



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: GOVERNANÇA CORPORATIVA
ÁREA: FINANÇAS EMPRESARIAIS

GABRIEL GUIMARÃES LIMA DE OLIVEIRA
21457742

**MELHORES PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA
ANÁLISE SEGUNDO O IBGC**

Brasília

2016

GABRIEL GUIMARÃES LIMA DE OLIVEIRA

**MELHORES PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA
ANÁLISE SEGUNDO O IBGC**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Orientador: Inácio Alves Torres

Brasília

2016

GABRIEL GUIMARÃES LIMA DE OLIVEIRA

**MELHORES PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: A
ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SEGUNDO O IBGC**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília

Orientador: Inácio Alves Torres

Brasília, 18 de maio de 2016.

Banca Examinadora

Prof.(a): Inácio Alves Torres
Orientador (a)

Prof.(a): Tatiane Regina P.P Araújo
Examinador (a)

Prof.(a): Eduardo Mazzoleni
Examinador (a)

MELHORES PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: A ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SEGUNDO O IBGC

Gabriel Guimarães Lima De Oliveira*

RESUMO

Pesquisa destinada à verificação da utilização de boas práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) em uma instituição financeira. Para esta elaboração se utilizou principalmente dos dispostos conceituais de Andrade e Rossetti (2011); Silva (2006); IBGC (2015); Silveira (2010) e Bardin (2004). O método adotado foi o de entrevista semiestruturada de profundidade, feita com funcionários da instituição e uma análise documental dos arquivos da empresa dispostos no domínio público. Após a coleta de dados com os instrumentos anteriormente citados, houve o confronto com as disposições do IBGC (2015) através de análise de conteúdo, feita de maneira categorial a priori e evidenciando padrões pelo critério de ausência/presença. Depois de consolidadas e discriminadas quais são as práticas de governança utilizada pela organização, pode-se perceber nos resultados que a mesma se utiliza de melhores práticas de governança corporativa descritas pelo referido instituto, tais resultados resolvem a problemática levantada e alcançam os objetivos que foram apontados nas considerações iniciais deste estudo.

Palavras-chave: Governança corporativa, IBGC, Melhores práticas.

* Aluno do 7º semestre de Administração do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

1 INTRODUÇÃO

O grande crescimento das organizações no início do século XX marcou uma nova fase na gestão das empresas; com o surgimento dos grandes conglomerados, as concepções das teorias clássicas da administração começaram a ser questionadas quanto a sua validade para aquela nova situação. (SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Em meados da década de 1950, as organizações em geral possuíam Conselhos de Administração sem poder de fato e as decisões eram tomadas somente pelo executivo-chefe, levando em consideração somente suas concepções. Foi nesse cenário que iniciou-se a discussão acerca da governança corporativa, ainda não nomeada desta maneira. Os acionistas e todas as partes envolvidas com a empresa começaram a questionar o monopólio das decisões do diretor-presidente e, a partir dessas indagações, surgiram instituições como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), dentre outras entidades e/ou pessoas que iniciaram estudos e formulações de diretrizes em governança corporativa. (SILVA, 2006; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

No cenário atual as práticas em governança são consideradas imprescindíveis para as empresas obterem crescimento e conquistarem credibilidade no mercado. Essa estabilidade é um ponto fundamental na gestão de uma Sociedade Anônima (S.A.), visto que a empresa deste tipo precisa conquistar confiabilidade no mercado de capitais para assim ter mais chances de atrair possíveis investidores que comprarão suas ações. (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A organização estudada é uma instituição financeira disposta em forma de S.A. e, conforme supracitado, é importante que suas ações sejam pautadas em boas práticas de governança corporativa. Outra característica é ser uma Sociedade de Economia Mista (SEM), o que significa que ela é um ente da Administração Pública Indireta, sendo o Estado seu acionista majoritário e, portanto, controlador. No entanto, ela também é dotada de capital privado, lançado à venda em bolsa de valores (IBGC, 2015).

