitindo que ela atue, na vida social, como um sujeito de direitos, sendo a consequência principal da personalização dos entes coletivos: a sua patrimonial, de maneira que os bens destacados, para a sua constituição e patrimônio, não se confundem com os das pessoas que as compõe. A pessoa jurídica atua como ser individual, respondendo sozinha, na ordem patrimonial, pelos atos validamente praticados por seus sócios-administradores.

A pessoa jurídica é uma entidade formada por um agrupamento de indivíduos, ao qual a lei conferiu personalidade jurídica para atuar, gozando de direitos e obrigações, assim como as pessoas naturais. Cabe ressaltar que a personalidade dos indivíduos não se mistura com a da pessoa jurídica,

sendo sua principal característica. A formação da pessoa jurídica pode ter como finalidade o lucro, servindo para constituição de uma empresa ou uma sociedade (MADALENO, 2009, p. 13 apud BERTOLDI; RIBEIRO, 2006, p. 140). A pessoa jurídica pode ser formada não apenas para organização de caráter econômico, mas, também, pode ter outras finalidades, como as entidades religiosas e as fundações, por exemplo.

Trata-se de instrumento imprescindível para a atividade econômica, fomentando a participação da iniciativa privada na conjugação de novos empreendimentos comerciais e industriais, definindo o sistema de apropriação privada dos bens de produção, no qual se apoia nossa economia.

Tomazette (2011, p. 231) pondera que a criação de uma pessoa jurídica se configura numa alternativa para os indivíduos que querem assumir responsabilidades e gerenciar o próprio negócio ou mesmo para aqueles que têm receio de acabar comprometendo seu patrimônio, tendo em vista que tais pessoas podem preferir não assumir o risco e investir seus recursos em atividades que não sejam produtivas.

O capital social é o elemento básico da sociedade, mola propulsora das suas atividades, e com o qual deve iniciar suas operações. Tem a sua formação com a disponibilidade financeira, na forma de integralização de um capital financeiro, com as cotas que conferem aos sócios duas espécies de direito: um patrimonial, relativa ao crédito; outro pessoal, relativa ao status de sócio. Servem de garantia fundamental para os credores, tendo em vista que, nessas pessoas jurídicas, não há vigência da responsabilidade subsidiária. Com a sua integralização, o capital social deve permanecer integral, fixo e não sofrer alterações durante toda a existência da empresa. Tem que ser informado seu valor de forma compulsória no estatuto social, observando-se que a legislação não estabelece um valor mínimo para o capital social.

De modo diverso da pessoa física, possuidora de tónus biológico, sendo que sua personalidade jurídica tem início com o nascimento do indivíduo, a formação da personalidade da pessoa jurídica tem início com sua inscrição na Junta Comercial. Temos entidades econômicas com personalidade jurídica e patrimônio próprio, que tem sua constituição com várias pessoas físicas ou mesmo jurídicas, cuja denominação é sociedade empresarial, com propósito de produção de bens ou serviços visando o lucro. (MADALENO, 2009, p. 13 apud BERTOLDI; RIBEIRO, 2006, p. 140).

Segundo previsão legal, a pessoa jurídica possui personalidade própria, restando necessário discorrer sobre o que ela seria. Para Ribeiro (2007), personalidade é a capacidade da pessoa de ser titular de direitos e deveres, em razão de sua natureza e sua projeção para o mundo exterior. Segundo o autor, como a pessoa jurídica possui direitos e deveres, possui personalidade.

Apesar de os direitos de personalidade serem mais conexos com a pessoa natural, as pessoas jurídicas, mesmo carecendo de atributos próprios

das pessoas naturais, são imputados alguns desses direitos, como o direito ao nome ou à propriedade. Em rol menos extenso e taxativo, portanto, são as pessoas jurídicas igualmente detentoras de direitos de personalidade.

A partir da criação da pessoa jurídica, com os requisitos para tanto sendo atendidos, ela passa a ter personalidade e autonomia patrimonial, daí surgindo a limitação da responsabilidade dos sócios, imprescindível como forma de incentivar os investimentos para desenvolver a atividade econômica.

O princípio da autonomia patrimonial ficou eminentemente claro no Código Civil de 1916, para assegurar o desenvolvimento de atividades econômicas, de produção e de comercialização de produtos e serviços. A partir de então, se tornou o alicerce do direito societário, pois é fundamental, em função da limitação da possibilidade de perder algo em investimentos com risco maior. De acordo com Coelho (2017), não ocorrendo o princípio da separação patrimonial, possíveis imprevistos com os negócios da empresa teriam como possibilidade real a perda de dos bens dos sócios. Nesse sentido, as pessoas não se estimulariam por empreender em atividades que notadamente configurariam risco.

Tomazette (2003, p. 62) destaca a autonomia patrimonial como sendo a característica mais presente numa sociedade. Configura-se a existência de um patrimônio próprio, para responder por suas obrigações, havendo uma separação completa com o da pessoa dos sócios. Nas obrigações trabalhistas, fiscais e ligados ao consumo, tem-se atendido a certos pressupostos instituídos pela legislação para a suspensão da autonomia patrimonial.

Tendo em vista a capacidade da pessoa jurídica de adquirir direitos, ter sua propriedade e bens e, seguindo o conceito preconizado do princípio da autonomia patrimonial, tais bens não devem se confundir com os bens dos sócios, com uma exceção: nos casos em que houver fraude ou desvio finalidade. A autonomia patrimonial só deve ser utilizada como segurança jurídica e fomento para o empreendedorismo, nunca como sendo uma proteção para comportamentos fraudulentos e desonestos.

Requisitos para a constituição da pessoa jurídica

Para constituição da pessoa jurídica, há necessidade de se conjugar: a vontade humana, que se traduz na intenção de criar uma entidade diversa da de seus componentes; e a observância das condições impostas pela lei, composto pela elaboração de um instrumento particular ou público, seu registro no órgão competente e eventual autorização ou aprovação do governo, quando o caso, assim impuser; e, por fim, o objeto a ser alcançado deve ser lícito, vez que os ilícitos ou nocivos constituem causa de extinção da pessoa jurídico, tudo como estabelece o art. 69 do CC¹.

¹ CC/02. Art. 69. Tornando-se ilícita, impossível ou inútil a finalidade a que visa a fundação, ou vencido o prazo de sua existência, o órgão do Ministério Público, ou qualquer interessado, lhe

O ato de constituição materializa-se no estatuto, quando se tratar se associações, que não possuem fins lucrativos; contrato social, referentes às sociedades simples ou empresariais (antes, conhecidas como civis e comerciais); e escritura pública ou testamento, para as fundações, ante o que dispõe do CC, no artigo 62, *caput*².

Com o registro, começa, então, a existência legal da pessoa jurídica de direito privado (CC, art. 45). Antes disso, ela é apenas uma “sociedade de fato ou não personificada”.

Isso acarreta o que preconiza o art. 75, IX, do CPC/15³, que essas sociedades serão representadas em juízo, independentemente do polo, pela pessoa a quem a administração de seus bens.

O registo do contrato social de uma sociedade empresária ocorre na Junta Comercial, ao passo que, os estatutos e demais atos ligados às pessoas jurídicas de direito privado são feitos no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas (CC, art. 1.150⁴). Algumas pessoas precisam, ainda, de autorização ou aprovação do executivo (CC, art. 45⁵), a exemplo das seguradoras, as instituições financeiras, as administradoras de consórcios.

Princípios

Os princípios servem de orientação sobre como proceder, sendo que a não observância deles pode acarretar consequências. Existem princípios norteadores de todo ordenamento jurídico, como os princípios constitucionais, e os princípios que norteiam somente determinados e específicos ramos do direito. Saliente-se que muitos estão explícitos, enquanto outros estão contidos implicitamente no ordenamento pátrio. E, ainda, com relação aos princípios que regem as pessoas jurídicas, elas são formadas por princípios gerais e próprios. Importante ressaltar que a Constituição faz menção, no preâmbulo, ao Estado Democrático de Direito como forma de garantir os

promoverá a extinção, incorporando-se o seu patrimônio, salvo disposição em contrário no ato constitutivo, ou no estatuto, em outra fundação, designada pelo juiz, que se proponha a fim igual ou semelhante.

² CC/02. Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

³ CPC/2015. Art. 75. Serão representados em juízo, ativa e passivamente:...IX - a sociedade e a associação irregulares e outros entes organizados sem personalidade jurídica, pela pessoa a quem couber a administração de seus bens.

⁴ CC/02. Art. 1.150. O empresário e a sociedade empresária vinculam-se ao Registro Público de Empresas Mercantis a cargo das Juntas Comerciais, e a sociedade simples ao Registro Civil das Pessoas Jurídicas, o qual deverá obedecer às normas fixadas para aquele registro, se a sociedade simples adotar um dos tipos de sociedade empresária.

⁵ CC/02. Art. 45. Começa a existência legal das pessoas jurídicas de direito privado com a inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, precedida, quando necessário, de autorização ou aprovação do Poder Executivo, averbando-se no registro todas as alterações por que passar o ato constitutivo.

exercícios dos direitos individuais e sociais.

Nessa linha, o art. 170 da Constituição, inserido no título que trata sobre a ordem econômica e financeira, dispõe que, dentre os princípios gerais da atividade econômica, cabe à República Federativa do Brasil “assegurar a todos uma existência digna”. Ou seja, até mesmo a realização das atividades econômicas e financeiras, públicas e privadas, deve observar o princípio da dignidade, corroborando o fundamento fixado no art. 1º, inciso III.

Como já explanado, além dos princípios gerais e inerentes a todas as pessoas com personalidade, existem ainda os princípios inerentes à pessoa jurídica, e entre os princípios específicos à jurídica, encontram-se os seguintes:

Princípio da liberdade de iniciativa: trata-se de um princípio constitucional, consubstanciado no artigo 170 da Constituição Federal. Ele trata da ordem econômica, que é fundada na valorização do trabalho humano e na livre-iniciativa. Este princípio deve, ainda, observar os princípios da soberania nacional, da propriedade privada, da livre concorrência e, por fim, o da função social da propriedade.

A livre iniciativa está presente na Constituição de 1988 em dois dispositivos. No artigo 1º, inciso IV, ela consta como sendo um fundamento da República Federativa do Brasil. Já o artigo 170, caput, prevê que a ordem econômica deve estar fundada na livre iniciativa. Então, a livre iniciativa é um dos princípios constitucionais fundamentais da República Federativa do Brasil, e, também, um dos fundamentos da ordem econômica. Dessa forma, ela fundamenta toda a estrutura dos ideais de liberalismo econômico, que circundam toda atividade empresarial e, ainda, possui relevante destaque econômico constitucional (PEREIRA, 2010, p. 37).

Princípio da liberdade de concorrência, também contido no artigo 170, inciso IV, da Carta Magna, garante a oportunidade e a eficiência do capitalismo, o que aumenta a qualidade de produtos e serviços, além de reduzir custos e, em consequência, os preços. Para Pereira (2010, p. 43), a livre concorrência assegura o direito de conquistar clientela em igualdade de condições e proíbe a utilização incorreta da livre iniciativa e do poder econômico, com fundamento também no artigo 173, § 4º, da Constituição de 1988.

O princípio da função social da empresa estabelece que a propriedade dos bens, bem como o desenvolvimento dos serviços e atividades pelas empresas devem estar voltados para atender, também, aos interesses da coletividade e não apenas para gerar lucro.

De acordo com a CF/1988 e com os princípios da Eticidade e Socialidade, o exercício do direito de empresa não pode prejudicar terceiros. Isto é intuitivo. Exige-se, pois, cuidado empresarial para com empregados, o meio ambiente e a sociedade. Essa função social da empresa incide tanto nas atividades internas, quanto nas atividades externas empresariais. Temos no âmbito interno a exigência de um comportamento socialmente responsável interno (eticidade), por exemplo: relação da empresa com os sócios e com os empregados, tão como a participação dos empregados nos lucros empresariais, isso pode ser vislumbrado nos arts. 57 e 68 do Código Civil. E no âmbito externo o exercício de um comportamento socialmente responsável para com a comunidade (ética e função social nas relações da empresa com a comunidade) como preservar os direitos fundamentais da pessoa humana e inibir o abuso do poder empresarial (FIGUEIREDO, 2019, p. 2).

A função social determina uma limitação interna, no sentido de que legítimo será o interesse individual quando realizar o social, e não somente quando não o exercer em prejuízo do coletivo, impondo tal princípio aos sócios (ou a quem de direito) a prática de comportamentos em benefício da sociedade (PEREIRA, 2010, p. 54-55).

A função social da pessoa jurídica, instituída de maneira efetiva pela Constituição Federal de 1988, traz em seu bojo o dever intrínseco de uma organização para cumprimento de uma função social, ou seja, o direito de uma empresa deve ser exercido visando precipuamente o interesse da coletividade.

Para Figueiredo (2019, p. 2), a falta de observância da função social pode implicar nas mais diversas sanções, a depender do nível de gravidade do fato apurado, estando entre elas a repreensão, suspensão das atividades ou até mesmo na extinção da personalidade da pessoa jurídica. Isso porque a teoria da função social da pessoa jurídica traz em seu bojo a ideia do estabelecimento de comportamentos empresariais, positivos ou negativos.

O conceito de função social da pessoa jurídica, para Torres e Carneiro (2011), traz intrínseca a ideia de que não deve visar somente o lucro, mas também preocupar-se com os reflexos de suas decisões para a coletividade, seja de maneira geral, incorporando ao bem privado uma utilização voltada para o social; ou específica, trazendo realização social ao empresário e para todos aqueles que colaboraram para alcançar tal fim.

O Princípio da preservação da empresa tem por finalidade a proteção da atividade econômica, sendo que ele visa à solução de diversos conflitos de interesses. Princípio da autonomia patrimonial da sociedade empresária é aquele através do qual se protege os bens dos sócios, na medida em que

determina que os bens da sociedade não se confundem com os dos sócios, de modo que as obrigações da sociedade cabem somente a ela.

Segundo Salama (2012, p. 332-333), em primeiro lugar, há o princípio da responsabilidade limitada dos sócios ao capital social, valendo apenas para os tipos societários mais comuns, respondendo os sócios somente pela integralização do capital social da pessoa jurídica. Em segundo lugar, existe o princípio da autonomia patrimonial da pessoa jurídica, em que os direitos e obrigações da empresa são distintos e não se comunicam imediata ou necessariamente com os direitos e obrigações pessoais de seus sócios, administradores e representantes. Tais princípios compõem o cerne da chamada responsabilização empresarial moderna.

Responsabilidade dos Sócios

As pessoas jurídicas são sujeitos de Direitos e Obrigações, sendo criadas através da vontade de duas ou mais indivíduos, passando a ter vida própria no momento da sua constituição, podendo ser responsabilizada na medida em que praticar ato que oriente neste sentido. Em nomeando algum administrador que a represente, e ele resultar algum dano a outrem, a empresa será responsabilizada conforme o ato praticado.

Cabem ainda devidamente configurados na legislação as responsabilidades dos sócios, os artigos 1.001 a 1.009, do Código Civil de 2002, tratam da responsabilidade dos sócios relacionados aos direitos e obrigações entre os demais sócios e terceiros, que devem ser cumpridas, sendo que o cumprimento deve iniciar de forma imediata com a propositura do contrato, tendo não sido fixada outra data, tem seu fim no momento da liquidação da sociedade, onde se extinguem as responsabilidades sociais.

Somente através de modificação contratual, de forma expressa, pode o sócio ser substituído, aliado ao consentimento dos demais sócios. Os sócios têm como obrigação, conforme estabelecido no estatuto social e dentro do prazo previsto, pagamento das contribuições que lhe couber, e se deixar de realiza-las, nos trinta dias seguintes ao da notificação pela sociedade, responderá perante à sociedade no que couber. Que poderá inclusive levar à exclusão deste sócio, ou mesmo redução da cota ao montante realizado, desde que com a anuência da maioria dos sócios.

Além disso, os sócios tem que responder por uma série de situações pertinentes a sua condição de sócio, onde o legislador tratou de disciplinar a responsabilidade de sua atuação ou omissão. Passamos a discorrer conforme o tipo de sociedade as devidas responsabilidades dos sócios.

A legislação brasileira contempla para cada tipo de sociedade uma série de hipóteses de responsabilidade dos sócios e administradores, podendo ser solidária ou subsidiária, e ainda limitada ou ilimitada.

Sociedade Simples

São sociedades que geralmente tem sua configuração na exploração de atividades de prestação de serviços relacionadas às atividades intelectuais e de cooperativa.

Art. 1.009, CC – A distribuição de lucros ilícitos ou fictícios acarreta responsabilidade solidária dos administradores que a realizarem e dos sócios que os receberem, conhecendo ou devendo conhecer-lhes a ilegitimidade.

Art. 1.016. Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções.

Art. 1.017. O administrador que, sem consentimento escrito dos sócios, aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros, terá de restituí-los à sociedade, ou pagar o equivalente, com todos os lucros resultantes, e, se houver prejuízo, por ele também responderá.

Sociedade Limitada

No início a sociedade limitada era denominada sociedade de quotas de responsabilidade limitada, sendo regulamentada pelo Decreto nº 3.708, de 1919. Com a edição do Código Civil, de 2002 deixou de existir.

Faz-se necessário deixar claro que o contrato social das sociedades limitadas devem conter a determinação de sociedade limitada (ou a abreviatura LTDA.), sem tal limitação, será determinada a responsabilização solidária e ilimitada dos sócios. A empresa pode ter em sua constituição da nomenclatura pelo nome de um ou mais sócios, se forem pessoas físicas. Já a denominação deverá identificar o objeto da sociedade (BRASIL, 2002).

Art. 1052, CC – Na sociedade limitada, a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social.

Art. 1059, CC – Os sócios serão obrigados à reposição dos lucros e das quantias retiradas, a qualquer título, ainda que autorizados pelo contrato, quando tais lucros ou quantia se distribuírem com prejuízo do capital.

Art. 1080, CC – As deliberações infringentes do contrato ou da lei tornam ilimitada a responsabilidade dos que expressamente as aprovaram.

Art. 1.080, CC – A responsabilidade ilimitada dos sócios pelas deliberações infringentes da lei ou do contrato torna desnecessária a desconSIDERAÇÃO da personalidade jurídica, por não constituir a autonomia patrimonial da pessoa jurídica escudo para a responsabilização pessoal e direta.

Sociedade Anônima

A Sociedade Anônima se configura numa empresa constituída em

sociedade, tendo o capital com divisão em ações. Fazendo-se conhecer também pelas abreviações SA, S/A ou S.A, ou como companhia, com a abreviação como “Cia.”.

Sendo que a responsabilidade de cada acionista está limitada ao capital de suas ações, com diferenciação das Sociedades Empresárias Limitadas (Ltda.) na qual consta existência de divisão do capital em cotas.

Podendo ser Sociedade Anônima de Capital Aberto e Sociedade Anônima de Capital Fechado.

Capital Aberto são empresas que devem ter registro obrigatório na CVM - Comissão de Valores Mobiliários. A companhia tem seu capital social dividido em ações (valores mobiliários representativos de um investimento) cujos sócios têm, pelas obrigações sociais, responsabilidade limitada ao preço de emissão das ações que titularizam.

As sociedades anônimas têm seus recursos captados junto ao mercado de capitais, sujeitando sua administração seja fiscalizada, tal controle executado pela CVM tem o propósito de ofertar segurança, credibilidade ao investidor, fazendo com que o investimento em ações e outros valores mobiliários sejam realizados com a devida segurança e liquidez necessária.

Capital Fechado são empresas que não tem suas ações negociadas na Bolsa de Valores, tal situação não significa que a o grupo que possui a propriedade da empresa não possa negociar suas ações, em caso de necessidade ou iniciativa de venda das ações a negociação acontece entre os sócios e possíveis compradores diretamente, sem intermediação de terceiros.

Art. 117, Lei 6404/76 – O acionista controlador responde pelos danos causados por atos praticados com abuso de poder. § 2º No caso da alínea e do § 1º, o administrador ou fiscal que praticar o ato ilegal responde solidariamente com o acionista controlador.

Art. 158, Lei 6404/76 – O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder: I – dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo; II – com violação da lei ou do estatuto. § 1º O administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática. Exime-se de responsabilidade o administrador dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião do órgão de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, no conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia-geral. § 2º Os administradores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não cumprimento dos deveres impostos por lei para

assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles. § 3º Nas companhias abertas, a responsabilidade de que trata o § 2º ficará restrita, ressalvado o disposto no § 4º, aos administradores que, por disposição do estatuto, tenham atribuição específica de dar cumprimento àqueles deveres. § 4º O administrador que, tendo conhecimento do não cumprimento desses deveres por seu predecessor, ou pelo administrador competente nos termos do § 3º, deixar de comunicar o fato a assembleia-geral, tornar-se-á por ele solidariamente responsável. § 5º Responderá solidariamente com o administrador quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato com violação da lei ou do estatuto.

Art. 165, Lei 6404/76 – Os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os arts. 153 a 156 e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto. § 1º Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o exercício da função com o fim de causar dano à companhia, ou aos seus acionistas ou administradores, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia, seus acionistas ou administradores. § 2º O membro do conselho fiscal não é responsável pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles foi conivente, ou se concorrer para a prática do ato. § 3º A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembleia-geral.

1.2 Governança Corporativa

O termo “Governança Corporativa” é passível de definições diversas, relacionadas às duas perspectivas que envolvem acionistas e gestão das organizações. Portanto, gira em torno do debate sobre se a gestão deve administrar a corporação exclusivamente no interesse dos acionistas ou se deve levar em conta outros grupos de interesse (partes interessadas).

A governança corporativa numa definição mais restrita diz respeito às relações entre gestores corporativos, conselho de administração e acionistas. Mas também pode abranger o relacionamento da corporação com os stakeholders e a sociedade. Mais amplamente definida, a governança corporativa pode abranger a combinação de leis, regulamentos, listando regras e práticas voluntárias do setor privado que permitem à corporação atrair capital, ter um desempenho eficiente, gerar lucro e atender a ambos, obrigações legais e expectativas gerais da sociedade.

A governança corporativa é também definida como o sistema

de gestão e controle de uma organização, de acordo com os princípios e melhores práticas envolvidas. Ao nível das organizações, procura a forma de estruturar a distribuição de poderes e responsabilidades entre acionistas, diretores e gerenciamento. Hoje, o conceito é usado para descrever a ação de governar, a maneira de administrar os estados, organismos mundiais, mas também empresas. Principalmente, busca explicar como o poder de vários fatores de decisão e controle pode ser equilibrado e as ferramentas para acionistas e outras partes interessadas no capital de uma entidade podem ser implementados.

No quadro 1 estão elencados algumas das definições de governança, mas é importante ressaltar que não existe definição que seja aceita de forma unânime, tendo em vista que o conceito de governança vem evoluindo no tempo e se adaptado às diferentes sociedades e culturas nas quais foi adotado.

Quadro 1: Definições de governança corporativa

Ano	Autor/Entidade	Definição de Governança Corporativa
1992	Cadbury Committee	O conjunto de todos os sistemas de controle, tanto financeiros como outros, pelos quais uma firma é dirigida e controlada.
2001	Jensen	Governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho Administrativo e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros
2002	CVM	Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
2004	Ocde	Relações entre a administração da sociedade, seu conselho, acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa proporciona a estrutura que possibilitará o estabelecimento dos objetivos da sociedade, bem como os meios de cumpri-los e supervisionar o desempenho da sociedade.
2009	IBGC	Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Fonte: Oliveira e Pisa (2015, p. 1268).

Segundo a International Federation of Accountants (IFAC) (2001; 2013), a governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) que garante que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) (2015), a governança atua como um sistema que tem como objetivo dirigir, monitorar e incentivar as organizações às boas práticas, para que seus princípios básicos se transformem em recomendações objetivas. Neste sentido, os princípios básicos de governança corporativa que podem ser aplicados ao contexto brasileiro são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Portanto, infere-se que a governança busca aproximar gestores e proprietários do capital, objetivando o alinhamento de interesses entre as partes.

A análise da governança corporativa, aí também incluída a transparência da administração, tem se tornado um fator preponderante para se possa conhecer as grandes corporações e sua forma de atuar. A Transparência um dos mais destacados princípios da governança corporativa, uma vez que transparência é essencial para uma boa relação entre empresa e stakeholders. Quando maior o grau de informação disponibilizada, menos incertezas. Portanto, organizações que adotam a boa Governança Corporativa precisam ter a compreensão de que toda informação deve ser disponibilizada às partes interessadas. De forma complementar, vem sendo considerada como um indicador de confiança dos investidores nas decisões tomadas pela administração das empresas listadas em bolsas de valores.

A governança corporativa fornece regras e mecanismos de controle apropriados por meio dos quais, por um lado, os acionistas podem fiscalizar as decisões dos administradores e, por outro, os sócios podem ser monitorados e motivados. Tal sistema, dentro de um ambiente empresarial moderno, deve iniciar e apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, contribuir para a estabilidade social (SILVA & MARTELANC, 2006).

1.3 Histórico: a governança corporativa e o conflito de agência

A relação entre investidores, acionistas, executivos e o conselho de administração se encontra ligado aos problemas de agenciamento, no qual metas, incentivos e mecanismos de controle são convencionados em “regras de conduta”. Os membros da alta administração são agentes dos proprietários, que realizaram sua contratação e lhes conferiram a autoridade lhes aferindo poder decisório para gerir a empresa. Os potenciais conflitos de interesses entre a maximização do valor da empresa e os interesses pessoais dos executivos são identificados como problemas de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

À medida que as empresas têm um acentuado desenvolvimento no mercado, geralmente é possível que passem a ser administradas não apenas

pelos seus donos, familiares ou por funcionários que possuem vínculos pessoais com os donos não fazendo parte necessariamente do ambiente organizacional. (BIANCHI, 2005). A Partir dessa nova realidade, as empresas iniciam um processo de abertura do capital, fazendo com que a quantidade de proprietários aumente e ocorra a necessidade de uma administração profissional.

Mas a necessidade de profissionalização trouxe alteração no perfil da administração, se configurando numa resposta da organização para manutenção ou na busca por eficácia, produtividade e agilidade para enfrentar desafios, consolidar ou ampliar a posição no mercado em que atua. Estes aspectos que levam a empresa a realizar a alteração de um formato de gestão centralizada e personalizada para um onde processo decisório é conduzido por membros organizacionais cujos vínculos com a empresa são fortemente estimulados pela remuneração que recebe ao realizar suas atividades.

Neste contexto vai ser criado o impasse entre a separação da propriedade, que tem como característica a administração da organização por seu proprietário, e o controle, executado por profissionais que recebem uma remuneração ao final do mês, que se sobressai, tendo em vista que interesses desses profissionais não necessariamente convergem com os dos donos em função deles terem seus próprios objetivos, tendendo, por isso, a “favorecer estratégias na empresa que aumentem suas chances de carreira e remuneração, em vez de maximizar o valor da empresa” (CIA; GUARITA; CIA, 2002).

Sendo desta forma estabelecido um conflito de interesses, evidenciado na relação patrão-empregado, que originou os estudos na área da administração que culminaram no desenvolvimento da Teoria da Agência, cuja contribuição para a administração tem sido fomentar investigações sobre os meios adequados para reduzir os mencionados conflitos. (BIANCHI, 2005, p.16).

A teoria da agência faz uma análise dos conflitos que surgem entre os proprietários e os agentes gestores, uma vez que os interesses dos donos nem sempre se encontram em consonância com o dos gestores. (BEDICKS, 2009). Com o capital pulverizado, o controle da organização passou a ser conduzido por executivos não proprietários (ou que possuem um baixo número de ações), que deu início ao problema de como garantir que o comportamento dos gestores esteja alinhado com a maximização do valor para o conjunto dos acionistas. (BEDICKS, 2009).

Teoria da agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976). Essa estabelece um sistema de compensação, quando um ator principal estabelece um contrato que motive o agente a agir conforme interesse do principal.

Nas grandes corporações, a propriedade pode se diluir em um número

enorme de acionistas e nessa dispersão quem controla efetivamente a empresa é a administração. O relacionamento de agência é o relacionamento entre acionistas e administradores. Ocorre que os administradores têm seus interesses e procuram maximizá-los, nesse momento as decisões podem ser contrárias aos interesses dos acionistas e esses são os denominados conflitos de agências.

A gestão de administração mudou, para a empresa ser produtiva e ágil, consolidar ou ampliar sua posição no mercado em que está inserida. Atualmente as decisões são tomadas por gestores organizacionais incentivados pela remuneração paga por suas atividades. (BIANCHI, 2005).

Conflito de agência é a possibilidade de divergência de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976).

Para Bedicks (2009) a teoria da agência trouxe duas contribuições organizacionais: a primeira é o tratamento da informação. Para esta autora, a informação é tratada como commodity tendo um custo e podendo ser comprada. As organizações devem investir nos sistemas de informação para controlar os agentes. A segunda contribuição diz respeito aos riscos. O futuro, parcialmente controlado, pode envolver prosperidade, falência ou resultados intermediários.

Dentre os fundamentos da Governança Corporativa, destaca-se o conflito de agência, se encontrando no âmbito das organizações tendo em vista a separação entre os proprietários e a gestão (administradores), que acontece quando os agentes ligados às organizações têm interesses conflitantes. Jensen e Meckling (1976) apresentaram a Teoria da Agência de forma mais abrangente e definiram um relacionamento de agência como “um contrato no qual uma ou mais pessoas – o principal –, engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão pelo agente”.

Considerando que nenhum indivíduo pode ter o desejo de maximizar uma função que não seja a sua, fica assim estabelecido o ambiente do conflito de agência. Para tentar diminuir o impacto decorrente desse problema, foram criados os mecanismos de Governança Corporativa, comprometidos em garantir maior transparência das informações e proteção aos proprietários.

Nos EUA, a dispersão do capital dá mais poderes aos executivos e menos aos acionistas, ocorrendo maiores problemas entre acionistas e executivos. No Brasil, os principais conflitos de agência geralmente acontecem entre acionistas majoritários e acionistas minoritários. Os conflitos entre acionistas, como consequência, diminuem o interesse de investidores nacionais e estrangeiros pela alocação de seus recursos nas empresas brasileiras derivada de compra de ações.

Alguns tipos de conflitos de agência são: mudanças no bloco controlador, fechamento de capital, disputa entre acionistas, desrespeito aos direitos dos acionistas minoritários e transações duvidosas com partes relacionadas. Um tema que pode ser considerado recente e consequente dos conflitos de agências é a governança corporativa, refletindo de forma positiva no valor das ações no mercado.

Governança corporativa é o sistema por meio do qual se exerce controle nas corporações, por exemplo, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e contratação de serviços de auditoria independentes.

Na mesma época, a SEC percebeu pagamentos generalizados de empresas a funcionários estrangeiros por falsificação de registros corporativos. Durante essa época, as corporações começaram a formar comitês de auditoria e nomear mais diretores externos. Em 1976, a SEC solicitou à Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) que exigisse que cada corporação listada tivesse um comitê de auditoria composto por todos os conselheiros independentes, e eles cumpriram. Os defensores pressionaram para acertar a governança exigindo comitês de auditoria, comitês de nomeação, comitês de remuneração e apenas um nomeado gerencial.

A década de 1980 pôs fim ao movimento da década de 1970 pela reforma da governança corporativa devido a uma mudança política para a direita e um Congresso mais conservador. Essa era trouxe muita oposição à desregulamentação, que foi outra grande mudança na história da governança corporativa. Os legisladores aprovaram a Lei de Proteção dos Direitos dos Acionistas de 1980, mas foi paralisada no Congresso.

Os debates sobre governança corporativa se concentraram em um novo projeto chamado Princípios de Governança Corporativa pelo American Law Institute (ALI) em 1981. A NYSE já havia apoiado esse projeto, mas mudou de posição depois de revisar a primeira versão. A Mesa Redonda de Negócios também se opôs às tentativas de reforma da ALI. Os defensores das corporações sentiram que eram fortes o suficiente para se opor à reforma regulatória, sem as reformas restritivas lideradas pela ALI.

As empresas estavam preocupadas com algumas das questões da Minuta Provisória nº 1 dos Princípios de Governança Corporativa. A minuta recomendava que os conselhos nomeassem a maioria dos conselheiros independentes e estabelecessem comitês de auditoria e nomeação. Defensores corporativos estavam preocupados que, se as empresas implementassem essas medidas, isso aumentaria os riscos de responsabilidade para os diretores do conselho.

Acadêmicos de direito e economia também criticaram fortemente as propostas iniciais do ALI. Eles expressaram preocupação de que as propostas não levassem em conta as pressões das forças do mercado e não considerassem evidências empíricas. Além disso, eles não acreditavam que fomentar litígios serviria para melhorar a tomada de decisões do conselho.

No final, a versão final dos Princípios de Governança Corporativa da ALI foi tão diluída que teve pouco impacto quando foi aprovada e publicada em 1994. Estudiosos sustentavam que os mecanismos de mercado manteriam os gestores e acionistas alinhados.

Em 2007, os bancos estavam assumindo riscos excessivos e havia uma preocupação crescente com um possível colapso do sistema financeiro mundial. Os governos procuraram evitar as consequências, oferecendo resgates maciços e outras medidas financeiras. O colapso do banco Lehman Brothers se transformou em uma grande crise bancária internacional, que se tornou a pior crise financeira desde a Grande Depressão na década de 1930. O Congresso aprovou a Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Act em 2010 para promover a estabilidade financeira nos Estados Unidos.

As consequências da crise financeira colocaram um foco maior nas melhores práticas para os princípios de governança corporativa. Os conselhos de administração sentem mais pressão do que nunca para serem transparentes e responsáveis. Princípios sólidos de governança incentivam as corporações a ter uma maioria de conselheiros independentes e a incentivar conselhos diversificados e bem compostos.

Os avanços na tecnologia melhoraram a eficiência na governança e também criaram novos riscos. As violações de dados são uma preocupação nova e real para as corporações. Os primeiros alvos foram bancos e instituições financeiras. À medida que essas instituições reforçaram suas medidas de segurança, os hackers voltaram seus esforços para corporações menores em vários setores, incluindo governos.

Os atuais conselhos de corporações e organizações de todos os tamanhos estão descobrindo que a melhor maneira de proteger a si mesmos, seus acionistas e partes interessadas é usar a tecnologia a seu favor, adotando uma abordagem de gerenciamento de governança corporativa total. A Diligent, líder em software de gerenciamento de conselho, atende às suas necessidades com o Governance Cloud, um conjunto de ferramentas de governança totalmente integradas e altamente seguras. As soluções de software da Diligent ajudam os conselhos a dar o melhor de si para garantir transparência, responsabilidade, conformidade e eficiência.

1.4 Modos da Governança Corporativa

Se no modelo de governança tradicional, a empresa era gerida pela família proprietária, econômicas, gerenciais e tecnológicos determinaram a necessidade de uma liderança realizada por profissionais gerentes. Desta forma, novos relacionamentos e processos econômicos entre empresários e executivos ocorreram. Sua modelagem e exercício torna o tema da governança corporativa, mas seus objetivos básicos permaneceram inalterados. Existem três modelos principais de liderança em que se baseia a teoria da governança corporativa: a anglo-saxônica, a continental e a japonesa.

O MODELO ANGLO-SAXÃO

O modelo anglo-saxão é caracterizado pelo domínio na empresa por pessoas físicas e acionistas individuais. O gerente é responsável perante o Conselho de Administração e acionistas, sendo estes especialmente interessados em atividades lucrativas e dividendos recebidos. Isto garante a mobilidade dos investimentos e sua colocação das áreas ineficientes para as desenvolvidas, mas, entretanto, existe uma ausência no aspecto de desenvolvimento estratégico.

Nos EUA, as atividades dos mercados financeiros dominam a alocação de propriedade e controle direitos nas organizações. A legislação sempre pareceu hostil à concentração, especialmente no setor bancário, mas nos últimos anos tem-se notado o desenvolvimento de novas regulamentações, mais forçada pelas novas tendências econômicas: a crescente influência dos conselhos, os investidores estão cada vez mais exigentes e cautelosos e os gestores dão mais importância às questões-chave do negócio. As empresas são obrigadas a divulgar mais informações em comparação com os japoneses ou alemães. Nos mercados financeiros (NASDAQ) empresas menores também estão presentes, mesmo que algumas ainda estejam em crescimento e desenvolvimento.

A governança corporativa foi incentivada pelo trabalho de várias associações que introduziram uma moção de apoio aos acionistas, como a National Association of Investors Corporation (fundada em 1951) que assessora investimentos em bolsa e Conselho Nacional de Investidores, que protege os interesses dos acionistas perante as autoridades reguladoras. Sendo considerados a transparência e o acesso à informação, fortalecendo a relação entre reguladores e acionistas, e promovendo a ética nos negócios.

O modelo de governança ocorre nas organizações em três níveis: acionistas-diretores-gerentes, pois a autoridade dos gestores deriva dos administradores. A legislação limita os direitos dos acionistas em intervir nas atividades correntes da entidade, por exemplo, somente membros eleitos do Conselho tem direito a voto. No entanto, eles podem influenciar mudanças na atitude dos gestores e forma de liderar; podem decidir liquidar participações ou recusar aumentar o seu nas entidades, interrompendo assim o financiamento. O apoio financeiro dos acionistas é a arma mais importante que eles têm frente aos gerentes.

A Securities and Exchange Commission (SEC) reduziu suas regras estritas sobre atividades dos acionistas, propondo diversos regulamentos para incentivar a relação de investimento que permite que gerentes e proprietários discutam possíveis vantagens e desvantagens da estratégia de negócios.

Os investidores institucionais desempenham um papel cada vez mais importante nos sistemas anglo-saxões. Já dominam Reino Unido, detendo até dois terços do patrimônio das empresas. Assim, a relação de investimento, uma característica da Sistema de governança do Reino Unido, está ganhando

mais espaço nos Estados Unidos nas relações entre empresas gestores e investidores institucionais.

Os países anglo-saxões caracterizam-se pelo surgimento de mercados financeiros e fortes restrições bancárias, especialmente no que diz respeito à detenção de participações em empresas fora do setor bancário. A Grã-Bretanha pode ser percebida como uma presença especial na Europa, tendo reconhecido a importância do mercado financeiro em Londres, onde muitas empresas nacionais estão listadas. O sistema bancário não tem um papel central nas estruturas de governança, sendo os bancos considerados meramente “fornecedores de crédito”.

Nas entidades econômicas, a estrutura de capital é dispersa e acionista o poder é estável em comparação com o dos gerentes. O modelo de Governança (semelhante ao americano) é dominado pela influência dos mercados de capitais externos, por meio de fusões e aquisições, mas também por meio do controle exercido sobre a negociação de valores mobiliários. Instituições reguladoras atuam para proteger os investidores implementando políticas e práticas específicas do sistema de governança corporativa. Tal sistema exige um Conselho independente, responsável pelo monitoramento e controle da gestão, para melhorar seu desempenho e recuperação organizacional.

No Reino Unido, mas também em outros países anglo-saxões, onde a economia de mercado desenvolvido por meio do crescimento econômico sustentado há um alto grau de dispersão de capital e estrutura acionista. A população pode intervir diretamente no desenvolvimento econômico por meio de titular de ações, fazendo de suas próprias disponibilidades investimentos no mercado de capitais.

O MODELO CONTINENTAL-EUROPEU

O modelo da Europa Continental é caracterizado por uma alta concentração de capital. Os acionistas têm interesses comuns com a organização e participam de sua gestão e controle. Os gestores são responsáveis perante um grupo mais amplo de stakeholders, além dos acionistas, como sindicatos, parceiros de negócios, etc.

Pode-se dizer que na Itália, a ideia de corporação remonta à Roma Antiga, desde a época da Imperador Trajano. Naquela época eles tinham instituições “collegia artificum” semelhantes às contemporâneas, que eram pessoas jurídicas para diversos tipos de comércio. Os membros do “collegia artificum” desfrutavam benefícios fiscais e outros benefícios. Eles se inspiraram no exemplo da sociedade grega e o objetivo era para auxiliar os empresários. O corporativismo italiano viu dois níveis: o católico e o fascista. Corporativismo de inspiração católica apareceu em 1891 e cresceu até o início do século XX.

Representante é o nome de Giuseppe Toniolo, economista e

sociólogo, que sempre promoveu a solidariedade, rejeitando o individualismo e doutrinas liberais. O corporativismo fascista desenvolveu-se durante os anos 1920-1940, e seus princípios foram estabelecidos na Carta do Trabalho em 1927 e foram institucionalizados com o advento de novas corporações, reunindo diferentes categorias de empresários e trabalhadores. 1939 foi o passo crucial ao estabelecer a fâscia da Câmara. Sua abolição coincidiu com o procedimento de remoção.

A década de 1980 trouxe à tona um novo conceito, posteriormente debatido pela literatura italiana: neocorporativismo. Atualmente, a regulação da gestão do mercado e das empresas é pública predominante em um ambiente menos receptivo e exposto a condições adversas. Realidade socioeconômica gerada algumas estruturas diferentes de gestão de distribuição e controle, cada uma específica para a referência mercado e com características especiais. A propriedade e o controle das empresas listadas são significativamente concentrados, tendo os acionistas a oportunidade de intervir no processo de gestão.

No sistema de governança alemão, a empresa é vista como a combinação de vários grupos de interesse destinados a coordenar os objetivos de interesse nacional. Do ponto de vista histórico, os bancos alemães têm desempenhado um papel importante nas decisões corporativas. Apenas uma das quatro empresas da Alemanha tem direito a transações públicas, portanto, a maioria das empresas busca assistência financeira de bancos. É dada grande importância à proteção dos credores, mesmo ao ponto de um banco pode dominar uma empresa. Ao contrário dos EUA, os bancos alemães podem realizar apenas ações de seus próprios clientes.

Isso garante ao depositário direitos de voto para controlar as decisões e votos em uma empresa. Dentro Alemanha, o sistema de governança corporativa é dual, visando ao mesmo tempo uma política nacional fornecer aos funcionários acesso à informação e participação em várias atividades da empresa e democracia industrial. Dentro das empresas podemos encontrar um conselho executivo e um conselho fiscal. O primeiro efetivamente administra a empresa, mas sob a direção do segundo, a maioria das decisões são, necessariamente, confirmado por ele. Essa estrutura de governança é um mecanismo para a gestão monitoramento e controle.

MODELO JAPONÊS

O modelo japonês traz como novidade o conceito de holding, que designa grupos industriais composto por empresas com interesses comuns e estratégias semelhantes. A responsabilidade dos gerentes se manifesta nas relações com acionistas e keiretsu (rede de fornecedores leais e clientes). Keiretsu representa um padrão complexo de cooperação e também de competição relacionamentos, caracterizados pela adoção de táticas defensivas em aquisições hostis, reduzindo a grau de oportunismo das partes

envolvidas e manutenção de relações comerciais de longo prazo. A maioria das empresas japonesas são afiliadas a este grupo de parceiros comerciais.