Com a difusão dos conceitos de governança, formulações de boas práticas foram desenvolvidas de acordo com o cenário e o objeto ao qual elas serão aplicadas. Tendo esse aspecto em vista, se formula a problemática de quais as melhores práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC são utilizadas por esta instituição financeira? Assim, tendo a referida organização como objeto de pesquisa, o escopo deste estudo é demonstrar quais as

melhores práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC são utilizadas por essa entidade. Para formulação de comparação foi utilizado o Caderno de Governança Corporativa nº 14, que discorre sobre boas práticas de governança corporativa para SEM. A escolha deste manual decorre dos fatos descritos por Andrade e Rossetti (2004), que afirmam que o conceito de governança não é único e depende do contexto onde será aplicado, assim como a formulação de boas práticas decorrentes desta concepção. Portanto, utilizar o caderno do IBGC compactua com o descrito acima (IBGC, 2015).

Estudos de governança já estão difundidos em todo o globo e o assunto já é debatido na esfera acadêmica, contudo, tendo em vista que o tema possui como uma de suas características múltiplos conceitos e aplicações, em determinadas ramificações dessa matéria ainda observa-se uma carência de aprofundamento científico como, por exemplo, na área descrita nesta pesquisa. Formulações de ensaios acadêmicos sobre governança corporativa em Sociedades de Economia Mista ainda precisam de aprimoramentos (SILVA, 2014; SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

A instituição que adota boas práticas em governança recebe amplo reconhecimento e credibilidade. Para as S.As. essa política é tida como fundamental, pois este tipo de organização tende a ter valorizadas suas ações quando transmite credibilidade, fazendo com que os investimentos externos tenham maior possibilidade de acontecer (SILVEIRA, 2010). Para essas instituições, além de agregar essas ações aos seus manuais e códigos, é necessário verificar se há controle dessas medidas na rotina da empresa. A fiscalização da utilização desses conceitos é, em si, uma boa prática (IBGC, 2015).

A discussão sobre governança corporativa surgiu primeiramente para o alinhamento dos interesses dos donos (acionistas) com os gestores (executivos, diretores) e também com as partes envolvidas (fornecedores, sociedade, etc.). Esta premissa vale para os estudos relativos ao tema, pois infere-se que do seu amplo debate decorrerão melhorias para as políticas de governança que, por consequência, atingem da mesma maneira os *stakeholders*, incluindo a sociedade que está inserida no contexto da organização. Outro ponto a destacar é o fato da instituição ser estatal, o que faz com que estudos na referida organização certamente tenham impacto significativo na sociedade (SILVA, 2006).

Para demonstrar quais conceitos de melhores práticas de governança corporativa do IBGC estão sendo utilizados por essa instituição, primeiro foram relatadas quais são as melhores práticas de governança segundo o IBGC (2015) e descritas na revisão teórica. Após isso a instituição teve suas ações de governança retratadas por meio de pesquisa documental e entrevistas, as quais foram relacionadas com os dispostos do IBGC através de análise de

conteúdo. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, de autoria própria e os entrevistados foram os funcionários de um setor de governança da instituição.

A pesquisa documental se pautou em arquivos dispostos no domínio público, mais especificamente no site da instituição, respeitando as políticas de sigilo da organização e indo ao encontro do princípio da transparência na governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Na análise de conteúdo foram confrontadas as ações da instituição com as melhores práticas descritas no Caderno nº 14 do IBGC, por meio dos métodos descritos por Bardin (2004). A escolha do método foi feita pela conjectura dos elementos coletados, que são de aspecto qualitativo, e também pela possibilidade de comparação propiciada pela análise de conteúdo (GIL, 2002).

Após verificação das informações colhidas pelos instrumentos de coleta e análise, foi possível constatar que a instituição vale-se das melhores práticas em suas ações, evidenciadas na maior parte por seus documentos e reiteradas pelas entrevistas, corroborando o princípio da transparência, tido como melhor prática a se adotar. Os termos contidos na sua área documental e na entrevista tem relação sinônima com os dispostos do IBGC.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de governança corporativa

Os padrões e estruturas pertencentes ao conceito de governança corporativa são muito recentes e seus estudos não têm mais do que três décadas, contudo, a cada momento se dá mais importância ao tema, já descrito como peça-chave de uma organização economicamente estável (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Algumas definições de governança são recorrentes dentro da literatura brasileira. Com o foco voltado para a parte financeira, Silveira (2010, p. 2) apresenta governança corporativa pelo:

Conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio.

Uma das referências brasileiras no que diz respeito ao aperfeiçoamento da governança e das suas melhores práticas, o IBGC (2016, p. 1) diz que:

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.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1), em sua definição de governança aborda o aspecto do relacionamento com os *stakeholders*, descrevendo-a como:

O conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Para Andrade e Rossetti (2004), ao se conceituar governança corporativa, primeiro deve-se entender a qual perspectiva se quer determinar significado. Os autores aduzem que as concepções de governança devem tomar por base os tipos de *stakeholders* com os quais esta lidará. Concluem, portanto, que não existe apenas uma definição aplicável ao tema em razão das suas características singulares, sendo que uma delas é a própria falta de maturidade conceitual supracitada.

Outro determinante dos diversos conceitos de governança é a extensão das práticas no tema, podendo ter várias perspectivas dependendo do enfoque utilizado para a análise: o domínio jurídico analisa pontos de direito societário trazendo conceitos de normas regentes da

governança; no prisma gerencial aspectos estratégicos são evidenciados, procurando melhor desenvolvimento relacional das partes envolvidas; e com a óptica financeira a governança alcança moldes de acúmulo de valor, aumento de lucros e posicionamento econômico. (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Por fim, Andrade e Rossetti (2011) elencam a variabilidade de modelos que são determinados por alguns fatores. O padrão da organização, por exemplo, é considerado um ponto formador da governança; cada instituição constrói traços específicos a sua governança. Outra questão seria a cultura nacional e/ou regional onde a governança estará inserida; cada parte do mundo tem suas propriedades culturais e padrões de corporativismo. Também se leva em conta a magnitude do cenário onde serão aplicados os conceitos de governança, por exemplo, uma empresa familiar de médio porte não tem o mesmo padrão de organograma em governança que uma grande multinacional.

Outro elemento pertinente nesta conceituação é o tipo de entidade que se valerá dessa definição. A definição está diretamente ligada à atividade, portanto, não deve se prender apenas a uma descrição, e sim formular uma específica ao propósito da organização e seu contexto cultural (SILVEIRA, 2010).

2.2 Contexto histórico da governança corporativa

Essencialmente, princípios e práticas de Governança sempre estiveram com o mundo empresarial. A compreensão da necessidade de alinhamento de interesses sempre esteve presente nas organizações e ficou cada vez mais nítida conforme as grandes entidades começaram a surgir (SILVEIRA, 2010).

No início do século XX a conjuntura econômica do mundo se transformou drasticamente, o aumento do empreendedorismo e a formação de grandes conglomerados iniciaram a massificação do fenômeno da globalização. Com mercados mais próximos e rápidos, as grandes empresas começaram a trabalhar de diferentes formas, não tendo mais padrões rústicos das primeiras organizações que surgiram com a Revolução Industrial (MARTINS et al, 2010).

Por volta da década de 50, começou-se a observar que a centralização das decisões da alta direção de uma empresa não impactava somente a própria organização, como também todas as partes interessadas, as quais desejavam integrar esse processo decisório. A ideia de conciliação e alinhamento estratégico começou a emergir (SILVA, 2014; ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

2.2.1 Marcos históricos

Andrade e Rossetti (2011) destacam quatro momentos que definiram os rumos da governança corporativa. O primeiro destaque seria o ativismo de Robert Monks, na década de 80, cujas ideias interferiram drasticamente na relação empresa-proprietário. Monks observou que, na maioria das organizações americanas, as decisões eram direcionadas ao interesse da alta cúpula. Acionistas e outras partes interessadas não tinham voz e agiam passivamente no processo das suas empresas.