O padrão característico de governança é dominado por dois tipos de relações jurídicas: uma de co-determinação entre acionistas e sindicatos, clientes, fornecedores, credores, governo e outra relação entre os administradores e esses stakeholders, incluindo os gestores. A necessidade do modelo resulta do facto de a atividade de uma empresa não dever ser perturbada pelas relações entre todas essas pessoas, relações que geram riscos. As decisões gerenciais buscam melhorar a receita e o poder de uma empresa, em particular por práticas específicas de governança corporativa, embora às vezes o controle dos acionistas sobre a administração possa ser prejudicado. Portanto, o modelo japonês (semelhante ao alemão) é baseado no controle interno; não foca na influência de mercados de capitais fortes, mas na existência desses acionistas estratégicos, como bancos. Tal como na Alemanha, os principais acionistas estão ativamente envolvidos no processo de gestão, para estimular a eficiência económica e penalizar a sua ausência. Também visa harmonizar os interesses de parceiros sociais e funcionários da entidade.

O sistema de governança japonês facilita o monitoramento e o financiamento flexível de empresas, comunicação eficaz entre elas e os bancos, como principal fonte de financiamento consiste em empréstimos bancários. Note-se que os proprietários são outras empresas ou mesmo bancos, controlar as estratégias de gestão; a propriedade é sempre orientada para o controle, justificando a emissão limitada de ações. A maioria dos pacotes é mantida por acionistas fixos que também podem ser de grandes credores, fornecedores, clientes, a fim de manter relações de confiança de longo prazo e não apenas para obter ganho. No Japão, as políticas corporativas são influenciadas pela intervenção ativa do governo, uma vez que os funcionários são partes interessadas em muitas empresas. O Banco Central e o Ministério das Finanças são acompanhar a supervisão e o controle dentro da empresa, em suas relações com seus parceiros.

As estruturas governamentais criaram um sistema de negociação informal para implementar certas políticas e estratégias corporativas (gyosei shido). Na década de 1980, a influência governamental se manifestou indiretamente por meio de nomeações para o conselho de administração e gerentes de alguns funcionários fora do sistema (amakudari). Eles se aposentaram aos 55 anos e pertenciam a várias empresas privadas para liderar e participar efetivamente no desenvolvimento de estratégias, impulsionadas pelo governo políticas.

A governança corporativa orientada ao controle é facilmente alcançada no Japão devido a uma concentração estruturas acionistas, ao contrário dos Estados Unidos. Muitas vezes dizem que o Japão tem que ir mais longe caminho para melhorar os padrões de governança, uma lacuna significativa sendo agora, como no passado, transparência. A situação

existente é vista como consequência do mercado dominado por empresas fundadas e dirigidas por famílias. Os bancos e outros investidores institucionais têm normalmente um papel menor em termos de disciplina de governança corporativa. Sua principal responsabilidade é fornecer dívida financiamento, a existência de capital próprio e os diretores do banco devem ocupar cargos de gestão de topo. Se uma entidade seja lucrativa, os bancos se limitarão a monitorar e proteger os interesses de investidores.

Atualmente, o sistema do Japão está focado em redes transacionais e não o suficiente em indivíduos. As relações entre o keiretsu e o sistema bancário estável são geralmente baseadas em fortes gestão e às vezes até isolados. Existem dois fatores favoráveis: o primeiro refere-se à passividade dos acionistas e segundo é a predominância de diretores internos.

CAPÍTULO 2

ORIGEM, CONCEITOS E PERSPECTIVAS DA GOVERNANÇA PÚBLICA

A Administração Pública compreende, todo o aparelho estatal utilizado pelo Governo para o alcance de seus objetivos na esfera social e, para tanto deve atuar sempre respeitando os princípios previstos na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 37: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, seja em sentido amplo, ou em sentido restrito. Sendo que o legislador procurou estabelecer parâmetros para a Administração Pública, ou seja, todo aquele que exerce o poder público deverá basear-se em tais princípios ao praticar atos e atividades administrativas (BRASIL, 1988).

A Administração deve observar, além destes, outros princípios, explícitos ou implícitos no ordenamento jurídico brasileiro. Essa conclusão decorre de expressa previsão legal do art. 2º, caput, da Lei n. 9.784/1999, quando menciona “dentre outros”. Destarte, o art. 2º, caput, da Lei n. 9.784/1999 prevê que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência (BRASIL, 1999).

Administração Pública em sentido formal, subjetivo ou orgânico, nas palavras de Cunha Júnior (2013, p. 56) “corresponde a um conjunto de pessoas ou entidades jurídicas (de direito público ou de direito privado), de órgãos públicos e de agentes públicos, que formam o aparelhamento orgânico ou estrutura formal da Administração. Vale dizer, leva em conta o sujeito da Administração”.

A Administração Pública, direta e indireta, é regida pelas normas de direito público. Apesar de ser comum a distinção entre o direito público e o privado. Para Coelho (2012) trata sobre a incoerência presente nesta diferenciação, apresentando três principais critérios pelos quais se fundamenta a referida diferenciação.

O primeiro deles, o critério subjetivo, exige a presença estatal na relação jurídica para considerá-la como pública. Para o Coelho (2012), essa perspectiva falha ao desconsiderar a existência das pessoas jurídicas de direito privado que desempenham atividade estatal e, por isso, recebem as prerrogativas do direito público. Quando isso acontece, apesar de inexistir

o Estado propriamente dito na relação jurídica, ela poderá ser regida pelas normas de direito público.

Outro critério utilizado para diferenciar a relação pública da privada leva em consideração o interesse jurídico tutelado. Seria pública, então, a relação que envolvesse interesses transindividuais, e privada, as que estivessem sob o fundamento de relações pessoais individualizadas, esse critério também não é satisfativo já que alguns interesses difusos ou coletivos, apesar de transindividuais, são representados nas relações privadas. Exemplo disso é o direito do consumidor, que apesar de ser considerado de direito privado, ao vedar a veiculação de propagandas enganosas está tutelando direito transindividual (COELHO, 2012).

O último critério, trazido por Fábio Uchoa Coelho (2012, p. 29), utiliza como forma de classificação entre direito público e privado o valor prestigiado. Nas palavras do autor, “no campo do direito público, a segurança jurídica é o bem mais importante a se preservar; no do privado, a liberdade”. No entanto, a referida distinção também não é satisfativa porque deixa de considerar as situações nas quais a autonomia privada recebe limitações por questões de ordem pública.

Nesse mesmo sentido, Sílvio de Salvo Venosa (2009, p. 58) complementa que essa distinção tradicionalmente feita entre o direito público e o privado não merece a “importância que alguns juristas pretendem dar”. Até porque, o grande enforque para essa diferenciação pode criar a sensação de que existem dois compartimentos autônomos e independentes dentro do sistema jurídico, o que de fato não existe.

O Código Civil, ao dispor sobre as pessoas jurídicas no artigo 40, prevê a existência de personalidades públicas e privadas. As de direito público se dividem ainda em direito interno ou externo. As pessoas públicas de direito interno, que podem ser de acordo com o artigo 41 do Código Civil:

Art. 40. As pessoas jurídicas são de direito público, interno ou externo, e de direito privado.

Art. 41. São pessoas jurídicas de direito público interno:

I - a União;

II - os Estados, o Distrito Federal e os Territórios;

III - os Municípios;

IV - as autarquias, inclusive as associações públicas; .

V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.

Parágrafo único. Salvo disposição em contrário, as pessoas jurídicas de direito público, a que se tenha dado estrutura de direito privado, regem-se, no que couber, quanto ao seu funcionamento, pelas normas deste Código.

Art. 42. São pessoas jurídicas de direito público externo

os Estados estrangeiros e todas as pessoas que forem regidas pelo direito internacional público. (BRASIL, 2002).

A Administração Pública, de acordo com o art. 37 da Constituição Federal de 1988, é abrangida pela a Administração Direta e a Administração Indireta. O Decreto-Lei nº 200 de 25 de Fevereiro de 1967 dispõe sobre a organização da Administração Pública Federal e estabelece reformas administrativas compreendida de seguinte forma:

Art. 4º. A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) Autarquias;
- b) Empresas Públicas;
- c) Sociedades de Economia Mista.

Compreende a estrutura administrativa da Presidência da República e dos diversos Ministérios, como também o conjunto das instituições e unidades organizacionais de cada um dos poderes que integram a União, os Estados e os Municípios. (OLIVEIRA, 2014, p. 4).

Na Administração Pública Direta as atividades administrativas são exercidas pelo próprio governo que “atua diretamente por meio dos seus Órgãos, isto é, das unidades que são simples repartições interiores de sua pessoa e que por isto dele não se distinguem”. (MELLO, 2004, p.130)

Ainda de acordo com Oliveira (2014), a Administração Pública Indireta abrange as instituições com personalidade jurídica própria, designadas, para realizar atividades governamentais de forma descentralizada. De acordo com Kohama (2003, p.35) Administração Pública Indireta, “é aquela atividade administrativa, caracterizada como serviço público ou de interesse público, transferida ou deslocada do Estado, para outra entidade por ele criada ou cuja criação é por ele autorizada”.

As entidades que fazem parte da administração pública indireta são: Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. Tal designação se encontra presente no Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, alterado pelo Decreto-Lei nº 900, de 29 de setembro de 1969:

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969)

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes. (Incluído pela Lei nº 7.596, de 1987) (BRASIL, 1967).

Neste sentido as entidades descentralizadas, são criadas pelo governo, com uma finalidade transferida por Lei, têm personalidade jurídica própria e respondem judicialmente, no caso de algum agravo causado ao órgão. (CUNHA JUNIOR, 2013)

2.1 Governança Pública

O Estado tem como propósito fundamental realizar o bem comum. Os teóricos que realizam estudos de análise desta finalidade do Estado a subdividem em três vertentes: o bem-estar; a segurança e a justiça. Sendo interdependentes os fins do Estado e assim assumem singular importância em comparação à grande e última finalidade do Estado: a promoção do bem comum. O Estado, desta forma, enquanto forma de organização política por excelência da sociedade, pode ser aceito como o espaço natural de desenvolvimento do poder político (MATIAS-PEREIRA, 2018).

Ainda segundo Matias-Pereira (2018) A Administração Pública se

configura no instrumento de Estado organizado que tem como atribuição a execução de serviços, que tem como objetivo a satisfação das necessidades da população. Portanto, se mostra como uma organização que tem como propósito colocar em prática funções políticas e serviços realizados pelo governo. De forma resumida, é um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para os interesses da sociedade.

Martins e Marini (2010) argumental que em razão de um processo de transformação deflagrado pelo contexto atual a nível mundial, evidenciados pelo processo de globalização e revolução tecnológica, e outros fatores econômicos e sociais, provocou uma modificação do papel do Estado e exigir novas concepções de gestão pública. Em meio à difusão da cultura gerencial e da crise do Estado, em especial a partir dos anos 1970, foi necessário tornar o Estado mais eficiente e desta forma desencadeou a ascensão de modelos como a Nova Administração Pública, que trouxeram para o setor público a lógica do foco nos resultados, a partir da adoção de ferramentas gerenciais advindas do setor privado.

Na década de 1980, a demanda em tornar o Estado mais eficiente e gerencial foi ampliada, sobretudo no Canadá, Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Japão e Estados Unidos no qual foi adotado o conceito de “deixem o administrador administrar”, tendo a flexibilidade como princípio básico para a reinvenção dos governos (NUNBERG, 1998). Esta nova filosofia de administração pública foi ampliada, em especial, com o advento do governo da Dama de Ferro, Margareth Thatcher, no Reino Unido, assim como do presidente americano Ronald Reagan tendo como meta tornar a administração pública dotada de maior eficiência e flexibilidade.

Segundo Pereira (2004), a Grã-Bretanha é considerada o grande laboratório das técnicas gerenciais aplicadas, e, seguindo essa tendência, muitos países começaram a ensaiar o início das reformas de seus Estados. Foi na década de 80 que, segundo Abrucio (2005), os Estados Unidos deram início à implantação de reformas administrativas, considerando o modelo gerencial importado da iniciativa privada. De acordo com Bresser-Pereira (2009), a verdadeira reforma da gestão pública somente ganhou impulso nos anos 1980, com o discurso neoliberal e com a eleição de Margaret Thatcher para primeira-ministra do Reino Unido.

Já nos anos 90, esse contexto teve como efeito o início das discussões sobre a governança no âmbito da administração pública e teve como resultado o estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2013).

Nas décadas de 1980 e 1990, vários movimentos que tinham como base a New Public Management (NPM), especialmente nos países anglo-saxões, apresentavam soluções para a administração pública. Temas pontuais de relevância se referiam à possibilidade de adaptar e transferir os

conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, conjecturando que a máquina administrativa pública viveria um período de redução do seu tamanho, uma ênfase crescente na competição e no aumento de sua eficiência.

Quadro 2: New Public Management X Governança

Conceito	New Public Management	Governança
Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e <i>accountability</i>	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; <i>accountability</i> é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução dos mecanismos de mercado	Enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes público-privadas; <i>accountability</i> continua uma questão pouco resolvida; o foco está na participação de <i>stakeholders</i> , especialmente no cliente-cidadão.
Redução da dicotomia público-privada	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estados. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da maior participação de outros atores. Solução proposta: o setor público deve assumir um papel de liderança na mobilização de redes público-privadas.
Ênfase crescente na competição	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.	A competição não é vista como estratégia central; o foco está na mistura de recursos públicos e privados, com maior competição, onde for o caso.
Ênfase no controle dos resultados ao invés do controle dos insumos	Foco nos resultados e crítica ao controle de insumos. Mecanismos como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.	Existe dificuldade em especificar os objetivos e, conseqüentemente, resultados das políticas públicas. Mecanismos como contratos de gestão ou acordos de resultados são incentivados.
Ênfase no papel articulador do Estados	O Estado deve ser capaz de cortar gastos, ao mesmo tempo em que responde às expectativas crescentes e diversificadas da clientela.	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridade e objetivos. A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.
Desenho das estruturas organizacionais	Estruturas governamentais mínimas. Diferenças entre formulação e execução de políticas, a partir da lógica <i>agent-principal</i> .	Estruturas interorganizacionais, acompanhadas por modificações na estrutura de pessoas, procedimentos, instrumentos de gestão, planejamento e orçamento e transparência.

Fonte: PECCI; PIERANTI; RODRIGUES, 2006 p. 41

Conforme pode ser observado no Quadro 2, ainda que os mecanismos utilizados pela NPM possam servir criação das bases materiais para proliferar instrumentos de governança, fazem-se necessários destacar algumas diferenças conceituais entre os dois movimentos:

a) Governança se configura num conceito fundamentalmente democrático: a redução do Estado em virtude das reformas neoliberais teve como resultado a diminuição do peso e alterado seu papel, ocorre que o incremento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor são fruto também de pressões da sociedade. A ideologia neoliberal se encontra presente na NPM e tem como objetivo transformar as organizações públicas similares às privadas, somente tendo como diferencial o produto a ser entregue. A governança reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado.

b) Governança tem foco inter-organizacional: de forma diversa da NPM, que prioriza as práticas intraorganizacionais, a governança fomenta as redes interorganizacionais como modos alternativos para o alcançar o interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que possam sustentar a capacidade de ação governamental. A NPM tem como propósito provocar uma mudança do setor público, tornando o mesmo similar ao privado.

c) Governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NPM: a governança possui maleabilidade em diversos contextos ideológicos ou culturais. Neste sentido, redes interorganizacionais, intersetoriais e gestão integrada podem ser implementadas de forma gradativa, em diversos contextos sócio-culturais, adaptando-se às suas características. Já a NPM sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.

d) A não existência de um único modelo de governança: de modo diferente do modelo burocrático, a governança não tem pretensão de ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A governança é multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro. (PETERS; PIERRE, 1998; PRATS I CATALÁ, 2006).

A respeito da NPM, Guedes (2008) esclarece o seguinte: .

A reforma da administração pública, realizada sob o escopo de Administração Pública Gerencial, foi contextualizada nas mudanças despertadas pela crise do Estado. Iniciada na década de 70, a crise afetou diretamente a organização da burocracia pública, provocada pela escassez de recursos públicos, a qual gerou a necessidade de aumentar a eficiência governamental e reforçar a consciência de que os recursos públicos eram limitados. O enfraquecimento do poder estatal frente ao

processo de globalização e o aumento do dinamismo da sociedade tornaram necessário maior agilidade e flexibilidade do aparato governamental, tanto em sua dinâmica interna, como em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. Os paradigmas tradicionais de gestão de organizações públicas foram substituídos por conceitos como flexibilidade, qualidade e inovação.

É nessa ordem de discussão do atendimento de demandas cada vez maiores sob a influência e interdependência de atores mais complexos que se insere a discussão sobre a governança no setor público, fazendo com que outros aspectos, além da eficiência, sejam observados na construção dos mecanismos.

Considerando a existência de uma diversidade de abordagens sobre o termo “governança pública”, Teixeira e Gomes (2019) realizaram um quadro sistematizado com algumas das suas principais abordagens. O Quadro 3, a seguir, apresenta as diferentes abordagens conceituais para a governança pública, de modo sistematizado, por ano, e contextualizadas por diversas organizações, bem como o entendimento dessa por múltiplos autores, auxiliando na percepção de sua diversidade conceitual, abrangência e aplicabilidade.

Quadro 3: Sistematização dos conceitos de governança pública

Autores/ Organizadores	Governança Pública
1 Rohes (1996)	Está relacionada à mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração, onde as redes auto-organizáveis e interorganizacionais são assim caracterizadas: interdependência, troca de recursos e regras de jogo e expressiva autonomia do Estado.
2 Bresser-Pereira e Spink (1998)	Capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas.
3 Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton (1999)	Tradições e instituições onde a autoridade de um país é exercida, o que inclui o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos. A capacidade efetiva do governo em formular e implementar políticas sólidas e o respeito dos cidadãos e do estado para com as instituições que governam as interações sociais e econômicas entre eles.

4	Lyn Jr., Heinrich e Hill (2000)	Regime de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que restringem, prescrevem e habilitam a atividade de governo, e cuja atividade é amplamente definida como a produção e entrega de bens e serviços públicos. Implica em um arranjo de elementos distintos, mas inter-relacionados - incluindo mandatos políticos; estruturas organizacionais, financeiras e programáticas; níveis de recursos; regras administrativas e diretrizes; normas e regras institucionalizadas que restringem e habilitam as tarefas, prioridades e valores que são incorporados nos processos regulamentares, de produção e entrega de serviços.
5	Wei (2000)	Conjunto de instituições e estruturas que definem como os bens públicos são criados e entregues para os cidadãos e para o setor privado e como as políticas públicas são realizadas.
6	Commission of the european Communities (2001)	Forma pela qual a sociedade, em sua acepção mais ampla, resolve aquilo que é do seu interesse ou é comum a todos. É a gestão transparente e responsável dos recursos humanos, naturais, econômicos e financeiros, com vistas a um desenvolvimento equitativo e sustentável. Implicam em processos decisórios claros no nível das autoridades públicas, instituições transparentes e responsáveis, primando pela gestão e distribuição dos recursos e no fortalecimento da capacidade para elaborar e implementar medidas determinadas a prevenir e combater a corrupção.
7	Loffer (2001)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estados, que tem como objetivo a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estados, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
8	Araújo (2002)	Associa a governança com a capacidade que o Estado tem para formular e implementar suas políticas. Para alcançar as metas coletivas propostas, a Administração Públicas faz uso das competências de ordem financeira gerencial e técnica.
9	Barret (apud ANAO, 2003)	Processos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e cobradas, Abrange a autoridade, a gestão, a liderança as interações de estruturas e processo e a forma com as organizações do setor público cumprem suas responsabilidades. Está relacionada ao poder, às relações e às responsabilidades que exerce influência na decisão e forma como os tomadores de decisão são responsabilizados.

10	Bovaird e Loeffler (2003)	São formas como as partes interessadas (stakeholders) interagem uns com os outros, a fim de influenciar os resultados das políticas públicas.
11	Commission on Global Governance (CGG) (2003)	Totalidade dos diversos modos pelos quais os indivíduos e as instituições públicas e privadas administram seus problemas comuns. Diz respeito não somente às instituições e aos regimes formais autorizados a impor obediência, mas também aos acordos informais que atendam os interesses de pessoas e instituições.
12	Graham, Amos e Plumptre (2003)	Interações entre estruturas, processos e tradições que determinam como o poder é exercido, como os cidadãos são ouvidos e como as decisões são tomadas nas questões de interesse público. Tratam-se basicamente, de poder, relacionamentos e accountability (que tem poder, como as decisões são tomadas e como se dá a responsabilidade de seus principais protagonistas).
13	Marini e Martins (2004)	Está centrada na questão administrativa do Estado e em sua capacidade de ação para o alcance de resultados de desenvolvimento, a partir da capacidade das organizações de desempenhar suas tarefas e maneira eficaz eficiente e sustentável. Tal capacidade técnica, financeira e gerencial deve os seguintes elementos estruturais: transparência, gestão, legalidade e responsabilidade.
14	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004)	Arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são realizadas as ações públicas, na perspectiva de manter os valores constitucionais de um país em face de vários problemas, atores e ambientes.
15	Streit e Klering (2004)	Caracteriza-se pelo alcance de objetivos coletivos de uma sociedade, pelo governo, com enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.
16	United Nations Development Programme (UNDP) (2004)	Consiste em um sistema de valores, políticas e instituições onde uma sociedade gera seus assuntos nas dimensões econômica, política e social, via interações dentre e entre o Estado, a sociedade civil e o setor privado. Ela possui três aspectos, a saber: 1) econômico, que inclui processos de tomada de decisão que afetam as atividades econômicas de um país e suas relações com outras economias; 2) político, que compreende os processos de tomada de decisão em que formulam políticas públicas; e, 3) administrativo, que diz respeito às atividades de implementação dessas políticas.