Monks destacou pontos dessa relação conturbada, descreveu como “torre de babel” o conjunto de linguagens diferentes das partes envolvidas: advogados trariam as questões relacionadas ao direito societário diferentemente de um economista, que possivelmente explanaria sobre o mercado financeiro, discordando do ponto de vista de um administrador que descreveria aspectos estratégicos da governança.

A associação inversamente proporcional entre a prestação de contas e a autopreservação foi outra vertente descrita por Monks. No entanto, só seria eficaz caso o problema de babel fosse minimizado, pois as múltiplas falas de diversos setores abrem espaço para a exposição da empresa numa eventual prestação de contas.

Mais uma ideia analisada pelo ativista foi o conflito de ambições causado pelas ações dos gestores, uma vez que estes, por mais que estejam munidos de imparcialidade, sempre penderão a favorecer mais seus próprios interesses do que os dos acionistas. Tal conflito clamava a necessidade de regulamentação, que começou a ser instaurada no decorrer do tempo. Em complemento é citada a ineficácia dos trâmites legais, os quais abrem poucos espaços para a plena exigência de direitos por parte dos acionistas, demandando destes um *timing* quase que perfeito para a abertura de processo.

O acionamento da chamada “inteligência organizada”, que nada mais é do que a reação defensiva diante de pressões contrárias às ideias da organização, e a relação público-privado, que trata das mediações relacionais do ente particular com o governo, são os demais aspectos descritos por Monks e com os quais fundamentou as suas críticas ao sistema utilizado pelas corporações.

Também destacou que a organização que tem envolvimento de todas as partes interessadas está propensa a crescer em um ritmo muito maior do que a empresa com o controle centralizado na diretoria. Uma empresa com um olhar destacado dos acionistas e com algum tipo de regulação de todos os *stakeholders* se torna mais confiável e menos afeita a atos corruptos.

Ainda relatado por Andrade e Rossetti (2011), o segundo grande marco foi o relatório Cadbury, em 1992, que apresentou um conjunto de ações acordadas por diversos órgãos envolvidos na governança britânica, estabelecendo padrões e melhores práticas para as organizações.

A motivação de tal relatório se deu por diversas reclamações sobre o comportamento dos Conselhos de Administração, que não estavam se valendo de condutas confiáveis para a execução de suas ações. Um dos principais pontos destacados nesse relatório foi a regularidade das reuniões dos Conselhos de Administração, que deveriam tratar assuntos estratégicos e gerenciar de forma organizada as ações da empresa.

Outra parte relevante foi o ingresso de conselheiros, divididos em não executivos e executivos da empresa. Para o primeiro tipo deveria se dar mais autonomia e ele não deveria estar envolvido com nenhuma parte gerencial da empresa. Já o membro executivo da organização deveria ter mandato temporário e ter seu desempenho enquanto conselheiro constantemente avaliado.

O relatório também determinou um controle bem definido, com registros e pareceres bem alinhados, bem como a boa gestão relacional com os outros comitês relacionados à governança. A princípio o relatório gerou tanto opositores quanto simpatizantes. No decorrer do tempo houveram mais relatórios que modificaram alguns pontos do Cadbury, adaptando-o às novas realidades, mas sempre mantendo sua base; foi assimilado à cultura das organizações e se tornou referência para outros documentos elaborados posteriormente. Segundo Silva (2006), os padrões descritos pelo relatório foram objeto de busca da governança desde suas primeiras deliberações.

Tido como o terceiro símbolo construtivo da governança por Andrade e Rossetti (2011), os princípios da *Organization for Economic Co-operation and Development* (OCDE, sigla em português) foram um grande passo para a integração de capitais no mundo. Tratado como assunto-chave pela OCDE na década de 1990, a governança corporativa ganhou, em 1998, um departamento exclusivo dentro da organização para que fossem formuladas suas melhores práticas.

Após um ano de formulações o departamento ponderou sobre diversos enfoques, determinando um conjunto de boas práticas que podem ser relatadas sintetizadamente como:

1 - Multiplicidade das formas de governança corporativa. Não há como a definir de uma única forma, contudo existem rudimentos semelhantes em todas as definições;

2 - A forma de governança aplicada por uma entidade deve ser adaptativa ao mundo atual; suas noções devem mudar na mesma velocidade em que muda o mercado corporativo;

3 - Toda a normatização sobre as boas práticas deve ser elaborada pelos órgãos que fiscalizam o mercado de capitais, pelas empresas e seus acionistas. Todos devem ser levados em consideração, respeitando também a cultura do país no qual serão aplicadas essas ações;

4 - A utilização dos princípios de governança asseguram à organização e ao mercado no qual ela está inserida segurança e plenitude no seu desenvolvimento econômico;

5 - Todos os fundamentos da governança são por natureza altamente dinâmicos, sempre se moldando a grandes transformações nos cenários pertinentes.

A elaboração dessas melhores práticas teve grande impacto mundial, muitos países se valeram desses elementos para elaborar suas documentações de boas práticas em governança, gerando uma grande difusão do conceito.

O quarto e último marco transformador da governança foi a criação da lei Sarbanes-Oxley, norma estadunidense de 2002, que tinha como propósito regular as empresas no que tange a sua auditoria e práticas em governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2011)

Tal norma, fundamentalmente, está direcionada a quatro valores: conformidade legal, as condutas devem ser regulamentadas (código de ética) e monitoradas; prestação de contas, a empresa deve ter balanços financeiros periódicos demonstrados de forma responsável; transparência, informações de valor devem ser transmitidas o mais rápido possível e aqueles que detêm dados sigilosos devem seguir as devidas exigências legais; senso de justiça, o salário do mandatário-chefe deve ser definido pelo Conselho de Administração (CA), o acionista tem poder de decisão nos planos da empresa e algumas outras restrições que impossibilitam que uma parte se sobreponha a outra.

A Lei Sarbanes-Oxley tinha como missão a reestruturação da confiança dos investidores em um mercado marcado pelos escândalos financeiros e em um país desacreditado em decorrência dos ataques de 11 de setembro. Além de obter êxito nessa parte, suas aplicações e modelos servem até hoje como grande referência nas condutas e ações de governança não só nos EUA, como também em diversas partes do globo (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

2.3 Governança no Brasil

A ambientação do mercado brasileiro seguiu rumos similares aos quais se direcionavam os mercados mundiais. No entanto, vale ressaltar certos aspectos singulares ao país. Dentro da esfera nacional o século XX começou com empresas, em sua maioria formada por famílias, se estruturando e sendo o tipo dominante de organização, enquanto um agente com muita influência sobre o mercado de capitais agia: o Estado (SILVEIRA, 2010).

As estatais eram responsáveis por boa parte da movimentação de ações brasileiras, além de serem ativas por si só, criando um protagonismo do governo no mercado de capitais. Os recursos públicos também eram, através de concessões, uma das poucas opções para quem pretendia movimentar suas empresas financeiramente em uma grande escala. Outro fator constante nesse período que antecede a instalação do regime militar foi a ingerência do governo, que constantemente participava das ações financeiras, inclusive com políticas protecionistas, dificultando a inserção de novos investidores (SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Medidas mais concretas sobre governança corporativa no Brasil tomaram forma junto com o governo militar, que elaborou normas permeadoras do assunto em questão, como a Lei nº 4.595/1964, que criou dentre outras coisas o Banco Central, e a Lei nº 6.385/76, que cria o mercado de capitais brasileiro e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Outras leis também foram estabelecidas com a finalidade de confronto ao cenário político-econômico brasileiro atual, estabelecendo uma zona de maior liberdade das empresas com o governo. Todos esses movimentos advinham da influência das conjecturas do mercado global, que caminhava para as diretrizes de boas práticas, as quais hoje estão amplamente difundidas nas organizações (SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