17	Streit e Klering (2005)	É o governo visando objetivos coletivos de uma sociedade, com o enfoque na coordenação autônoma, interdependente e responsável de diferentes instituições, redes e atores sociais, utilizando estruturas, mecanismos e regulações justas, coerentes, consistentes e aceitas pela sociedade.
18	Kissler e Hidermann (2006)	Uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que tem como objetivo a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.
19	Kooiman (2006)	Totalidade de interações em que os atores e órgãos do setor público, bem como os atores do setor privado, participam e almejam resolver os problemas sociais. Tratam as instituições como contextos das interações administrativas e estabelecem um fundamento normativo para todas essas atividades.
20	Streit (2006)	Trata-se da coordenação e articulação do conjunto de instituições, processos e mecanismos, mediante várias formas de parcerias e interações, sociais e políticas, com a participação ativa do governo, para o alcance de objetivos coletivos e promover o desenvolvimento da sociedade.
21	Slomsk et al. (2008)	Não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade. Aqui é possível indicar padrões de valor, pois, o governo é destinado a ser apoio e propositor, e tem como princípios centrais: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o cumprimento do dever. Abrange significativas atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.
22	Wor Bank (WB) (2008)	Consiste no exercício da autoridade, do controle, da administração e do poder do governo. É o modo pelo qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país, visando o desenvolvimento e implicando na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir suas funções.

23	Secchi (2009)	Denota pluralismo, no sentido que diferentes atores têm (ou deveriam ter) o direito de influenciar a construção das políticas públicas. Tal definição implicitamente traduz-se em uma mudança do papel do Estado (menos hierárquico e menos monopolista) na solução de problemas públicos. Também significa um resgate da política dentro da Administração Pública, diminuindo, assim, a importância de critérios técnicos nos processos de decisão e um reforço de mecanismos participativos de deliberação na esfera pública.
24	Matias-Pereira (2010)	É o sistema que determina o equilíbrio de poder entre o envolvidos - cidadãos, representantes eleitos (governantes), alta administração, gestores e colaboradores - com vistas e permitir que o bem comum prevaleça sobre os interesses de pessoas ou grupos.
25	Brasil (2011b)	Um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre a sociedade, a alta administração, os servidores ou colaboradores e os órgãos de controle.
26	Peters (apud LEVI-FAUR, 2012)	Preocupa-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetiva e decisivamente para resolver problemas públicos.
27	Raquel e Bellen (2012)	Busca a articulação em rede de diversos atores sociais públicos, privados e não governamentais, enfim, relacionados ao Estado, ao mercado e à sociedade civil no intuito de gerenciar interesses e conflitos para alcançar objetivos comuns.
28	Internation Federation of Accountants (2013)	Compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental, legal e outras) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados.
29	Peters (apud LEVI-FAUR, 2012)	Compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégias e controle postos em prática para aliviar os resultados, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de interesse da sociedade.
30	Raquel e Bellen (2012)	É um processo de interação entre os diversos atores, mecanismos e práticas administrativas, onde o governo participa de forma ativa e busca uma gestão eficiente e eficaz em razão aos objetivos propostos.
31	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2015)	Sistema de gestão pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas.
32	Baeta, Pereira e Mucci (2016)	A capacidade de o governo entrar em ação em sentido amplo, de realizar suas políticas.

33	Massey, Johnsto-Miller (2016)	É entendida no conceito de governança com atores estatais em redes que atuam coletivamente para atingir os objetivos de políticas públicas
34	Matias-Pereira (2017)	Requer, entre outras ações, gestão estratégica, gestão política e gestão de eficiência, eficácia e afetividade.
35	Ribeiro Filho e Valadares (2017)	Os meios e processos que garantem que o interesse da maioria seja observado pelos entes políticos-governamentais objetivando o bem-estar social.
36	Paines, Aguiar e Pinto (2018)	São mecanismos estabelecidos para o desenvolvimento de uma cultura gerencial, guiada pelos seguintes valores: eficiência, qualidade, transparência e prestação de contas ao cidadão-usuário.

Fonte: TEIXEIRA E GOMES (2019, p. 528/532)

Considerando a diversidade conceitual exposta na Tabela , Davies (2000) argumenta que “governar sem governo” se configura na base motivacional para as estruturas de governança local orquestrada pelo governo nacional, de modo a estabelecer sua própria agenda político-institucional. Para que desta forma o Estado possa alcançar melhores resultados, desde que as organizações desenvolvam suas atividades, sendo possível também a parceria com o setor privado, o que possibilita a ampliação da atuação pública. Entretanto, na medida em que a atuação pública é ampliada, faz-se necessário a definição de processos de governança que possam auxiliar a realização e o desempenho das políticas públicas.

A Administração Pública tem como propósito o atendimento das necessidades da população, conta com três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), sendo que suas atribuições dadas ao Executivo sobressai a gestão dos recursos e a prestação dos serviços públicos. Neste sentido, potenciais conflitos de interesse podem acabar surgindo, uma vez que os proprietários dos recursos (sociedade) não exercem diretamente a sua gestão (CAVALCANTE; LUCA, 2013). O controle dos recursos e sua gestão pela Administração Pública se configura se apresenta como um provável problema de agência, já que não existe segurança em relação ao alinhamento de interesses das partes envolvidas. Para favorecer a convergência de interesses e passar segurança aos proprietários relacionados aos resultados da gestão pública, podem ser utilizados mecanismos de Governança aplicados ao setor público (CAVALCANTE; LUCA, 2013).

A filosofia por trás do surgimento do conceito de governança é resultado da mudança no papel do governo, por causa de alguns fatores, como a evolução da informação e a importância da redistribuição de papéis entre todas as partes interessadas. Além disso, a transformação de sistemas centrais em sistemas descentralizados e a transição de sistemas democráticos representativos para sistemas democráticos participantes. Assim, vire o país em um país desenvolvido em que o setor privado desempenha o papel mais

importante. Público.

2.2 O processo de construção da nova governança pública

A governança tornou-se uma ferramenta para entregar uma nova agenda para o desenvolvimento depois de ter assegurado que a assistência técnica e financeira só atingirá seus objetivos por meio da aplicação de princípios de governança como transparência, responsabilidade e integridade. A natureza do setor público por ser diversificado e dinâmico exige que as agências governamentais usem gestão comprovada práticas, fornecer serviços confiáveis e flexibilidade para alcançar a máxima eficiência, bem como inovação para fornecer novos e diferentes serviços.

De acordo com a KPMG (2010) público governo em 2009 assumiram o centro do palco e foram empurrados para o papel de governando ativamente a corporação contaminada e isso foi depois da crise financeira.

A prática de governança corporativa, já bem difundida em outros países, ficou mais latente no Brasil a partir do ano de 2016, após escândalos de corrupção no país. Além do conceito no papel, as boas práticas de governança corporativa têm se mostrado um grande atrativo para investidores, que estariam dispostos a pagar mais por ações de Companhias que sigam essas práticas, segundo Donella (2019).

Segundo Garcia (2005), a governança corporativa pode ser conceituada como o conjunto de normas, leis, regulamentos, públicos e privados, que organizam, direcionam e comandam as relações de uma empresa, isto é, de seus controladores e administradores com aqueles que investem nessa respectiva empresa, por meio da compra e venda de valores mobiliários. Segundo o TCU (2014), a governança relacionada ao setor público delimita, sobretudo, os mecanismos de liderança, estratégia e controle colocados em prática no processo de avaliação, direcionamento e monitoramento.

O conceito de governança teve sua origem no âmbito da iniciativa privada, tendo em vista a necessidade dessas organizações estarem presentes no mercado, em especial relativo ao interesse dos acionistas, provendo o mercado de informações que ultrapassavam às previstas como obrigatórias na legislação. A adoção desse modelo induziu as empresas privadas a seguirem certos princípios, como equidade, transparência, accountability, compliance e definição de responsabilidades (SCOLFORO, 2013).

A principal motivação que levou à adaptação da governança corporativa aplicada ao setor público se encontra definida na dificuldade que o Estado apresenta na efetivação de suas práticas, que, em várias situações, são lentas e inflexíveis o que passa a influenciar diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2010).

De acordo com o International Federation of Accountants (IFAC)

(2013), governança pública pode ser entendida relacionada aos mecanismos (administrativos, legais, políticos etc) que são utilizados na garantia de que os resultados almejados pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados. Em ambiente que tenha como base a ética, a governança pública se coloca como sendo imprescindível para incrementar a eficiência e para diminuir possíveis comportamentos de gestores públicos não alinhados às boas práticas administrativas, assim como passa a assumir o papel de fiscalização e regulação de suas ações.

A governança pública se configura no sistema que tem como condão determinar o equilíbrio e repartição do poder entre os interessados, cidadãos, governante, alta administração, gestores e colaboradores, possibilitando que o bem comum e o interesse da coletividade possam prevalecer sobre os interesses ou anseios de determinados indivíduos ou grupos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Sobre outra perspectiva a governança pública também pode ser compreendida como sendo um conjunto de princípios e estratégias utilizadas pelos gestores públicos que tem como tarefa auxiliar na condução das políticas públicas, com orientações para o processo decisório e buscando a maximizar os resultados e minimizar os problemas.

2.3 A Busca pela Eficiência Administrativa no Brasil

O panorama da Governança Corporativa no Brasil vem passando por alterações nas últimas décadas, sendo que nas décadas de 1950 e 1960, prevalecia a presença forte do acionista controlador familiar, que detinha de forma concomitante o papel de sócio majoritário e também de gestor da organização. Já na década de 70, apareceram os primeiros conselhos de administração, sinalizando autonomia e de divisão do poder entre os acionistas e os profissionais da gestão, como no caso do Mappin, Docas de Santos, Monteiro Aranha e Villares.

Em 1976, é sancionada a Lei 6.404, em 15 de dezembro de 1976 pelo ex-presidente Ernesto Geisel, a Lei das Sociedades Anônimas, que trata do regulamento das sociedades anônimas, que se configuram como pessoas jurídicas de direito privado, de natureza mercantil, cujo capital social é dividido em ações, faz-se necessário destacar que os acionistas têm responsabilidade limitada. Tendo surgido quando o país interesse direto na promoção do desenvolvimento da economia, uma vez que estava em um momento de surgimento exponencial de empresas familiares, sendo algumas existentes até hoje.

A Lei das S/A prevê a divisão de poderes entre o conselho de administração e a diretoria, assim como oferecer cinco linhas básicas de orientação: proteção do acionista minoritário; responsabilização do acionista controlador; ampla diversificação dos instrumentos de fiscalização postos à disposição dos acionistas; diferenciação entre companhia aberta e fechada; e definição dos interesses fundamentais que a sociedade anônima representa.

Sendo criada, sobretudo para criar a estrutura jurídica indispensável ao fortalecimento do mercado de capitais de risco no Brasil, que é fundamental para a sobrevivência das empresas privadas na economia brasileira.

O Brasil, do mesmo modo que outros países da América Latina esteve envolvido em várias dificuldades durante a década de 1990, e teve que passar por um processo de reestruturação do Estado que, tendo como justificativa as necessidades de ajustes estruturais, tendo em vista sobretudo a crise da dívida externa, que modificou a relação entre Estado e sociedade civil. Essa reestruturação teve como paradigma a adoção dos critérios da economia privada na gestão da coisa pública (OLIVEIRA, 2015).

Denominada Nova Gestão Pública, a reforma do Estado implementada durante os anos 1990 teve como modelo a reforma realizada na Grã-Bretanha, “[...] o Managerialism definido como um conjunto de ideias e crenças que toma como valores máximos a própria gerência, o objetivo de aumento constante da produtividade e a orientação ao consumidor”. (BRESSER PEREIRA, 1999, p. 32) A tarefa de transpor o modelo para a realidade brasileira como administração pública gerencial foi defendida como uma mudança de estratégia na gerência, posta em prática por uma estrutura administrativa reformada. Os argumentos defendidos por Bresser-Pereira (1999, p. 33), Ministro da Reforma do Estado à época, foram assim expostos: “[...] a ideia geral é descentralizar, delegar autoridade. Mas é preciso ser específico, definir claramente os setores que o Estado opera as competências e as modalidades de administração mais adequadas a cada setor [...]”.

Para desenvolver esse modelo de gestão das políticas sociais que tem como característica marcante a centralização nas mãos da União e a execução a cargo dos estados e municípios e orientado pela lógica da NGP, ainda que o objetivo seja uma maior equidade, as relações intergovernamentais foram colocadas sob risco, podendo inclusive afetar sobremaneira a dimensão de cooperação contida na Constituição Federal, como previsto no Parágrafo único do seu Art. 23: “Lei complementar fixará normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional”.

“A governabilidade e a governança são conceitos mal-definidos, freqüentemente confundidos. Para mim, governabilidade é uma capacidade política de governar derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade; governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas”. (BRESSER PEREIRA, 1998: 33).

A incorporação da cultura de inovação na gestão pública brasileira se encontra ainda numa fase inicial, estimulada pela inclusão da inovação na

agenda das organizações públicas. Essa percepção tem crescido em todas as esferas de governo, com a criação de laboratórios de inovação, transformação digital e gamificação, entre outros, com o objetivo de aperfeiçoar a gestão e as políticas públicas. Inovar se tornou imprescindível no âmbito do setor público (CAVALCANTE, 2018). De acordo com Cavalcante (2018, n. p.), três aspectos internos às organizações públicas prometem fomentar alterações e estimular a cultura de inovação:

O primeiro envolve a capacidade burocrática ou do quadro funcional que demonstra crescente interesse e engajamento em processos de capacitação, na construção de rede intragovernamentais e com empreendedores sociais e de startups e, assim, incorporam e reproduzem na administração pública os debates e métodos de inovação. Esses últimos ajudam a focar a atenção no usuário dos serviços tanto para melhor diagnosticar seus problemas quanto para desenvolver soluções adequadas, que atendam a diversidade dos públicos-alvo do Estado e consigam se ajustar ao dinamismo das questões públicas.

Ademais, esse esforço de movimento de cima para baixo, embora necessário, não é suficiente para transformar a cultura organizacional. É fundamental que ele se estabeleça em parceria com uma alteração no modelo mental (mindset) dos dirigentes públicos, sobretudo, porque as estruturas verticais e hierárquicas de tomada de decisões perderam espaço para processos colaborativos e aprendizagem coletiva. Nesse sentido, o perfil do líder com mentalidade aberta a processos inovadores envolve ainda um papel orientador (stewardship) na construção da mudança que incorpora opiniões diferentes; reconheça e abraça a complexidade, incerteza e ambiguidade do mundo em que vivemos; valoriza as habilidades interdisciplinares das equipes e que se preocupa constantemente em mostrar resultados e impactos, mesmo que graduais.

O terceiro fator endógeno consiste na criação de unidades específicas na estrutura das organizações. Nos últimos anos, tanto no Brasil quanto internacionalmente, observa-se um intenso processo de propagação desses núcleos que recebem nomenclaturas variadas, tais como laboratórios de inovação, escritórios de projetos, incubadoras, fábrica de ideias, entre outras. Essas unidades atuam de diferentes formas dependendo das

Entretanto, Toledo (2018, p. 83) alerta para o fato de que “... De modo geral, a gestão pública é conservadora, o que significa ter elevada aversão a

riscos, além de preferir adotar padrões predeterminados e experimentados, características que não combinam com inovação tecnológica”. Podendo ocorrer desta forma uma resistência por perda de poder, por problemas ligados à cultura organizacional, senso de acomodação, manutenção do status quo, priorização de resultados de curto prazo, rigidez de estruturas hierárquicas, ausência de gestão por resultados.

A DIMENSÃO DO CONTROLE NA GOVERNANÇA PÚBLICA E A ATUAÇÃO DO TCU

A existência do Estado brasileiro se afirma na prestação de serviços aos cidadãos e à sociedade. A Constituição Federal no art. 175 define que poder público é um prestador de serviços e tem a obrigação de prestá-los com qualidade apropriada.

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;

II - os direitos dos usuários;

III - política tarifária;

IV - a obrigação de manter serviço adequado (BRASIL, 1988).

Por conseguinte, o Estado também tem que promover a avaliação dos serviços que oferece aos cidadãos, verificando através de rigorosos padrões de qualidade, para confirmar se tais serviços são apropriados ou se tem a necessidade de serem aperfeiçoados. É o que se encontra disposto no art. 37, § 3º, inciso I, da Constituição Federal.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta,

regulando especialmente: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)

No art. 70 da Constituição se encontram elencadas as instâncias de controle, para que assim procedam com a fiscalização sobre as operações do Estado no sentido de promover a avaliação e desta forma verificar a legitimidade das ações desenvolvidas, ou seja, a efetiva produção de serviços adequados ao interesse público. Ademais, deve ser respeitadas a legalidade e economicidade necessárias sendo observada a legislação em vigor, além disso, é importante a alocação apropriada dos recursos públicos para um melhor resultado possível.

Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assuma obrigações de natureza pecuniária. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

É possível concluir que a Constituição estabeleceu para que o Estado produza os serviços à sociedade, devem ser estabelecidos indicadores e metas claros de eficácia, eficiência, efetividade e economicidade e receber o devido acompanhamento pelos gestores públicos, como forma de atender ao disposto na Carta Magna e desta forma poder atingir aos propósitos de prestar de modo adequado esses serviços. Para tanto, as instituições públicas tem acesso ao poder gerencial, com os recursos financeiros, estruturais, recursos humanos e mandato legal, imprescindíveis para implantar e manter tais serviços. Além disso, os dirigentes máximos dessas instituições também recebem poder político para obter (ou tentar obter) o alinhamento dos interesses dos atores externos à instituição e que possam afetar o seu resultado, algo aqui chamado de poder de governabilidade (ARAÚJO, 2002).

.O controle da Administração Pública se configura no conjunto

de mecanismos jurídicos e administrativos que tem por função realizar a fiscalização e revisão da atividade administrativa em qualquer das esferas de Poder, objetivando a garantia da legalidade e da eficiência. Desta forma destaca-se que o Legislativo e o Judiciário, assim como, o poder Executivo, no gozo da Administração Pública, além de possuir funções que lhe são inerentes, têm ainda a tarefa de controlar os atos da Administração Pública, por meio de ações específicas para cada caso” (CARVALHO FILHO, 2016).

Neste contexto foram criados os organismos de controle com o propósito de realizar analisar, de forma objetiva e imparcial, a execução das atividades governamentais. De acordo com Meirelles (2011, p. 93), ao conceituar controle, argumenta que “controle, em tema de administração pública, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”.

Em relação ao aspecto formal, o controle da Administração Pública Federal brasileira se configura num sistema complexo, constituído por diferentes órgãos com diferentes poderes e níveis de atuação. Com destaque para o Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União – TCU, órgão de controle externo, Controladoria Geral da União – CGU, enquanto agência de controle interno, Advocacia Geral da União – AGU, no papel de órgão responsável pela defesa e assessoria jurídica ao Poder Executivo, o Ministério Público Federal (MPF), e o próprio Poder Judiciário.

O Tribunal de Contas da União (TCU), órgão de controle externo do Governo Federal que auxilia o Congresso Nacional no acompanhamento da execução orçamentária e financeira do país, estabeleceu formalmente os princípios da governança pública brasileira. Para garantir avaliação, direcionamento e monitoramento, as práticas de gestão pública devem adotar mecanismos de liderança, a qual refere-se ao conjunto de práticas relacionadas aos aspectos humanos ou comportamentais; de estratégia, que considera a avaliação do ambiente interno e externo da organização, a construção de cenários, definição e operacionalização da estratégia; de controle, que estimulem a transparência e a *accountability*, com o objetivo de conduzir às políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da população (DA COSTA, 2017).

Criado em 1890, pelo então Ministro das Finanças, Rui Barbosa, e inserido na primeira Constituição republicana de 1891, a Corte foi concebida, nas palavras de Barbosa, como “agência da magistratura que é intermediária entre a administração e o legislador, que, colocado em posição autônoma e investido de poderes de revisão e julgamento, e cercado de garantias contra qualquer ameaça, pode exercer suas vitais funções no corpo constitucional,

sem o risco de se tornar uma instituição de ornamentos ostensivos e inúteis”.

O mandato do TCU para emitir parecer preliminar sobre as Contas do Presidente da República é igualmente histórico. Apareceu pela primeira vez em 1911, mas apenas com a de 1934 tornou-se parte efetiva do processo de responsabilização do Brasil. Atualmente considerada uma das maiores competências da Corte, foi realizada pela 77ª vez em 2012.

Com relação à União e entidades da administração pública direta e indireta, tal controle se encontra dividido em Controle Interno e Controle Externo, destaca-se que o controle interno é realizado pelos Sistemas de Controle Interno afeto a cada Poder e o controle externo é realizado pelo Congresso Nacional, com auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU), de acordo com o estabelecido na CF 88 (Arts. 70 e 71). Sendo da competência do Tribunal o julgamento das contas dos administradores e dos demais responsáveis por recursos financeiros, bens e outros valores públicos, assim qualquer pessoa física ou jurídica que esteja envolvida com a administração de recursos públicos deve prestar contas ao referido órgão.