O protagonismo do Estado durou até meados da década de 90, quando o governo democrático começou a dar seus primeiros passos enfrentando uma crise inflacionária. A solução tomada no decorrer dos anos foi a privatização, além do Plano Real. Ambas ações estabilizaram a economia, contudo, o mercado de capitais do Brasil não teve o crescimento esperado (SILVEIRA, 2010; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Os motivos para não progressão do mercado brasileiro segundo Silveira (2010, p. 178) foram a "frágil proteção legal aos investidores, práticas de governança deficientes das empresas e contínua instabilidade no ambiente macroeconômico (resultando em altas taxas de juros e do risco país)". Notoriamente se fazia necessária a geração de diretrizes em

governança no Brasil, pois o mercado não estava atrativo, fazendo com que menos investidores chegassem ao país (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Criado em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), posteriormente IBGC, foi a iniciativa para que houvesse uma organização norteadora da governança no Brasil. Realizando sua atividade fim o IBGC, em 1999, criou seu primeiro código das melhores práticas, sendo esse o estopim para as deliberações sobre o tema na esfera nacional (SILVEIRA, 2010).

No início do século XXI, o IBGC atuou como difusor no Brasil dos princípios de governança amplamente aceitos e utilizados pelas organizações. A CVM e instituições como a BM&FBOVESPA também passaram a atuar com programas e medidas que visavam as melhores práticas em governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

2.4 Melhores práticas em governança corporativa (IBGC)

A tipificação da instituição pesquisada é a de SEM, que é descrita no artigo 5º, inciso III, do Decreto-Lei nº 200/67, como de natureza diferenciada das demais empresas, tanto as de caráter público quanto as da iniciativa privada, por se tratar de organização com controle público, mas também com participação de outros, sempre criada por lei e sob a forma de sociedade anônima.

A estrutura de SEM a torna uma entidade peculiar no que se refere à governança, por se tratar de uma organização que constantemente busca a conciliação de interesses do primeiro e do segundo setor, que detêm parte de suas ações, tornando assim as boas práticas em governança valiosas para seu crescimento no mercado (IBGC, 2015).

Os padrões e ações em melhores práticas de governança utilizados são os percorridos pelo IBGC (2015), por se tratar de instituição com visão bem estabelecida no cenário brasileiro de governança e por tratar em caderno específico sobre as melhores práticas em Sociedades de Economia Mista. Os padrões pesquisados estarão dispostos nos pontos subsequentes.

2.4.1 O Estado representado como controlador

Na gestão da SEM, o Estado deve conciliar o interesse público com a lucratividade e se valer de ações de compensação para isso quando necessário. A organização deve sempre ir pelo caminho do espírito público, tomando ações pela coletividade, ou seja, a atividade fim de

todas as entidades públicas. Contudo, por haver em sua composição societária acionistas privados, quando os rumos tomados ocasionarem perda monetária, o Estado deve fazer a devida compensação à companhia.

Outro aspecto que deve ser trabalhado é a devida separação dos papéis do Estado controlador e proprietário. O governo deve tratar suas ações de fiscalização e regulação do mercado de forma segregada das ações de controle e gerência da SEM. Essa medida credibiliza a estatal diante de potenciais investidores (SILVEIRA, 2010).

O governo deve estruturar sua política de participações, sendo recomendado que isso seja feito por todos os entes federativos e que a cada quatro anos essas políticas sejam repactuadas. Além disso, deve ser feito um sistema que consolide suas participações nas SEMs, transformando estas informações em um relatório divulgado anualmente.

Na estrutura da Administração Pública deve constar de forma precisa o(s) responsável(eis) pela condução da SEM, além de quem é o proprietário da organização dentro da Administração Direta. O IBGC (2015, p. 13) dispõe sobre as atribuições desse(s) órgão(s) que controlam as Sociedades de Economia Mista:

- orientar as SEMs na adoção dos padrões mais elevados de profissionalismo e governança;
- instituir e coordenar um comitê que estabeleça diretrizes para a nomeação de conselheiros de administração e fiscais para as SEMs;
- estabelecer processos estruturados e transparentes de apoio institucional e avaliação de desempenho dos conselheiros de administração e dos conselheiros fiscais;
- manter permanente diálogo com o conselho fiscal, os auditores independentes e os órgãos de controle estatais aplicáveis, dentro dos limites da legislação;
- assegurar que a qualificação e a remuneração dos conselheiros estejam alinhadas com os melhores interesses da empresa e as práticas de mercado;
- elaborar e divulgar informes e relatórios periódicos sobre suas próprias atividades e sobre as empresas sob sua coordenação, conferindo a transparência necessária aos instrumentos utilizados para que sejam visíveis e de amplo conhecimento da sociedade;
- incentivar a contínua capacitação e reciclagem dos membros dos conselhos de administração e fiscal por intermédio de programas de educação continuada.

Ainda como atribuição de boas práticas ao Estado, são recomendáveis ações para garantir a estabilidade da estatal, assegurando a esta a sua previsibilidade perante o mercado; devem ser adotados mecanismos que impeçam que a SEM seja utilizada para fins político-partidários como, por exemplo, o nepotismo; o controle deve ser feito garantindo que a entidade cumpra os objetivos para os quais foi criada; as normas e leis que regulamentam as ações da Sem devem ser cumpridas à risca; toda e qualquer decisão de caráter

macroestratégico deve ter seu devido registro em ata e ser amplamente divulgada para o domínio público ter ciência dessa deliberação (IBGC, 2015).

2.4.2 Conselho de Administração

O chamado CA deve ser o responsável pelo alinhamento da empresa com o interesse público, também observando a estabilidade financeira da organização. Sempre atuar com transparência e executar a devida prestação de contas de suas ações e das ações da organização como um todo.

O CA é quem fará a intermediação das relações das partes interessadas e acionistas com a cúpula diretora, sempre buscando a conciliação destes interesses. Sua composição se dará entre cinco e onze membros, observando se esta quantidade está normatizada de alguma forma.

O IBGC (2015, p. 17) elenca como requisitos mínimos do CA:

- alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta;
- visão estratégica;
- disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- capacidade de comunicação;
- disponibilidade de tempo;
- capacidade de trabalhar em equipe;
- conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros;
- conhecimento sobre a legislação societária e de regulação;
- conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.

Ainda disposto pelo IBGC (2015), os conselheiros devem ser escolhidos de forma a observar os interesses da empresa, devem ser pessoas que conheçam a organização e tenham amplo domínio sobre a área na qual está inserida e não devem ser escolhidos pautados por afinidades político-partidárias.

Todos os membros devem buscar a melhoria contínua na perspectiva educacional, bem como a melhoria das suas competências técnicas pertinentes ao exercício de conselheiro. Os novos membros devem tomar ciência das suas obrigações e serem contextualizados sobre a situação atual da empresa. Todos os conselheiros devem dispor de tempo hábil para sua atuação na empresa e tal condição deve ser estabelecida antes da posse.

Devem ser criados comitês sem poder deliberativo para a elaboração de recomendações ao CA. Em especial, deve-se criar um comitê de auditoria para que sejam verificados e avaliados todos os relatórios contábeis e financeiros da instituição.

O CA deve atuar de forma autônoma, sempre pautado nas regulações da SEM e deve valer-se dessa autonomia para regular o conflito de interesse. Sob sua responsabilidade deve ficar o poder de nomeação do executivo-chefe da empresa e a elaboração de um plano de sucessão para este cargo. Recomenda-se que o CA disponha de regimento interno para nortear a conduta de seus membros e que também tenha calendário e agenda de atividades, esse elaborado pelo presidente a fim de determinar a organização das ações e deliberações do conselho.

O conselho ou parte dele deve responder legalmente por todos os danos causados por suas deliberações, salvo os casos em que não há conformidade com a ata onde está deliberada a ação.