Cabral (2020) vem afirmar que Tribunal de Contas da União (TCU) é o órgão que atua, em conjunto com o Poder Legislativo, tendo como missão o controle dos gastos públicos, cabe destacar que a Constituição Federal de 1988 veio ampliar de forma considerável o número de atribuições, com destaque para fiscalização e julgamento das contas de todos aqueles que, de certo modo, tiveram contato com patrimônio público.

O TCU é a instituição que encontra regulamentada na Constituição Federal de 1988, nos artigos 70 ao 75, e se configura como sendo órgão independente que possui autonomia administrativa, financeira e autogoverno, de estrutura constitucional não subordinado ao Poder Judiciário. A criação do Tribunal de Contas, no ordenamento jurídico brasileiro, ocorreu por meio do Decreto n. 966-A, recepcionado pelo artigo 89 da Constituição Republicana de 1891, mas a instalação efetiva do órgão somente se deu no ano de 1893 (NOVELINO, 2020).

Compete ainda ao Tribunal de Contas da União apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório (art. 71, III, CF).

Ademais, de acordo com o inciso III do art. 71, o Tribunal possui competência para realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário e outras entidades. O TCU é o órgão diretamente responsável

pelo controle externo das entidades da administração direta e indireta, onde qualquer pessoa física ou jurídica que esteja envolvida com a administração de recursos públicos deve prestar contas ao referido órgão.

Em relação à natureza jurídica das funções do Tribunal de Contas da União (TCU), no Brasil, ainda que o Tribunal de Contas não tenha função de natureza judicial, não pode ser considerada somente como administrativa, uma vez que tem qualificação de poder jurisdicional. Desta forma o Tribunal de Contas passa a exercer jurisdição administrativa ao realizar os julgamentos das contas prestadas pelos órgãos, neste sentido é possível concluir que o Tribunal de Contas detém o poder de dizer o direito, posto que obriga a administração pública a obedecer aos princípios constitucionais da legalidade, legitimidade e economicidade, em favor do controle adequado dos recursos públicos (MILESKI, 2003).

A credibilidade das políticas públicas e uma administração limpa se configuram em elementos determinantes para o alcance do desenvolvimento sustentável e inclusivo e manutenção da confiança no governo. O TCU se traduz neste cenário em um agente que age de forma independente que apoia a boa governança pública dentro do governo federal do Brasil. Auxilia no processo de garantia de que o governo e seus gestores possam ser responsabilizados, uma vez que a gestão dos recursos públicos seja utilizada para os diferentes, além disso, deve prevalecer a economicidade, eficiência e eficácia na alocação destes recursos. É importante destacar o efeito preventivo do trabalho desenvolvido pelo TCU, uma vez que os gestores públicos se comportam de maneira diferente uma vez que tomam conhecimento de que suas ações podem ser avaliadas externamente por uma instituição independente e competente. Esses papéis são particularmente significativo no Brasil, dada a preocupação com a eficiência dos gastos e corrupção no setor público (OECD, 2012).

3.1 O Controle Externo da Administração Pública

Para a Constituição Federal de 1988, o Controle Externo da Administração Pública, exercido pelo Congresso Nacional, possui a incumbência de realizar a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (CHAVES, 2011). No âmbito privado, o controle externo realiza-se por meio de auditorias independentes, que são auditores contratado pela própria empresa, mas que não possuem vínculo algum com ela. No público, o controle externo seria aquele realizado pelo Tribunal de Contas da União, dos Estados e dos Municípios.

Com relação às funções do Tribunal de Contas da União, apesar de autônomo (autonomia institucional), por não possuir nenhum vínculo de subordinação ao Poder Legislativo, em determinadas atribuições é auxiliar

desse poder, sendo que a fiscalização, no caso de controle externo, é realizada pelo Poder Legislativo, competindo ao Tribunal de Contas apenas emitir parecer nessas hipóteses (LENZA, 2020, p. 485).

Ainda, de acordo com entendimento de Marcelo Novelino:

O Tribunal de Contas da União auxilia o Congresso Nacional, mediante controle externo, na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. Tal competência, anteriormente restrita ao controle sob a óptica da legalidade, foi estendida aos aspectos operacionais e patrimoniais, inclusive no tocante à legitimidade e economicidade (CF, arts. 70 e 71) (NOVELINO, 2020, p. 722).

Desta forma o Tribunal de Contas da União pode ser entendido como o órgão cujas atividades pretendem exercer o controle externo da administração pública direta e indireta, no âmbito contábil, financeiro, orçamentário, operacional e patrimonial. O controle externo consiste em comprovar: a) a probidade dos atos da Administração; b) a regularidade dos gastos públicos e do emprego de bens, valores e dinheiro públicos; e c) a fiel execução do orçamento (ROCHA, 2003).

Neste sentido em 2018 por meio Acórdão Acórdão 588/2018-TCU-Plenário, onde ficou determinado que o TCU acompanharia, por cinco anos, a evolução da capacidade de governança e gestão dos diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Os trabalhos do TCU desenvolvidos nessa área, além de mapear os pontos que precisam de maior reestruturação e medir a evolução dos índices de governança e gestão, visam a estimular a adoção de boas práticas de governança e gestão, a fim de que os órgãos e entidades aprimorem sua capacidade de entregar resultados:

ACÓRDÃO Nº 588/2018 - TCU - Plenário

1. Processo nº TC 017.245/2017-6.
2. Grupo I - Classe de Assunto: V - Relatório de Levantamento
3. Interessados/Responsáveis: não há.
4. Órgãos/Entidades: Congresso Nacional (vinculador); Conselho Nacional de Justiça; Defensoria Pública da União (vinculadora); Indústrias Nucleares do Brasil S.A.; Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (Vinculador); Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Ministério Público da União (vinculador); Petróleo Brasileiro S.A.; Presidência da República (vinculador); Supremo Tribunal

Federal (vinculador).

5. Relator: Ministro Bruno Dantas.

6. Representante do Ministério Público: não atuou.

7. Unidade Técnica: Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdmin).

8. Representação legal:

8.1. Débora Goelzer Fraga, representando Agência Nacional de Transportes Terrestres.

8.2. Carlos Fernando Correia da Costa e outros, representando Indústrias Nucleares do Brasil S.A.

8.3. Viviane do Nascimento Pereira Sá (130.645/OAB-RJ) e outros, representando Petróleo Brasileiro S.A..

8.4. José Renato Pinto da Fonseca e outros, representando Agência Nacional de Energia Elétrica.

9. Acórdão:

VISTOS, relatados e discutidos estes autos de relatório de levantamento, com o objetivo de obter e sistematizar informações sobre a situação da governança e gestão de tecnologia da informação, contratações, pessoas e resultados na Administração Pública Federal;

ACORDAM os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, com fundamento no art. 43, inciso I, da Lei 8.443/92 c/c o art. 250, incisos II e III, do Regimento Interno, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.1. Tornar pública esta deliberação e as peças não classificadas dos autos.

9.2. Determinar, com fundamento no Regimento Interno/TCU, art. 250, II, ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) que, no tocante ao Poder Executivo Federal e no prazo de 90 dias, considerando o item 8.1. do Relatório de Levantamento constante à peça 1382, apresente um plano de ação com vistas à adoção de medidas e rotinas para manter atualizado o Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (Siorg) e sanear as seguintes deficiências nos bancos de dados:

9.2.1. ausência de campos “DePara” nas tabelas relevantes do setor público, como Unidade Orçamentária (UO), Unidade Gestora (UG), Unidade de Pagamento (Upag) e Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), entre outras;

9.2.2. demora no tempo de registro da criação ou extinção de unidades organizacionais;

9.2.3. falta de mecanismo que permita a seleção e exportação de dados do Sistema de Informações

Organizacionais do Governo Federal (Siorg) em formatos abertos ou de ampla utilização, a exemplo de ODF, CSV e XLSX;

9.2.4. falta de registro, no Siorg, ou sistema similar, do dirigente máximo, com endereço e dados de contato atualizados, de cada unidade organizacional e atualização tempestiva do registro no CNPJ;

9.3. Recomendar, com fulcro no art. 43, I, da Lei 8.443/1992, e art. 250, III, do RITCU, à Secretaria-Geral de Controle Externo do TCU (Segecex) que avalie a conveniência e a oportunidade, considerando o disposto no item 8.2 do Relatório de Levantamento constante à peça 1382, de realizar fiscalização nos fundos constantes do Orçamento-Geral da União, considerando o alto volume de recursos neles depositados, a baixa capacidade de governança e gestão ou a ausência de estrutura adequada das organizações responsáveis por sua administração, controle ou operacionalização e o alto risco associado a esses recursos;

9.4. Recomendar, com fulcro na Lei 8.443/1992, art. 43, inc. I, c/c RITCU, art. 250, III, à Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo do TCU (Semec) que avalie a conveniência e oportunidade de integrar as informações, e suas atualizações, de Governança e Gestão geradas por este Levantamento ao processo de contas anuais;

9.5. Autorizar que a Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdministração):

9.5.1. encaminhe relatório individualizado para cada uma das organizações federais participantes do presente levantamento, discriminando seus respectivos resultados e comparações com os resultados gerais e resultados médios das organizações dos seus segmentos de negócio, como forma de subsidiar o planejamento, incluindo no relatório a ser enviado sugestão para que as organizações, em atenção ao art. 6º da Lei 12.527/2011, promovam a divulgação, preferencialmente na internet, das informações constantes do seu relatório individualizado, com exceção daquelas classificadas como não públicas nos termos da lei;

9.5.2. entregue a cada órgão governante superior federal cópia eletrônica dos dados das respostas das organizações da sua esfera de atuação;

9.5.3. divulgue as informações obtidas neste levantamento em informativos e em sumários executivos;

9.5.4. publique na internet, na forma de dados abertos, cópia dos dados das respostas obtidas neste levantamento, acompanhadas de dicionário de dados, com exceção das informações com restrição de acesso à

informação, nos termos da LAI;

9.5.5. envie cópia desta deliberação e do relatório de levantamento constante à peça 1382 ao Congresso Nacional, a fim de subsidiar a elaboração de projetos de lei que tenham como objeto o aprimoramento da governança ou da gestão públicas, a exemplo do PL 9163/2017;

9.5.6. autue, nos termos do art. 241, II, do Regimento Interno do TCU, processo na modalidade Acompanhamento, tendo em vista a metodologia utilizada neste trabalho, com o objetivo de avaliar, por um período de cinco anos, a capacidade de governança e gestão de órgãos e entidades jurisdicionados e, dessa forma: identificar riscos sistêmicos, subsidiar o TCU e o Congresso Nacional com informações de qualidade sobre a governança e a gestão das organizações públicas, orientar a atuação deste Tribunal na seleção de unidades a serem auditadas, estimar a própria contribuição do TCU no aperfeiçoamento da governança e da gestão públicas e acompanhar o desenvolvimento institucional brasileiro;

9.6. dar ciência deste levantamento ao Comitê Interministerial de Governança, constituído nos termos dos arts. 7º a 12 do Decreto 9.203/2017, para que estude a possibilidade de inserir, em suas próximas reuniões, avaliações sobre o diagnóstico realizado pelo TCU e suas implicações nas ações necessárias à implementação da Política de Governança Pública;

9.7. recomendar à Segecex que oriente todas as unidades do Tribunal a observar os termos da recém lançada política de governança pública (formalizada pelo Decreto 9.203/2017 e PL 9163/2017) nas conclusões e propostas de encaminhamento de suas auditorias, especialmente naquelas que tratem da governança pública.

10. Ata nº 9/2018 - Plenário. 1

1. Data da Sessão: 21/3/2018 - Ordinária.

12. Código eletrônico para localização na página do TCU na Internet: AC-0588-09/18-P.

13. Especificação do quorum:

13.1. Ministros presentes: Raimundo Carreiro (Presidente), Augusto Nardes, Aroldo Cedraz, José Múcio Monteiro, Ana Arraes, Bruno Dantas (Relator) e Vital do Rêgo.

13.2. Ministro-Substituto convocado: Augusto Sherman Cavalcanti.

13.3. Ministros-Substitutos presentes: Marcos Bemquerer Costa, André Luís de Carvalho e Weder de Oliveira.

As atribuições do Tribunal de Contas da União, no exercício do controle externo, estão previstas no artigo 71, nos incisos I a XI da Constituição Federal de 1988. Inicialmente, aduz o inciso I do artigo que compete ao Tribunal de Contas apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento.

É importante destacar que TCU emite parecer prévio somente sobre as contas prestadas pela Presidente da República, uma vez que as contas referentes aos Poderes Legislativo e Judiciário e ao Ministério Público não são passíveis de geração de pareceres prévios de forma individualizada, existindo tão somente o julgamento das contas pelo TCU, em consonância com a decisão do Supremo Tribunal Federal, publicada no Diário da Justiça de 21/8/2007, ao deferir medida cautelar no âmbito da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 2.238-5/DF. Nada obstante, o Relatório sobre as Contas do Governo da República contempla informações sobre os demais Poderes e o Ministério Público, compondo, assim, um panorama abrangente da administração pública federal.

De acordo como Lenza (2020), no caso de auxílio no controle externo, os atos praticados pelo Tribunal de Contas são de natureza meramente administrativa, podendo ser acatados ou não pelo Poder Legislativo, sendo que em relação às outras atribuições, o Tribunal também decide de forma administrativa, não produzindo nenhum ato marcado pela definitividade ou fixação do direito no caso concreto, não sendo, portanto, órgão do Poder Judiciário.

Também cabe a esse órgão julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público, nos termos do inciso II do art. 71 da Constituição. Albuquerque e Cunha (2009) definem as fiscalizações do TCU pelo seguinte entendimento:

- (1) a fiscalização contábil tem por objetivo verificar se os recursos públicos estão sendo escriturados de acordo com as normas contábeis aplicadas à espécie, tendo como base a observância ao conteúdo da n. Lei 4.320 de 1964;
- (2) a fiscalização orçamentária tem a finalidade de verificar se as despesas públicas estão sendo executadas em consonância com as leis orçamentárias;
- (3) a fiscalização financeira se preocupa com o ingresso e saídas de numerários, independentes se são recursos orçamentários ou não;
- (4) a fiscalização operacional, inovação trazida pela

CF/88, busca aplicação de técnicas de auditoria de programas e avaliar a efetividade da gestão pública;

(5) já a fiscalização patrimonial trata-se do controle e conservação dos bens públicos (ALBURQUERQUE, CUNHA, 2009, p. 78).

De acordo as atribuições previstas expressamente pela Constituição Federal, é possível dividir e classificar as competências do Tribunal de Contas da União. Visto isso, Marcelo Novelino (2020, p. 723) entende que essas competências podem ser divididas em: fiscalizadora, judicante, sancionatória, consultiva, informativa e corretiva.

O patrimônio público pertence a toda a sociedade e desta forma é dever dos gestores de recursos públicos realizar a gestão de tal patrimônio com probidade e conscientes de que responderão pelos seus atos aos órgãos de controle e à sociedade. Portanto a prestação de contas se consagra como um mecanismo positivado na Constituição Federal que tem o propósito de verificar se os gestores realizaram uma administração adequada dos recursos públicos.

Todo gestor público tem obrigação de prestar contas dos recursos sob sua tutela, tendo em vista a possibilidade de lhe serem aplicadas as sanções previstas em lei, ainda pela suspensão de transferências e também pedido de instauração de tomada de contas especial. Após o recebimento e a utilização dos recursos o gestor deve prestar contas. Na CF, a Prestação de Contas está presente no artigo 70, ocorre que devido à dualidade das naturezas dessas contas é perceptível na análise dos incisos I e II do art. 71:

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; (BRASIL, 1988).

A utilização de recursos públicos e a prestação de contas se encontram em evidência na atualidade, tendo em vista a grande quantidade de desvios e má aplicação de recursos que ocorre costumeiramente, assim

como a ausência de penalização das autoridades responsáveis pela sua destinação. Neste sentido o fortalecimento de mecanismos de controle podem ser uma solução eficaz, tendo como benefício complementar despertar a consciência da correta utilização dos recursos e da necessidade de prestação de contas transparentes (PALUDO A.V., 2011).

Neste sentido o controle externo se destaca como sendo um instrumento de accountability horizontal, isto é, delimitando assim uma obrigação em realizar a prestação de contas, por meio de procedimentos complexos, que impõe aos agentes públicos a obrigatoriedade de informar e justificar os atos praticados, tendo, como consequência, a capacidade de julgá-los em caso de violação das obrigações a eles impostas pela estrutura constitucional a qual representam (O'DONNELL, 2004).

Se mostra evidente e necessária a obrigação da prestação de contas por parte de qualquer indivíduo ou entidade que esteja relacionado com os bens e valores públicos e, mesmo que as informações tenham como base o princípio da publicidade e transparência. Uma vez que a prestação de contas não ocorra, acarretará multas ao responsável como consequência. A Constituição Federal em seu artigo 5º, inciso XXXIII, ressalta que: todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

A auditoria externa das Contas do Presidente da República (CPR) é uma instrumento-chave para apoiar a responsabilização do governo. As Contas do Presidente da República (CPR) – Consolidado do Brasil relatório de final de ano do governo – é um elemento central da política financeira do governo federal. Estrutura de relatórios. Esta estrutura de relatórios tem suportado esforços para fortalecer a transparência fiscal, bem como para travar as políticas econômicas de longo prazo. desenvolvimento, mitigar os riscos fiscais de curto prazo e responder aos desafios do desenvolvimento (OCDE, 2011; OCDE e CEPAL, 2012).

Para o termo *Accountability* não existe uma tradução específica e direta para o português, assim segundo Pinho e Sacramento (2009) várias traduções são adotadas pelos teóricos da administração para este vocábulo. Desta forma tendo em vista a ausência de um significado único, *accountability* vem sendo relacionada, nos estudos acadêmicos brasileiros relacionado principalmente à prestação de contas e possível responsabilização dos gestores, mas que também pode envolver, em menor grau, transparência, sanções, controle, supervisão e responsabilidade (MEDEIROS et al., 2013).

Accountability é estabelecida a partir da relação entre duas partes, na qual a primeira delega responsabilidade para a segunda, que terá como encargo a gestão de recursos, o que desta forma passará a gerar uma obrigação de prestar contas da segunda parte diante da primeira (PINHO & SACRAMENTO, 2009). Ainda de acordo com estes autores “a ideia contida

na palavra *accountability* traz implicitamente a responsabilização pessoal pelos atos praticados e explicitamente a exigente prontidão para a prestação de contas, seja no âmbito público ou no privado” (PINHO & SACRAMENTO 2009, p. 1347), ocorre que o conceito não é estático, ele pode se moldar à medida que a realidade social sofre alguma alteração.

De acordo com Medeiros et al. (2013) apesar da dificuldade em traduzir tal expressão, existe a expectativa de que o mesmo, ou ainda sua conceituação seja utilizada nos atos da administração pública federal, dada a relevância do mesmo. Em especial que seja utilizado se pelos órgãos de controle, tais como o Tribunal de Contas da União – TCU – e o Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União – CGU –, tendo em vista que são os órgãos que tratam diretamente da tomada de contas dos agentes públicos, além de promover a transparência no uso dos recursos públicos e responsabilização dos agentes que não utilizam da forma correta.

Accountability pode ser entendida através de um conceito dotado de três dimensões que se comunicam em um processo contínuo: transparência, prestação de contas e responsabilização. Onde uma dimensão depende que a dimensão anterior seja implementada, desta forma haja accountability faz-se necessário que todas sejam realizadas, nenhuma das dimensões é suficiente por si só. De modo resumido, accountability é iniciada necessariamente pela transparência pública, podendo ser ativa e/ou passiva, e só tem conclusão após a responsabilização, na forma de recompensa ou de punição (BUTA et al., 2018).

Na atualidade, se encontra cada vez mais explícita a necessidade do controle externo da administração pública, e para tanto é importante que sejam incorporadas novas metodologias de trabalho, que sejam capazes de responder, à sociedade, da forma mais adequada, como os gestores estão gerenciando os recursos públicos. E em específico no setor público, a accountability surge com a delegação da responsabilidade de uma pessoa para outra, que deverá prestar contas, de forma que a violação dos deveres públicos poderá levar à responsabilização (PINHO & SACRAMENTO, 2009).

3.2 Os TC's como instrumento de governança

No Brasil, existe o Tribunal de Contas da União (TCU), em nível estadual são 27 Tribunais de Contas dos Estados, aí incluído o Tribunal de Contas do Distrito Federal, dois do Município e o que se refere aos Tribunais de Contas dos Municípios, existem hoje apenas três no Brasil, quais sejam: o Tribunal de Contas dos Municípios da Bahia, Goiás, Pará. Recentemente, houve a extinção do Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará, na forma da Emenda Constitucional n.º 92/17. Com isso, em todo o País, existem hoje 33 Cortes de Contas.

A Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988 prevê diversos mecanismos de controle, dentre eles o Controle Externo

exercido pelos Tribunais de Contas. Neste sentido, é sob o prisma de órgãos de controle que os Tribunais de Contas devem integrar a rede de governança, tendo em vista que eles detêm a competência constitucional para examinar os atos licitatórios emitidos pelas Administrações Públicas, diretas e indiretas, de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados ou dos Municípios, conforme estabelece o art. 71, IX, X e XI, §§ 1º e 2º, da CRFB

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I - apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

III - apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

IV - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

VI - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

VII - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil,

financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

VIII - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

IX - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

X - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

XI - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

§ 1º No caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará, de imediato, ao Poder Executivo as medidas cabíveis.

§ 2º Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito.

§ 3º As decisões do Tribunal de que resulte imputação de débito ou multa terão eficácia de título executivo.

§ 4º O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades.

No âmbito da administração pública, o controle externo se caracteriza pela integridade da administração e pela guarda do erário público, assim como pela busca da fiel execução do orçamento, destacando-se como órgão fiscalizador (LIMA, 2011). Nos municípios, os órgãos de controle externo têm um papel determinante no acompanhamento e fiscalização dos atos administrativos. Tal importância encontra amparo nos princípios da administração pública, presentes no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, pautados na legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O controle externo tem função importante no processo de indução de governança pública, a qual é definida pelo Decreto Federal nº 9.203/2017 como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução das políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2019b). A governança pública visa o fiel cumprimento das políticas de governo voltadas aos cidadãos e à promoção do controle social, tendo em vista os mecanismos de qualidade nos resultados a serem alcançados, com adequados padrões de controle e de gerenciamento de riscos, capazes de coibir fraudes, desvios, corrigir erros e garantir direitos iguais para todos os

humanos.

A indução de governança pública pelo controle externo tem o propósito de aprimorar os avanços dos processos democráticos e o fortalecimento da cidadania, como forma de construir espaços representativos para auxiliar a formulação de políticas públicas efetivas (Ronconi, 2011). Como órgãos de controle externo, as Cortes de Contas devem garantir tanto o adequado uso dos meios quanto a efetiva realização dos fins no julgamento das contas públicas.

No entanto, há uma percepção de que o controle externo tem sido eficiente na fiscalização dos ordenamentos legais para proteção do erário municipal, porém, a atual estrutura fiscalizatória não consegue garantir a efetividade dos recursos públicos para os cidadãos. É necessário ampliar a incidência de controle para além da aplicação da legalidade, a fim de não apenas verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público e o bem comum foram realmente alcançados. Neste sentido, o objetivo deste estudo é compreender o papel do controle externo no processo de adoção de mecanismos de indução de governança pública na busca da efetividade das políticas públicas nos municípios sob a sua jurisdição.

Figura 2: Sistema de Governança em organizações públicas ou outros entes jurisdicionados ao TCU



Fonte: TCU 2021

No Sistema de Governança em organizações públicas ou outros

entes jurisdicionados ao TCU que o sistema é representado pela figura de 2 triângulos espelhados, na parte de cima estão as estruturas responsáveis pela Governança que são responsáveis pela função de avaliar-dirigir-monitorar que representam as atividades essenciais da Governança. Na parte de baixo estão as estruturas responsáveis pela gestão, as quais recebem as diretrizes da Governança e que, por sua vez, são responsáveis pelas funções de planejamento, execução e controle das atividades que devem ser realizadas para implementação da boa governança.

Juntas essas duas partes atuam de forma coordenada de maneira que uma gestão competente é capaz de criar condições para que a organização consiga desenvolver uma governança adequada e eficiente

as **instâncias externas de governança** são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação, desempenhando importante papel para promoção da governança das organizações públicas. São autônomas e independentes, e não se vinculam às organizações que são por elas governadas. Exemplos típicos dessas estruturas são o Congresso Nacional, o Tribunal de Contas da União e os conselhos superiores no Poder Judiciário;

as **instâncias externas de apoio à governança** são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e, nos casos em que disfunções são identificadas, pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas. Exemplos típicos dessas estruturas são as auditorias independentes e o controle social organizado;

as **instâncias internas de governança** são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas, devendo agir nos casos em que desvios forem identificados. São, também, responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre principal e agente. Exemplos típicos dessas estruturas são os conselhos de administração ou equivalentes e a alta administração; e

as **instâncias internas de apoio à governança** realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração. Exemplos típicos dessas estruturas são a ouvidoria, a auditoria interna, o conselho fiscal, as comissões e os comitês (p. ex.: comitê de riscos; comitê de desburocratização; comitês estratégicos). (TCU, 2021)

A governança corporativa no Brasil, foi encarada com uma amplitude de conceitos, que vão além da ideia de administração correta pela companhia, mas vislumbra o acolhimento de obrigações pelos gestores, que ultrapassam aquelas impostas pela legislação em vigor, devidamente estabelecidas nos estatutos sociais das empresas. Tem o significado atrelado à transparência dessa gestão, a definição de estratégias e a política empresarial, seno pautado, também, a perspectiva de maior remuneração dos acionistas, não sendo suficiente, neste sentido, uma simples boa gestão de custos (FERRAZ, 2018).

A governança em si tem como propósito o alinhamento das expectativas dos agentes envolvidos na gestão, de modo a estabelecer o alcance de resultados por meio da proposição de ações que tenham a capacidade de controle e monitoramento das organizações, a governança pública, de modo semelhante, tem como objetivo a otimização da relação de assimetria de informações entre seus agentes envolvidos, ou seja, nesse caso, entre os cidadãos e os gestores públicos. (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

No setor público, o gradativo esgotamento do modelo de administração pública burocrático-weberiano ao longo do século XX, associado à crise fiscal mundial dos anos 1980, favoreceu o desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial, como proposta de tornar o Estado mais eficiente e mais capaz de atender às crescentes demandas por mais e melhores serviços (MATIAS-PEREIRA, 2018).

3.3 As Cortes de Contas e o incentivo rumo a boa governança

Sendo parte integrante do planejamento estratégico do TCU o aperfeiçoamento de suas fiscalizações e estimular de modo direto a implantação das melhores práticas de governança na gestão pública. (BRASIL, 2015). Sendo assim, o TCU, por meio do Referencial Básico de Governança (RBG) disponibiliza a definição do conceito de governança como um conjunto de mecanismos de estratégia, liderança e controle com o objetivo de avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública, a fim de conduzir as políticas públicas e a prestação de serviços de interesse social. (BRASIL, 2020).

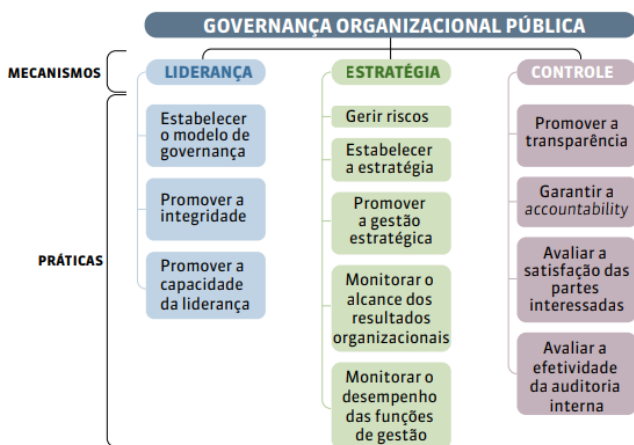
O TCU destaca a importância envolvida na medida em que as organizações possam cumprir o seu propósito, se utilizando do referencial para otimizar seus resultados com foco no cidadão, para assim assegurar que suas ações estejam alinhadas com o interesse público. (BRASIL, 2020). É importante destacar que o Tribunal entende que a governança em si tem muito tempo de existência, mas argumenta que as últimas três décadas formaram o marco no qual maiores iniciativas de melhoria de governança foram criadas, não só no Brasil como em diversas partes do mundo (BRASIL, 2020).

Para o TCU, a governança envolve estruturas administrativas, processos de trabalho, funções, pessoas envolvidas, fluxo de informações, direcionamento e monitoramento da organização. Estudos para melhorar, entre outros, o desempenho organizacional e a redução de conflitos foram realizados e, conseqüentemente, múltiplas estruturas de governança foram desenvolvidas. (BRASIL, 2020).

É papel dessas estruturas de governança definir, implantar e manter em operação o sistema de governança que, no Brasil, fortaleceu-se por diversas leis e decretos, como por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal, promulgada em 2000; a implantação, em 2005, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública); e a Lei de Acesso à Informação, promulgada em 2011, que dá grande destaque ao princípio da transparência na gestão pública. (BRASIL, 2020).

Na prática, o TCU divide os componentes da governança no próprio conjunto de mecanismos acima definidos, ou seja, liderança, estratégia e controle (Figura 3). Dessa forma, conforme a ilustração abaixo são componentes da liderança: pessoas e competências; princípios e comportamentos; liderança organizacional; sistemas de governança. Já os componentes da estratégia: relacionamento com partes interessadas; estratégia organizacional; alinhamento transorganizacional. Por fim, os componentes do controle: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; *accountability* e transparência. (BRASIL, 2020).

Figura 3: Práticas relacionadas aos mecanismos de governança



Fonte: TCU (2021)

No plano jurídico brasileiro, as principais normas relacionadas ao tema da governança corporativa são:

- a) Lei do Mercado de Valores Mobiliários (Lei 6.385/1976);
- b) Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/1976);
- c) Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990);
- d) Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013); e
- e) Lei das Estatais (Lei 13.303/2016).

As Leis das Sociedades Anônimas e a Lei do Mercado de Valores Mobiliários, embora de origens mais antigas, receberam várias atualizações significativas nos anos 2000 (em especial pela Lei 10.303/2001, que adicionou regramentos mais rigorosos visando reduzir riscos ao investidor minoritário e garantir sua participação no controle da empresa) e muitas atualizações nos anos 2010.

Com o advento da Lei nº 11.101/2005 (Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e de Falência), ficou evidenciada a importância da governança corporativa para a preservar a atividade empresarial na recuperação das empresas, tendo em vista que está interligada à proteção e ao atendimento das demandas presentes na atividade empresarial, com o propósito de reestabelecer as atividades das empresas em recuperação.

No Brasil até o ano de 2005, a questão da falência das empresas eram submetidas a legislação imposta pelo Decreto-Lei Nº 7.661/ 1945, mas como a realidade econômica é mutável no tempo, tal legislação não acompanhou as diversas mudanças econômicas e sociais desde então, surgindo a necessidade de criar uma lei que pudesse acompanhar as demandas atuais da sociedade.

Com uma preocupação em relação à importância das empresas e dos empresários para a sociedade, e atentos a todas as consequências envolvidas num processo de falência de uma empresa, os legisladores preconizaram um alinhamento da legislação nacional com a legislação de outras nações, que privilegiavam as empresas viabilizando condições para se recuperar em meio a possíveis crises.

A criação da Lei 11.101/2005 veio dar mais autonomia e liberdade a fim de que as empresas que passam por dificuldades possam negociar as dívidas com os seus credores. Na medida em que tem participação mais efetiva no em todo processo, tendo em vista que o devedor apresenta um plano de recuperação, que será submetido aos credores e deverá ser aprovado pelos mesmos num prazo de até seis meses, sob pena de decretação da falência.

Martins (2016) conceitua a Recuperação Judicial como um procedimento corretivo em que se objetiva reestruturar e recuperar uma atividade empresarial em crise, mantendo a fonte de produção de emprego, atendendo aos interesses dos credores e garantindo a preservação da função social da empresa. A Lei 11.101/2005, prevê uma série de requisitos para se poder utilizar-se da recuperação de judicial de empresas. Pode-se

dizer diante disso, que são exigidas, pelos investidores privados, a adoção, pelas empresas, de boas práticas de governança corporativa, que vão desde critérios de desempenho financeiro até a responsabilidade social e ambiental.

Já no âmbito da administração pública, a governança corporativa passou a entrar em voga a partir da Lei nº 11.079/2004, com a Lei das Parcerias Público Privadas, que, além de aplicar-se às sociedades de propósito específico constituídas para tal finalidade, passou a prever que o poder público deve se submeter à determinadas regras descritas no edital de licitação.

Mas foi com o a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e agora com a publicação da Lei nº 13.303/16 (Lei das Estatais) que a governança corporativa recebeu seu maior destaque, tendo se originado a partir do Projeto de Lei no Senado Federal nº 555, de 2015, e do Projeto de Lei na Câmara dos Deputados nº 4.918, de 2016, que dispõe sobre o regime jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e subsidiárias, empresas controladas pelas empresas estatais e consórcios de empresas em que as estatais atuem na condição de operadora. Com os recentes escândalos de corrupção, a necessidade de se criar mecanismos para se tentar diminuir os esquemas que vem assolando o país é ainda mais pujante a daí o porquê da Lei ter sido aprovada às pressas, talvez sem a detida e merecida atenção.

O Estatuto das Empresas Estatais regulamentou, com atraso de 16 anos, o art. 173, §1º da Constituição da República (com a redação dada pela EC 19/98), numa tramitação legislativa apressada, como reflexo da “Operação Lava Jato”. Em linhas gerais, a Lei 13.303/16 inaugura um regime jurídico geral aplicável às empresas estatais em todos os níveis da Federação (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), tendo sido regulamentada em nível federal pelo Decreto 8.945, em 27 de dezembro de 2016 e no âmbito dos Estados Federados por iniciativas de mesmo quilate.

CONCLUSÃO

A governança corporativa tem como objetivo fornecer regras e mecanismos de controle adequados por meio dos quais, por um lado, os acionistas podem fiscalizar as decisões dos administradores e, por outro, os sócios podem ser monitorados e motivados. Tal sistema, dentro de um ambiente empresarial moderno, deve iniciar e apoiar atividades de pesquisa e desenvolvimento, contribuir para a estabilidade social construindo capital humano, mas também cultural.

A modelagem corporativa governança faz parte de estratégias de desenvolvimento sustentável, por meio de envolvimento contínuo na reestruturação dos principais ramos da economia ou na reforma do setor social. Considerando a complexidade dos problemas que a sociedade vive atualmente, o Estado tem se tornado cada vez mais incapaz de resolvê-los sozinho. Faz-se necessário pontuar que em muitas situações a burocracia impede uma articulação mais flexível e ágil em termos de resolução rápida de problemas.

O Estado tem procurado competências específicas capazes de produzir melhores resultados para sociedade como um todo. A governança refere-se, de um lado, a uma tentativa exercitar-se a autoridade sobre os recursos disponíveis, a fim de controlar, de administrar os eventos do mundo real. De outro lado, sob a ótica estatal, de realizar tal administração objetivando o bem comum e o desenvolvimento do país.

O conceito de governança passou a capturar o interesse de um grande número de interessados, o usuário final e os profissionais. O aumento das necessidades de alta transparência e o acordo coletivo para combater a corrupção; este conceito deu grande impulso ao ambiente empresarial, bem como o ambiente público.

Apartir da Constituição Federal de 1988, o controle da atividade estatal passou a seguir os princípios da eficiência, a economicidade, a legitimidade e a moralidade. A Administração Pública, incluídos aqui todos os órgãos que exercem atividade administrativa em quaisquer dos Poderes da República, se encontra está submetida a diversos tipos de controle estabelecidos pelo ordenamento jurídico ao nível constitucional e infraconstitucional.

No setor público existe a necessidade de uma boa administração,

em face das exigências e fiscalização pela sociedade, que se ampliou nas últimas décadas, onde foi possível verificar a cobrança se tornou maior pela prestação de serviços públicos de qualidade pela população, e também tem sido exigida maior transparência nas atividades desempenhadas pela Administração Pública.

Tendo em vista o atual momento de crise política e os inúmeros casos de fraude e corrupção na estrutura governamental brasileira divulgados na mídia nos últimos anos, é possível observar um aumento da preocupação por parte do Governo Federal no aprimoramento do o Sistema de Controle Interno na gestão pública no Brasil, neste sentido têm sido introduzidos novos mecanismos de controle e da revisão da estrutura de controle na administração pública, tais como: aprovação da Lei da Anticorrupção e da Lei de Acesso à Informação, criação de um Programa de Integridade na gestão pública, criação de um Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, criação do Estatuto das Empresas Estatais, entre outros.

A governança em si tem como propósito o alinhamento das expectativas dos agentes envolvidos na gestão, de modo a estabelecer o alcance de resultados por meio da proposição de ações que tenham a capacidade de controle e monitoramento das organizações, a governança pública, de modo semelhante, tem como objetivo a otimização da relação de assimetria de informações entre seus agentes envolvidos, ou seja, nesse caso, entre os cidadãos e os gestores públicos.

Neste sentido o TCU trabalha como linha de frente na avaliação do desempenho das políticas públicas, visto que é executor do controle na administração pública, tanto diretamente através do controle externo, sendo este uma competência constitucional, por meio de uma série de iniciativas destinadas ao levantamento e acompanhamento das práticas de melhorias de governança na administração pública como um todo.

A governança no setor público tem a possibilidade de se tornar um ferramenta útil a ser utilizada para garantir uma melhor entrega de serviços públicos aos cidadãos contribuintes. Considerando que o Estado vem ampliando o envolvimento da governança na política brasileira a partir da década de 1990, é possível afirmar que existe uma preocupação na sua implementação, e diversos órgãos vem adotando, dada a necessidade de desenvolvimento constante da administração pública.

Com a maior efetividade do controle social e de instrumentos que visem a transparência, as políticas públicas ganham maior acompanhamento por setores diversos da sociedade, o que implica em um maior gerenciamento dessas políticas, principalmente no tocante aos impactos no dia a dia, devendo ser relevantes e eficientes em termos de gestão e de aproveitamento pela sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBURQUERQUE, Marcio André Santos de; CUNHA, Estevão dos Santos. **Curso de Controle Externo**. Brasília, DF: Obscursos Editora, 2009.

AMARAL, Luciana Figueirêdo. **DESCONSIDERAÇÃO DA PERSONALIDADE JURÍDICA**. 2003.

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002.

BEDICKS, Heloisa. **Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU** / Tribunal de Contas da União. Edição 3 - Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança** / Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1998). Reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo: Editora 34, 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (1999) “Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995”. Revista do Serviço Público, v. 50, (4): 5-28, out. 1999.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos (2004). Democracy and Public Management

Reform. Oxford: Oxford University Press, 2004.

BOYNE, G. A. **Public and Private Management: What's the Difference?** Journal of Management Studies, [S.l.], v. 39, n. 1, p. 97–122, 2002.

BUTA, Bernardo Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antonio Carvalho; SCHURGELIES, Vinicius. accountability nos atos da administração pública federal. **Revista Pretexto**, p. 46-62, 2018.

CALDAS NETO, Joaquim. **Aspectos relativos aos direitos da personalidade e da função social para fins de desconsideração da pessoa jurídica**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XVIII, n. 133, fev 2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 30. ed. ver, atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

CAVALCANTE, Mônica Clark Nunes; DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Controladoria como instrumento de governança no setor público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 1, 2013.

COELHO, Fabio Ulhôa. **Curso de Direito Comercial – Direito de Empresa**, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

CAVALCANTE, P. L. C. **Inovação na gestão pública: um caminho sem volta**. Estadão, [S.l.], 4 jun. 2018.

CHAVES, Renato Santos. **Auditoria e controladoria no setor público: fortalecimento dos controles internos**. 2ª edição./ Curitiba: juruá, 2011.

CIA, Josilmar Cordenonssi; GUARITA, Celeste Indio; CIA, Joanília Neide de Sales. **O Duplo Papel do Investidor Institucional: influenciador do Corporate Governance e gestor de carteiras**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 26, Salvador - Bahia, 2002.

DA COSTA, Alan Carlos Pereira et al. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: Responsabilidade Civil**. 22 ed. São Paulo. Saraiva, 2008. v. 7.

Donella, G. (2019). **O que é compliance?**

FERRAZ, Luciano. Estatuto das empresas estatais e governança corporativa

no Brasil. **BOA GOVERNAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**, p. 132, 2018.

FIGUEIREDO, Thiago da Silva. **A PESSOA JURÍDICA NO DIREITO CIVIL BRASILEIRO**. Faculdade Integrada Brasil Amazônia. Belém, p. 1-23. maio 2019.

GUEDES, Maria do Socorro. **As práticas de boa governança na gestão das empresas públicas federais vinculadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2008. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2008.

IFAC, **Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective International Public Sector – Study 13**, IFAC, 2001.

JENSEN, M C.; MECKLING, H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 24. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

LIMA, L. H. (2011). **Controle externo: teoria, jurisprudência e mais de 500 questões** (4th ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

MADALENO, Rolf. **A desconsideração judicial da pessoa jurídica e da interposta pessoa física no direito de família e no direito das sucessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix Conhecimento, 2010.

MARTINS, Adriano de Oliveira. **Recuperação de empresa em crise: a efetividade da autofalência no caso de inviabilidade da recuperação**. Curitiba: Juruá, 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. São Paulo: GEN-Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MEDEIROS, A. K., CRANTSCHANINOV, T. I., & SILVA, F. C. (2013). Estudos sobre Accountability no Brasil: meta-análise de periódicos brasileiros das áreas de administração, administração pública, ciência política e ciências sociais. **Revista de Administração Pública**, 47(3), 745-775.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

MILESKI, Hélio Saul. **O controle da gestão pública**. São Paulo: RT, 2003.

NOVELINO, Marcelo. **Curso de Direito Constitucional**. 15. ed. Salvador: Editora Juspodivum, 2020.

NUNBERG, Bárbara. **Gerência de Recursos Humanos no Setor Público: Lições da Reforma em Países Desenvolvidos**. Brasília, DF: ENAP, 1998.90p. (Cadernos ENAP, no 14).

NUNES, Felipe Bueno Xavier; DE ALMEIDA, Emerson Gervásio. GOVERNANÇA CORPORATIVA: de sua gênese à Lei nº 13.303/2016. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 19, n. 1, p. 118-140, 2020.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Avaliação da Ocd e sobre osistema e integridade da administração pública federal brasileira**, 2011.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Os princípios da Ocd e sobre o governo das sociedades**, 2004.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **The challenge of capacity development: working towards good practice**, 2006.

O'DONNELL, Guillermo. **Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política**. Revista Española de Ciencia Política, n. 11, p. 11-31, out. 2004.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, n. 132, p. 625-646, 2015.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de Direito Administrativo**. 8. ed. Rio de Janeiro: Método, 2020.

PALUDO, Agostinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Ano: 2015. Editora: editora

metodo.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 46, p. 39-55, 2008.

PEREIRA, Henrique Viana. **A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA**. 2010.

PETERS, Guy; PIERRE, John. Governance without government? Rethinking public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 8. (2).1998.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **Revista de administração pública**, v. 43, p. 1343-1368, 2009.

PRATS I CATALÁ, Joan. Veinte años de modernización administrativa em los países de la OCDE. Lecciones aprendidas. In: ARGENTINA. Projeto de Modernización del Estado. Seminário Internacional sobre Modernización del Estado. Buenos Aires, 2006.

ROCHA, C. Alexandre Amorim. Especialização e autonomia funcional no âmbito do Tribunal de Contas da União. **Rev. Inf. Legisl.**, Brasília, ano 40, n. 157, p. 223-251, jan./mar. 2003.

SALAMA, Bruno Meyerhof. **Menos do que o dono, mais do que o parceiro de truço: contra a desconsideração da PJ para responsabilização de procurador de sócio de empresa**. *Rev. direito GV*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 329-358, June 2012.

SCOLFORO, R. F. **Lei de acesso à informação e governança pública no município de Lavras**: fatores favoráveis e limitantes. 2013. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Minas Gerais, 2013.

SILVA, Wesley Mendes; MARTELANC, Roy. Relacionamento com investidores com uso do website corporativo: análise empírica das empresas brasileiras listadas na Bovespa. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 25, n. 3, p. 41-56, 2006.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública**: uma revisão conceitual. 2019.

THE LATIN APPROACH. **International Financial Law Review**, p. 1, 2007.

TOLEDO, E. S. Projetos de inovação tecnológica na administração pública.

In: FERNANDES, R. V. de C.; CARVALHO, A. G. P. de (Coord.). Tecnologia jurídica e direito digital: II congresso internacional de direito, governo e tecnologia – 2018. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 83-87.

TOMAZETTE, Marlon. **Direito Societário**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2003.

TORRES CARNEIRO, Paloma. **Função Social da Empresa**. In: Âmbito Jurídico. Rio Grande, XIV, n. 92, set. 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Governança pública**: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria. Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 98 p.

VENOSA, Sílvio de Salvo. Direito civil: parte geral. v. 1. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ANEXO 1

DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017

Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, **caput**, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Art. 2º Para os efeitos do disposto neste Decreto, considera-se:

I - governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

II - valor público - produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

III - alta administração - Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente; e

IV - gestão de riscos - processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a

organização, destinado a fornecer segurança razoável quanto à realização de seus objetivos.

Art. 3º São princípios da governança pública:

I - capacidade de resposta;

II - integridade;

III - confiabilidade;

IV - melhoria regulatória;

V - prestação de contas e responsabilidade; e

VI - transparência.

Art. 4º São diretrizes da governança pública:

I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;

II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;

III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas;

IV - articular instituições e coordenar processos para melhorar a integração entre os diferentes níveis e esferas do setor público, com vistas a gerar, preservar e entregar valor público;

V - fazer incorporar padrões elevados de conduta pela alta administração para orientar o comportamento dos agentes públicos, em consonância com as funções e as atribuições de seus órgãos e de suas entidades;

VI - implementar controles internos fundamentados na gestão de risco, que privilegiará ações estratégicas de prevenção antes de processos sancionadores;

VII - avaliar as propostas de criação, expansão ou aperfeiçoamento de políticas públicas e de concessão de incentivos fiscais e aferir, sempre que possível, seus custos e benefícios;

VIII - manter processo decisório orientado pelas evidências, pela conformidade legal, pela qualidade regulatória, pela desburocratização e pelo apoio à participação da sociedade;

IX - editar e revisar atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas sempre que conveniente;

X - definir formalmente as funções, as competências e as responsabilidades das estruturas e dos arranjos institucionais; e

XI - promover a comunicação aberta, voluntária e transparente das atividades e dos resultados da organização, de maneira a fortalecer o acesso público à informação.

Art. 5º São mecanismos para o exercício da governança pública:

I - liderança, que compreende conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações, para assegurar a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança, quais sejam:

- a) integridade;
- b) competência;
- c) responsabilidade; e
- d) motivação;

II - estratégia, que compreende a definição de diretrizes, objetivos, planos e ações, além de critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido; e

III - controle, que compreende processos estruturados para mitigar os possíveis riscos com vistas ao alcance dos objetivos institucionais e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades da organização, com preservação da legalidade e da economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.

Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o **caput** incluirão, no mínimo:

- I - formas de acompanhamento de resultados;
- II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e
- III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

~~Art. 7º Fica instituído o Comitê Interministerial de Governança - CIG, com a finalidade de assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 7º-A. O Comitê Interministerial de Governança - CIG tem por finalidade assessorar o Presidente da República na condução da política de governança da administração pública federal. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 8º O CIG será composto pelos seguintes membros titulares: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I – Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~II – Ministro de Estado da Fazenda; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~III – Ministro de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~IV – Ministro de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 1º A suplência dos membros titulares será exercida pelos Secretários-Executivos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 8º-A. O CIG é composto pelos seguintes membros titulares: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - Ministro de Estado Chefe da Casa Civil da Presidência da República, que o coordenará; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - Ministro de Estado da Economia; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - Ministro de Estado da Controlaria-Geral da União. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os membros do CIG poderão ser substituídos, em suas ausências e seus impedimentos, pelos respectivos Secretários-Executivos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º As reuniões do CIG serão convocadas pelo seu Coordenador. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 3º Representantes de outros órgãos e entidades da administração pública federal poderão ser convidados a participar de reuniões do CIG, sem direito a voto. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 8º-B. O CIG se reunirá, em caráter ordinário, trimestralmente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º O quórum de reunião do CIG é de maioria simples dos membros e o quórum de aprovação é de maioria absoluta. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º Além do voto ordinário, o Coordenador do CIG terá o voto de qualidade em caso de empate. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 9º Ao CIG compete:

~~I – propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o~~

atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - expedir resoluções necessárias ao exercício de suas competências. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do **caput** deverão: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - ser observados pelos comitês internos de governança, a que se refere o art. 14. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O colegiado temático, para os fins deste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado interministerial criado com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 9º-A. Ao CIG compete: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - propor medidas, mecanismos e práticas organizacionais para o atendimento aos princípios e às diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - aprovar manuais e guias com medidas, mecanismos e práticas organizacionais que contribuam para a implementação dos princípios e das diretrizes de governança pública estabelecidos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - aprovar recomendações aos colegiados temáticos para garantir a coerência e a coordenação dos programas e das políticas de governança específicos; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - incentivar e monitorar a aplicação das melhores práticas de governança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - editar as resoluções necessárias ao exercício de suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 1º Os manuais e os guias a que se refere o inciso II do **caput** deverão: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - conter recomendações que possam ser implementadas nos órgãos e nas entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional definidos na resolução que os aprovar; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - ser observados pelos comitês internos de governança, a que se refere o art. 15-A. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

§ 2º O colegiado temático, para fins do disposto neste Decreto, é a comissão, o comitê, o grupo de trabalho ou outra forma de colegiado interministerial instituído com o objetivo de implementar, promover ou executar políticas ou programas de governança relativos a temas específicos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 10. O CIG poderá constituir grupos de trabalho específicos para subsidiá-lo no cumprimento de suas competências. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 2º O CIG definirá, no ato de criação do grupo de trabalho, seus objetivos específicos e sua composição e, quando for o caso, o prazo para conclusão de seus trabalhos. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~Art. 10-A. O CIG poderá instituir grupos de trabalho específicos com o objetivo de assessorá-lo no cumprimento das suas competências. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 1º Representantes de órgãos e entidades públicas e privadas poderão ser convidados a participar dos grupos de trabalho constituídos pelo CIG. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~§ 2º O CIG definirá no ato de instituição do grupo de trabalho os seus objetivos específicos, a sua composição e o prazo para conclusão de seus trabalhos. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~Art. 10-B. Os grupos de trabalho: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I - serão compostos na forma de ato do CIG; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~II - não poderão ter mais de cinco membros; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~III - terão caráter temporário e duração não superior a um ano; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

IV - estarão limitados a três operando simultaneamente. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 11. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Casa Civil da Presidência da República. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no **caput** do art. 10 e no inciso II do **caput** do art. 13; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, se por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando for confidencial, encaminhá-las aos membros. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria-Executiva da Casa Civil da Presidência da República. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 11-A. A Secretaria-Executiva do CIG será exercida pela Secretaria Especial de Relações Governamentais da Casa Civil da Presidência da República. [\(Redação dada pelo Decreto nº 10.907, de 2021\)](#) [\(vigência\)](#)

Parágrafo único. Compete à Secretaria-Executiva do CIG: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - receber, instruir e encaminhar aos membros do CIG as propostas recebidas na forma estabelecida no **caput** do art. 10-A e no inciso II do **caput** do art. 13-A; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - encaminhar a pauta, a documentação, os materiais de discussão e os registros das reuniões aos membros do CIG; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - comunicar aos membros do CIG a data e a hora das reuniões ordinárias ou a convocação para as reuniões extraordinárias; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - comunicar aos membros do CIG a forma de realização da reunião, que poderá ser por meio eletrônico ou presencial, e o local, quando se tratar de reuniões presenciais; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

V - disponibilizar as atas e as resoluções do CIG em sítio eletrônico ou, quando o seu conteúdo for classificado como confidencial, encaminhá-las aos membros. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 12. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 12-A. A participação no CIG ou nos grupos de trabalho por ele constituídos será considerada prestação de serviço público relevante, não remunerada. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 13. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I - executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 13-A. Compete aos órgãos e às entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - executar a política de governança pública, de maneira a incorporar os princípios e as diretrizes definidos neste Decreto e as recomendações oriundas de manuais, guias e resoluções do CIG; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - encaminhar ao CIG propostas relacionadas às competências previstas no art. 9º-A, com a justificativa da proposição e da minuta da resolução pertinente, se for o caso. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~Art. 14. Os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, instituir comitê interno de governança ou atribuir as competências correspondentes a colegiado já existente, por ato de seu dirigente máximo, com o objetivo de garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela instituição de forma contínua e progressiva, nos termos recomendados pelo CIG. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~Art. 15. São competências dos comitês internos de governança: [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; [\(Revogado](#)~~

[pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

~~II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

Art. 15-A. São competências dos comitês internos de governança, instituídos pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional: [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

I - auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança previstos neste Decreto; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

II - incentivar e promover iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no órgão ou na entidade, que promovam soluções para melhoria do desempenho institucional ou que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório; [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

III - promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança definidos pelo CIG em seus manuais e em suas resoluções; e [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

IV - elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência. [\(Incluído pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)

Art. 16. Os comitês internos de governança publicarão suas atas e suas resoluções em sítio eletrônico, ressalvado o conteúdo sujeito a sigilo.

Art. 17. A alta administração das organizações da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverá estabelecer, manter, monitorar e aprimorar sistema de gestão de riscos e controles internos com vistas à identificação, à avaliação, ao tratamento, ao monitoramento e à análise crítica de riscos que possam impactar a implementação da estratégia e a consecução dos objetivos da organização no cumprimento da sua missão institucional, observados os seguintes princípios:

I - implementação e aplicação de forma sistemática, estruturada, oportuna e documentada, subordinada ao interesse público;

II - integração da gestão de riscos ao processo de planejamento

estratégico e aos seus desdobramentos, às atividades, aos processos de trabalho e aos projetos em todos os níveis da organização, relevantes para a execução da estratégia e o alcance dos objetivos institucionais;

III - estabelecimento de controles internos proporcionais aos riscos, de maneira a considerar suas causas, fontes, consequências e impactos, observada a relação custo-benefício; e

IV - utilização dos resultados da gestão de riscos para apoio à melhoria contínua do desempenho e dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança.

Art. 18 A auditoria interna governamental deverá adicionar valor e melhorar as operações das organizações para o alcance de seus objetivos, mediante a abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, dos controles e da governança, por meio da:

I - realização de trabalhos de avaliação e consultoria de forma independente, segundo os padrões de auditoria e ética profissional reconhecidos internacionalmente;

II - adoção de abordagem baseada em risco para o planejamento de suas atividades e para a definição do escopo, da natureza, da época e da extensão dos procedimentos de auditoria; e

III - promoção à prevenção, à detecção e à investigação de fraudes praticadas por agentes públicos ou privados na utilização de recursos públicos federais.

Art. 19. Os órgãos e as entidades da administração direta, autárquica e fundacional instituirão programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção, estruturado nos seguintes eixos:

I - comprometimento e apoio da alta administração;

II - existência de unidade responsável pela implementação no órgão ou na entidade;

III - análise, avaliação e gestão dos riscos associados ao tema da integridade; e

IV - monitoramento contínuo dos atributos do programa de integridade.

~~Art. 20. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, no prazo de cento e oitenta dias, contado da data de entrada em vigor deste Decreto, estabelecerá os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [\(Revogado pelo Decreto nº 9.901, de 2019\)](#)~~

~~Art. 20-A. Cabe à Controladoria-Geral da União estabelecer os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento~~

~~dos programas de integridade dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. [\(Incluído pelo Decreto nº 9-901, de 2019\)](#) [Revogado pelo Decreto nº 10.756, de 2021](#) Vigência~~

Art. 21. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de novembro de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

MICHEL TEMER

*Dyogo Henrique de Oliveira
Wagner de Campos Rosário*

ANEXO 2

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013.[Mensagem de veto](#)[Vigência](#)[Regulamento](#)

Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput .

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de

simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado.

CAPÍTULO II

DOS ATOS LESIVOS À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NACIONAL OU ESTRANGEIRA

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais.

CAPÍTULO III

DA RESPONSABILIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Art. 6º Na esfera administrativa, serão aplicadas às pessoas jurídicas consideradas responsáveis pelos atos lesivos previstos nesta Lei as seguintes sanções:

I - multa, no valor de 0,1% (um décimo por cento) a 20% (vinte por cento) do faturamento bruto do último exercício anterior ao da instauração do processo administrativo, excluídos os tributos, a qual nunca será inferior à vantagem auferida, quando for possível sua estimação; e

II - publicação extraordinária da decisão condenatória.

§ 1º As sanções serão aplicadas fundamentadamente, isolada ou cumulativamente, de acordo com as peculiaridades do caso concreto e com a gravidade e natureza das infrações.

§ 2º A aplicação das sanções previstas neste artigo será precedida da manifestação jurídica elaborada pela Advocacia Pública ou pelo órgão de assistência jurídica, ou equivalente, do ente público.

§ 3º A aplicação das sanções previstas neste artigo não exclui, em qualquer hipótese, a obrigação da reparação integral do dano causado.

§ 4º Na hipótese do inciso I do caput, caso não seja possível utilizar o critério do valor do faturamento bruto da pessoa jurídica, a multa será de R\$ 6.000,00 (seis mil reais) a R\$ 60.000.000,00 (sessenta milhões de reais).

§ 5º A publicação extraordinária da decisão condenatória ocorrerá

na forma de extrato de sentença, a expensas da pessoa jurídica, em meios de comunicação de grande circulação na área da prática da infração e de atuação da pessoa jurídica ou, na sua falta, em publicação de circulação nacional, bem como por meio de afixação de edital, pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias, no próprio estabelecimento ou no local de exercício da atividade, de modo visível ao público, e no sítio eletrônico na rede mundial de computadores.

§ 6º (VETADO).

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal.

CAPÍTULO IV

DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DE RESPONSABILIZAÇÃO

Art. 8º A instauração e o julgamento de processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica cabem à autoridade máxima de cada órgão ou entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, que agirá de ofício ou mediante provocação, observados o contraditório e a ampla defesa.

§ 1º A competência para a instauração e o julgamento do processo administrativo de apuração de responsabilidade da pessoa jurídica poderá ser delegada, vedada a subdelegação.

§ 2º No âmbito do Poder Executivo federal, a Controladoria-Geral da União - CGU terá competência concorrente para instaurar processos

administrativos de responsabilização de pessoas jurídicas ou para avocar os processos instaurados com fundamento nesta Lei, para exame de sua regularidade ou para corrigir-lhes o andamento.

Art. 9º Competem à Controladoria-Geral da União - CGU a apuração, o processo e o julgamento dos atos ilícitos previstos nesta Lei, praticados contra a administração pública estrangeira, observado o disposto no Artigo 4 da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, promulgada pelo [Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000.](#)

Art. 10. O processo administrativo para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica será conduzido por comissão designada pela autoridade instauradora e composta por 2 (dois) ou mais servidores estáveis.

§ 1º O ente público, por meio do seu órgão de representação judicial, ou equivalente, a pedido da comissão a que se refere o caput, poderá requerer as medidas judiciais necessárias para a investigação e o processamento das infrações, inclusive de busca e apreensão.

§ 2º A comissão poderá, cautelarmente, propor à autoridade instauradora que suspenda os efeitos do ato ou processo objeto da investigação.

§ 3º A comissão deverá concluir o processo no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contados da data da publicação do ato que a instituir e, ao final, apresentar relatórios sobre os fatos apurados e eventual responsabilidade da pessoa jurídica, sugerindo de forma motivada as sanções a serem aplicadas.

§ 4º O prazo previsto no § 3º poderá ser prorrogado, mediante ato fundamentado da autoridade instauradora.

Art. 11. No processo administrativo para apuração de responsabilidade, será concedido à pessoa jurídica prazo de 30 (trinta) dias para defesa, contados a partir da intimação.

Art. 12. O processo administrativo, com o relatório da comissão, será remetido à autoridade instauradora, na forma do art. 10, para julgamento.

Art. 13. A instauração de processo administrativo específico de reparação integral do dano não prejudica a aplicação imediata das sanções estabelecidas nesta Lei.

Parágrafo único. Concluído o processo e não havendo pagamento, o crédito apurado será inscrito em dívida ativa da fazenda pública.

Art. 14. A personalidade jurídica poderá ser desconsiderada sempre que utilizada com abuso do direito para facilitar, encobrir ou dissimular a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei ou para provocar confusão patrimonial, sendo estendidos todos os efeitos das sanções aplicadas à pessoa jurídica aos seus administradores e sócios com poderes de administração, observados o contraditório e a ampla defesa.

~~Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade~~

de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos:

Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a instauração do processo administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos. (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

Art. 15. A comissão designada para apuração da responsabilidade de pessoa jurídica, após a conclusão do procedimento administrativo, dará conhecimento ao Ministério Público de sua existência, para apuração de eventuais delitos.

CAPÍTULO V

DO ACORDO DE LENIÊNCIA

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:

I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber;

II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilicito sob apuração;

Art. 16. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão, no âmbito de suas competências, por meio de seus órgãos de controle interno, de forma isolada ou em conjunto com o Ministério Público ou com a Advocacia Pública, celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos e pelos fatos investigados e previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e com o processo administrativo, de forma que dessa colaboração resulte: (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber; (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

II - a obtenção de informações e documentos que comprovem a infração noticiada ou sob investigação; (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

III - a cooperação da pessoa jurídica com as investigações, em face de sua responsabilidade objetiva; e (Incluído pela Medida provisória nº 703,

de 2015) (Vigência encerrada)

IV – o comprometimento da pessoa jurídica na implementação ou na melhoria de mecanismos internos de integridade. (Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

Art. 16. A autoridade máxima de cada órgão ou entidade pública poderá celebrar acordo de leniência com as pessoas jurídicas responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei que colaborem efetivamente com as investigações e o processo administrativo, sendo que dessa colaboração resulte:

I - a identificação dos demais envolvidos na infração, quando couber;
e

II - a obtenção célere de informações e documentos que comprovem o ilícito sob apuração.

§ 1º O acordo de que trata o caput somente poderá ser celebrado se preenchidos, cumulativamente, os seguintes requisitos:

~~I – a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;~~ (Revogado pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

I - a pessoa jurídica seja a primeira a se manifestar sobre seu interesse em cooperar para a apuração do ato ilícito;

II - a pessoa jurídica cesse completamente seu envolvimento na infração investigada a partir da data de propositura do acordo;

~~III – a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.~~

III - a pessoa jurídica, em face de sua responsabilidade objetiva, coopere com as investigações e com o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento; e (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

III - a pessoa jurídica admita sua participação no ilícito e coopere plena e permanentemente com as investigações e o processo administrativo, comparecendo, sob suas expensas, sempre que solicitada, a todos os atos processuais, até seu encerramento.

~~IV – a pessoa jurídica se comprometa a implementar ou a melhorar os mecanismos internos de integridade, auditoria, incentivo às denúncias de irregularidades e à aplicação efetiva de código de ética e de conduta.~~ (Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)

§ 2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável.

~~§ 2º O acordo de leniência celebrado pela autoridade administrativa: [\(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~I – isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do **caput** do art. 6º e das sanções restritivas ao direito de licitar e contratar previstas na [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), e em outras normas que tratam de licitações e contratos; [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~II – poderá reduzir a multa prevista no inciso I do **caput** do art. 6º em até dois terços, não sendo aplicável à pessoa jurídica qualquer outra sanção de natureza pecuniária decorrente das infrações especificadas no acordo; e [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~III – no caso de a pessoa jurídica ser a primeira a firmar o acordo de leniência sobre os atos e fatos investigados, a redução poderá chegar até a sua completa remissão, não sendo aplicável à pessoa jurídica qualquer outra sanção de natureza pecuniária decorrente das infrações especificadas no acordo. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

2º A celebração do acordo de leniência isentará a pessoa jurídica das sanções previstas no inciso II do art. 6º e no inciso IV do art. 19 e reduzirá em até 2/3 (dois terços) o valor da multa aplicável.

§ 3º O acordo de leniência não exime a pessoa jurídica da obrigação de reparar integralmente o dano causado.

~~§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo.~~

~~§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo administrativo e quando estipular a obrigatoriedade de reparação do dano poderá conter cláusulas sobre a forma de amortização, que considerem a capacidade econômica da pessoa jurídica. [\(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

§ 4º O acordo de leniência estipulará as condições necessárias para assegurar a efetividade da colaboração e o resultado útil do processo.

§ 5º Os efeitos do acordo de leniência serão estendidos às pessoas jurídicas que integram o mesmo grupo econômico, de fato e de direito, desde que firmem o acordo em conjunto, respeitadas as condições nele estabelecidas.

§ 6º A proposta de acordo de leniência somente se tornará pública após a efetivação do respectivo acordo, salvo no interesse das investigações e do processo administrativo.

§ 7º Não importará em reconhecimento da prática do ato ilícito investigado a proposta de acordo de leniência rejeitada.

§ 8º Em caso de descumprimento do acordo de leniência, a pessoa jurídica ficará impedida de celebrar novo acordo pelo prazo de 3 (três)

anos contados do conhecimento pela administração pública do referido descumprimento.

~~§ 9º A celebração do acordo de leniência interrompe o prazo prescricional dos atos ilícitos previstos nesta Lei.~~

~~§ 9º A formalização da proposta de acordo de leniência suspende o prazo prescricional em relação aos atos e fatos objetos de apuração previstos nesta Lei e sua celebração o interrompe. [\(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

§ 9º A celebração do acordo de leniência interrompe o prazo prescricional dos atos ilícitos previstos nesta Lei.

§ 10. A Controladoria-Geral da União - CGU é o órgão competente para celebrar os acordos de leniência no âmbito do Poder Executivo federal, bem como no caso de atos lesivos praticados contra a administração pública estrangeira.

~~§ 11. O acordo de leniência celebrado com a participação das respectivas Advocacias Públicas impede que os entes celebrantes ajuizem ou prossigam com as ações de que tratam o art. 19 desta Lei e o [art. 17 da Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992](#), ou de ações de natureza civil. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

§ 12. O acordo de leniência celebrado com a participação da Advocacia Pública e em conjunto com o Ministério Público impede o ajuizamento ou o prosseguimento da ação já ajuizada por qualquer dos legitimados às ações mencionadas no § 11. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)

§ 13. Na ausência de órgão de controle interno no Estado, no Distrito Federal ou no Município, o acordo de leniência previsto no **caput** somente será celebrado pelo chefe do respectivo Poder em conjunto com o Ministério Público. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)

§ 14. O acordo de leniência depois de assinado será encaminhado ao respectivo Tribunal de Contas, que poderá, nos termos do [inciso II do art. 71 da Constituição Federal](#), instaurar procedimento administrativo contra a pessoa jurídica celebrante, para apurar prejuízo ao erário, quando entender que o valor constante do acordo não atende o disposto no § 3º. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)

Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus [arts. 86 a 88](#).

~~Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável por atos e fatos investigados previstos em normas de licitações e contratos administrativos com vistas à isenção ou à atenuação das sanções restritivas ou impeditivas ao direito de~~

licitar e contratar. ~~(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)~~

Art. 17. A administração pública poderá também celebrar acordo de leniência com a pessoa jurídica responsável pela prática de ilícitos previstos na [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), com vistas à isenção ou atenuação das sanções administrativas estabelecidas em seus [arts. 86 a 88](#).

~~Art. 17-A. Os processos administrativos referentes a licitações e contratos em curso em outros órgãos ou entidades que versem sobre o mesmo objeto do acordo de leniência deverão, com a celebração deste, ser sobrestados e, posteriormente, arquivados, em caso de cumprimento integral do acordo pela pessoa jurídica. (Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015)-(Vigência encerrada)~~

~~Art. 17-B. Os documentos porventura juntados durante o processo para elaboração do acordo de leniência deverão ser devolvidos à pessoa jurídica quando não ocorrer a celebração do acordo, não permanecendo cópias em poder dos órgãos celebrantes. (Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015)-(Vigência encerrada)~~

CAPÍTULO VI

DA RESPONSABILIZAÇÃO JUDICIAL

~~Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.~~

~~Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial, exceto quando expressamente previsto na celebração de acordo de leniência, observado o disposto no § 11, no § 12 e no § 13 do art. 16. (Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015)-(Vigência encerrada)~~

Art. 18. Na esfera administrativa, a responsabilidade da pessoa jurídica não afasta a possibilidade de sua responsabilização na esfera judicial.

Art. 19. Em razão da prática de atos previstos no art. 5º desta Lei, a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, por meio das respectivas Advocacias Públicas ou órgãos de representação judicial, ou equivalentes, e o Ministério Público, poderão ajuizar ação com vistas à aplicação das seguintes sanções às pessoas jurídicas infratoras:

I - perdimento dos bens, direitos ou valores que representem vantagem ou proveito direta ou indiretamente obtidos da infração, ressalvado o direito do lesado ou de terceiro de boa-fé;

II - suspensão ou interdição parcial de suas atividades;

III - dissolução compulsória da pessoa jurídica;

IV - proibição de receber incentivos, subsídios, subvenções, doações ou empréstimos de órgãos ou entidades públicas e de instituições financeiras públicas ou controladas pelo poder público, pelo prazo mínimo de 1 (um) e máximo de 5 (cinco) anos.

§ 1º A dissolução compulsória da pessoa jurídica será determinada quando comprovado:

I - ter sido a personalidade jurídica utilizada de forma habitual para facilitar ou promover a prática de atos ilícitos; ou

II - ter sido constituída para ocultar ou dissimular interesses ilícitos ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados.

§ 2º (VETADO).

§ 3º As sanções poderão ser aplicadas de forma isolada ou cumulativa.

§ 4º O Ministério Público ou a Advocacia Pública ou órgão de representação judicial, ou equivalente, do ente público poderá requerer a indisponibilidade de bens, direitos ou valores necessários à garantia do pagamento da multa ou da reparação integral do dano causado, conforme previsto no art. 7º, ressalvado o direito do terceiro de boa-fé.

Art. 20. Nas ações ajuizadas pelo Ministério Público, poderão ser aplicadas as sanções previstas no art. 6º, sem prejuízo daquelas previstas neste Capítulo, desde que constatada a omissão das autoridades competentes para promover a responsabilização administrativa.

~~Parágrafo único. A proposta de acordo de leniência poderá ser feita mesmo após eventual ajuizamento das ações cabíveis. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) (Vigência encerrada)~~

Art. 21. Nas ações de responsabilização judicial, será adotado o rito previsto na [Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985](#).

Parágrafo único. A condenação torna certa a obrigação de reparar, integralmente, o dano causado pelo ilícito, cujo valor será apurado em posterior liquidação, se não constar expressamente da sentença.

CAPÍTULO VII

DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22. Fica criado no âmbito do Poder Executivo federal o Cadastro Nacional de Empresas Punidas - CNEP, que reunirá e dará publicidade às sanções aplicadas pelos órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo com base nesta Lei.

§ 1º Os órgãos e entidades referidos no caput deverão informar e manter atualizados, no Cnep, os dados relativos às sanções por eles aplicadas.

§ 2º O Cnep conterá, entre outras, as seguintes informações acerca das sanções aplicadas:

I - razão social e número de inscrição da pessoa jurídica ou entidade no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;

II - tipo de sanção; e

III - data de aplicação e data final da vigência do efeito limitador ou impeditivo da sanção, quando for o caso.

§ 3º As autoridades competentes, para celebrarem acordos de leniência previstos nesta Lei, também deverão prestar e manter atualizadas no Cnep, após a efetivação do respectivo acordo, as informações acerca do acordo de leniência celebrado, salvo se esse procedimento vier a causar prejuízo às investigações e ao processo administrativo.

§ 4º Caso a pessoa jurídica não cumpra os termos do acordo de leniência, além das informações previstas no § 3º, deverá ser incluída no Cnep referência ao respectivo descumprimento.

§ 5º Os registros das sanções e acordos de leniência serão excluídos depois de decorrido o prazo previamente estabelecido no ato sancionador ou do cumprimento integral do acordo de leniência e da reparação do eventual dano causado, mediante solicitação do órgão ou entidade sancionadora.

Art. 23. Os órgãos ou entidades dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de todas as esferas de governo deverão informar e manter atualizados, para fins de publicidade, no Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas - CEIS, de caráter público, instituído no âmbito do Poder Executivo federal, os dados relativos às sanções por eles aplicadas, nos termos do disposto nos [arts. 87 e 88 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993](#).

Art. 24. A multa e o perdimento de bens, direitos ou valores aplicados com fundamento nesta Lei serão destinados preferencialmente aos órgãos ou entidades públicas lesadas.

Art. 25. Prescrevem em 5 (cinco) anos as infrações previstas nesta Lei, contados da data da ciência da infração ou, no caso de infração permanente ou continuada, do dia em que tiver cessado.

~~Parágrafo único. Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração.~~

~~§ 1º Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~§ 2º Aplica-se o disposto no **caput** e no § 1º aos ilícitos previstos em normas de licitações e contratos administrativos. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~Parágrafo único. Na esfera administrativa ou judicial, a prescrição~~

será interrompida com a instauração de processo que tenha por objeto a apuração da infração.

Art. 26. A pessoa jurídica será representada no processo administrativo na forma do seu estatuto ou contrato social.

§ 1º As sociedades sem personalidade jurídica serão representadas pela pessoa a quem couber a administração de seus bens.

§ 2º A pessoa jurídica estrangeira será representada pelo gerente, representante ou administrador de sua filial, agência ou sucursal aberta ou instalada no Brasil.

Art. 27. A autoridade competente que, tendo conhecimento das infrações previstas nesta Lei, não adotar providências para a apuração dos fatos será responsabilizada penal, civil e administrativamente nos termos da legislação específica aplicável.

Art. 28. Esta Lei aplica-se aos atos lesivos praticados por pessoa jurídica brasileira contra a administração pública estrangeira, ainda que cometidos no exterior.

Art. 29. O disposto nesta Lei não exclui as competências do Conselho Administrativo de Defesa Econômica, do Ministério da Justiça e do Ministério da Fazenda para processar e julgar fato que constitua infração à ordem econômica.

~~§ 1º Os acordos de leniência celebrados pelos órgãos de controle interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios contarão com a colaboração dos órgãos a que se refere o **caput** quando os atos e fatos apurados acarretarem simultaneamente a infração ali prevista. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~§ 2º Se não houver concurso material entre a infração prevista no **caput** e os ilícitos contemplados nesta Lei, a competência e o procedimento para celebração de acordos de leniência observarão o previsto na Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011, e a referida celebração contará com a participação do Ministério Público. [\(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015\)](#) [\(Vigência encerrada\)](#)~~

~~Art. 30. A aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de:~~

~~I – ato de improbidade administrativa nos termos da [Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992](#); e~~

~~II – atos ilícitos alcançados pela [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), ou outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no tocante ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC instituído pela [Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011](#).~~

~~Art. 30. Ressalvada a hipótese de acordo de leniência que expressamente as inclua, a aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades~~

decorrentes de: ~~(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)~~

~~I - ato de improbidade administrativa nos termos da [Lei nº 8.429, de 1992](#); ~~(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)~~~~

~~II - atos ilícitos alcançados pela [Lei nº 8.666, de 1993](#), ou por outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no que se refere ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC, instituído pela [Lei nº 12.462, de 2011](#); e ~~(Redação dada pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)~~~~

~~III - infrações contra a ordem econômica nos termos da [Lei nº 12.529, de 2011](#). ~~(Incluído pela Medida provisória nº 703, de 2015) (Vigência encerrada)~~~~

Art. 30. A aplicação das sanções previstas nesta Lei não afeta os processos de responsabilização e aplicação de penalidades decorrentes de:

I - ato de improbidade administrativa nos termos da [Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992](#); e

II - atos ilícitos alcançados pela [Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993](#), ou outras normas de licitações e contratos da administração pública, inclusive no tocante ao Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC instituído pela [Lei nº 12.462, de 4 de agosto de 2011](#).

Art. 31. Esta Lei entra em vigor 180 (cento e oitenta) dias após a data de sua publicação.

Brasília, 1º de agosto de 2013; 192º da Independência e 125º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Luís Inácio Lucena Adams

Jorge Hage Sobrinh

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 43, 47, 51, 58, 67, 68, 74, 80, 82, 83

Acionistas 11, 12, 26-37, 51, 52, 73, 77

ADI 65

Administração 9-11, 13-16, 20, 25, 26, 28, 29, 31-33, 36, 38, 40-42, 44-46, 48-50, 52-54, 56-63, 65-70, 72, 73, 76-90, 92-94, 96-98, 100, 104, 105, 108, 109

Administradores 11, 23-26, 28, 29, 33, 36, 51, 59, 65, 66, 69, 77, 96, 100

Agência 10, 13, 28-30, 50, 51, 58, 62, 98, 108

ALI 31

Ambiente 11, 14, 22, 28, 30, 35, 47, 52, 58, 77

América Latina 12, 53

Aplicabilidade 45

Atividade econômica 18, 19, 21, 22, 41

Auditoria 31, 59, 60, 64, 66, 67, 69, 70, 72, 74, 80, 94, 99, 102

Autonomia 17, 19, 22-24, 39, 41, 45, 52, 59, 75, 83

Avaliação 51, 56-58, 72, 78, 82, 93, 94, 99

B

Brasil 10, 11, 13, 14, 21, 49, 51, 52, 54, 61, 62, 67, 68, 73, 75, 81

C

Capital 11, 18, 23-25, 27, 29, 30, 34, 37, 41, 52, 69, 77

China 12

Cidadãos 9, 45-47, 49, 52, 56, 70, 71, 73, 78

Coletividade 21, 22, 52

Coletivo 11, 14, 16, 17, 22, 39, 47, 48, 67, 77

Concorrência 21

Conflito 10, 11, 16, 22, 28-31, 49, 50, 74, 79

Conformidade 12, 14, 32, 72, 86

Congresso 31, 32, 57-61, 64, 66, 69, 70, 72, 84, 96

Constituição Federal 13, 22, 38, 40, 56, 59, 60, 65-67, 70, 77

Contas 10, 13, 28, 42, 50, 57-63, 65-73, 79, 83, 84, 86, 104

Controle 9, 10, 12, 13, 15, 16, 25, 27-29, 31, 33-36, 36, 43, 44, 48-51, 56-63, 65-75, 77-82, 85-87, 93, 101, 104, 108

Corrupção 11-14, 46, 51, 60, 76-78, 94, 100

Crise 14, 32, 42, 44, 51, 53, 73, 75, 78, 81

D

Direito 11, 16-23, 30, 31, 33, 35, 38, 39, 41, 49, 52, 56, 60, 65, 67, 70, 80-84, 88, 96, 100, 103-107

E

Economia 11, 12, 14, 16, 18, 31, 34, 40, 41, 47, 52, 53, 76, 77, 88

Eficiência 13, 21, 32, 36, 38, 42-45, 48, 50-52, 56-58, 60, 70, 77, 82

Empresa 9, 11-16, 18-25, 27-36, 40, 41, 46, 48, 51-53, 56, 60, 69, 73, 75-78, 80, 81, 83, 84, 96, 106, 107

- Estatual 12, 13, 38, 44, 77
 Estrutura 12, 13, 21, 27, 34-36, 38-40, 43, 46-50, 53-55, 57, 59, 63, 67, 71, 72, 74, 78, 86, 87, 92-94
- F**
 Finanças 36, 58, 81
 Fraude 12, 19, 70, 78, 94, 97
 Função social 21, 75, 80, 83
- G**
 Gestão 9, 12, 13, 15, 16, 25-27, 29, 30, 34-37, 41-47, 49-55, 58, 60-64, 66, 67, 70, 72-74, 78, 80-82, 84-86, 88, 93, 94
 Governança corporativa 9-14, 16, 26-28, 31-33, 35, 36, 51, 52, 73, 75-77, 79, 80
 Governo Federal 12, 58, 60, 62, 63, 78
- I**
 IBGC 14, 49
 Iniciativa 18, 21, 25, 42, 51, 59, 69, 73, 76, 78, 93
 Integralização 18, 23, 24
 Investidores 9, 11, 28, 30, 33, 34, 36, 51, 76, 83
- L**
 Liberdade 21, 39, 75
 Liderança 15, 16, 32, 43, 46, 49, 51, 58, 70, 73, 74, 85, 87
- M**
 Ministério Público 61, 65, 101, 104, 106
 Modelo 32-36, 42, 44, 51, 53, 54, 73, 80, 96
- N**
 Negociação 25, 34, 36
 Neocorporativismo 35
- NPM 42, 44
 NYSE 31
- O**
 OCDE 11, 12, 67, 82, 83
 Organizações 9, 11, 12, 14-16, 26-28, 30, 32, 33, 42, 44-47, 49-51, 54, 63, 64, 71-73, 78, 79, 83, 87, 93, 94, 98
 Órgão 9, 12, 15, 19, 25, 26, 38, 40, 41, 48, 49, 58-61, 63-71, 77, 78, 84, 86-90, 92-95, 98-102, 104-108
- P**
 Patrimônio 17-20, 33, 41, 59, 66, 96, 97
 Personalidade 16-22, 24, 39-41, 79, 80, 100, 106, 108
 Pessoa física 57, 59, 60, 81, 97
 Pessoa jurídica 16-20, 22, 24, 81, 96, 97, 99-108
 Poder Judiciário 58, 59, 65, 72
 Poder Legislativo 59, 60, 65
 Preservação 75, 87
 Princípios 11, 13, 20-23, 27, 28, 31, 32, 34, 38, 42, 48, 51, 52, 56, 58, 60, 70, 74, 77, 82, 86, 87, 89, 92, 93, 97
 Privado 11, 12, 15, 20, 22, 26, 38, 39, 41-44, 46-52, 60, 68, 76, 94
 Projetos 64, 54, 64, 83, 94
 Propriedade 19, 21, 25, 29, 33, 35, 36
 Público 9, 11-14, 16, 19, 20, 38-52, 54, 56-62, 65-73, 76-82, 85-87, 92-94, 97-101, 104-108
- R**
 Recursos 13, 16, 18, 25, 30, 41, 43-46, 48, 50, 57, 59, 60, 63, 65-69, 71, 77, 82, 86, 87, 94,

Recursos públicos 44, 57, 59, 60, 65, 66, 68, 71, 94

Reforma 12, 14, 31, 40, 42, 44, 46, 48, 53, 59, 69, 77, 79, 82

Remuneração 29-31, 73, 98

Responsabilidade 13, 15, 18, 19, 23-28, 31, 32, 35, 37, 46, 47, 51, 52, 67, 68, 74, 76, 80, 86, 87, 96, 97, 99-102, 105

Responsabilização 12, 23, 24, 52, 59, 67, 68, 83, 96, 98, 99, 100, 105, 106, 108, 109

S

Sociedade 12-14, 18-20, 22-27, 34, 40-42, 44-49, 51-53, 56, 57, 65-70, 75, 75-77, 78, 82, 83, 85, 86, 96, 97, 108

Sócios 9, 15, 17-19, 22-25, 28, 77, 100

Stakeholders 26, 28, 34, 36, 43

Sustentabilidade 12, 14

T

TCU 10, 13, 15, 51, 56, 58-65, 68, 71, 73, 74, 78-80

Transparência 11, 13, 14, 28, 30, 32, 33, 36, 42, 43, 47, 50, 51, 58, 61, 67, 68, 73, 74, 77, 78, 86, 88, 94

V

Valor 18, 24, 28, 29, 31, 39, 85, 86, 94, 98, 99, 102-104, 106

Valores 11, 25, 28, 31, 34, 46, 47, 50, 51, 53, 57, 59, 61, 65-67, 69, 75, 105-107

SOBRE O AUTOR

DIEGO MORENO DA ROCHA

Possui graduação em Ciências Navais (2011) pela Escola Naval da Marinha do Brasil (diploma equivalente à Administração conforme Resolução Normativa CFA n. 561 de 21/02/2019 do Conselho Federal de Administração). É ex-Capitão da Marinha do Brasil. Possui pós graduação em Direito Público, Direito Previdenciário e Direito Constitucional Aplicado pela Faculdade Legale. É aluno de pós graduação em Direito Administrativo e Direito Tributário pelo Centro de Estudos de Especialização e Extensão. Atualmente ocupa o cargo de Auditor Fiscal da Receita do Distrito Federal.



Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública

www.bookerfield.com 

contato@bookerfield.com 

[@bookerfield](https://www.instagram.com/bookerfield) 

Bookerfield Editora 



Governança Corporativa no âmbito da Administração Pública

www.bookerfield.com 

contato@bookerfield.com 

[@bookerfield](https://www.instagram.com/bookerfield) 

Bookerfield Editora 

ISBN 978-658992954-3