2.4.3 Conselho Fiscal

Segundo IBGC (2015) com a atuação independente e o intuito de monitorar os atos da administração da instituição, o Conselho Fiscal (CF) tem como norteador as políticas já estabelecidas na empresa e deve fiscalizar com base nas boas práticas em governança.

Sua composição deve ser feita por meio de eleição como já definido legalmente, contudo, deve haver uma ampla discussão sobre sua estrutura para que todas as partes fiquem ali representadas. Assim como nos CA's, nos Conselhos Fiscais também deve haver uma isenção da politização na escolha dos membros e, além disso, deve-se sempre buscar participantes aptos técnica e moralmente para assumirem como conselheiros. Suas atuações com as partes relacionadas e agenda de trabalho devem seguir as mesmas estipulações do que foi deliberado acima sobre o CA. As ações do CF se consolidam no seu parecer, que será utilizado na assembleia geral como demonstrativo da situação da empresa.

2.4.4 Gestão de controles internos e conformidade

É recomendado que, na condução desses relacionamentos, o tratamento de aquisições e parcerias estratégicas da empresa passe pelo crivo da gestão de riscos. Avaliar a periculosidade, medir o “risco x ganho”, é de grande necessidade para resguardo da empresa.

Outro ponto a se observar é o tratamento dos conflitos de interesses. Quando qualquer agente de governança tiver alguma inconformidade de interesse em relação ao que está disposto na organização, tal conflito deve ser relatado em tempo hábil ao CA, para que este tome as devidas providências.

Os acionistas devem ter seu poder de decisão garantido por serem os donos da companhia. Os minoritários devem participar ativamente nas ponderações da assembleia geral e nas decisões rotineiras da organização através de representante no CA.

Internamente é aconselhável que a SEM se utilize de código de conduta e este sirva para permear todas as esferas da organização. Deve ser claro e contundente sobre o que se espera dos funcionários e, em contrapartida, a empresa deve gerar o ambiente necessário para a postura esperada através de infraestrutura adequada e treinamentos constantes (IBGC 2015; SILVEIRA, 2010).

2.4.5 Transparência

Para uma maior confiabilidade perante o mercado, a SEM deve demonstrar de forma objetiva e clara todas as informações sobre suas diferentes esferas de atuação, resguardando apenas aquelas que podem comprometer a integridade da empresa ou aquelas que ultrapassem o limite legal (IBGC, 2015).

É preciso deixar essas informações de maneira acessível à população e a todos àqueles que tiverem interesse em conhecer mais sobre a organização em suas esferas estratégica, financeira e política, dentre outras (SILVA, 2014; ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

3 METODOLOGIA

O ente estudado é uma instituição de grande porte, de caráter governamental e disposta na forma de SEM. A tipologia adotada foi a de pesquisa descritiva, conceituada por Vergara (2004, p. 47) como a pesquisa que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno [...]. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” Como delineia a autora, no que se refere a sua descrição, a pesquisa se pauta na análise de um cenário sem se prender a causas e/ou projeções daquele contexto.

Outro aspecto deste estudo é seu caráter qualitativo, que pode ser definido como “relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 26). As informações coletadas dão o caráter *ex-post-facto* à pesquisa, pois se tratam de dados e variáveis que não abrem espaço para manipulação, ou seja, tem por característica o relato consequencial de alguma ação já ocorrida ou implementada (GIL, 2014; VERGARA, 2004). O alinhamento dos conceitos de pesquisa, no que diz respeito aos seus meios e fins, visa a melhor percepção dos dados obtidos para trazer coerência ao objetivo proposto (GIL, 2014).

Para a coleta de dados um dos meios utilizados foi a pesquisa documental, descrita por Gil (2014) como a consulta de informações em documentos pertinentes à pesquisa e arquivos dispostos pelo ente pesquisado, que trarão as devidas informações para o encaminhamento do estudo. Ao tomar a pesquisa documental, o intuito primordial é atender as concepções das melhores práticas do IBGC (2015), que em seus pontos destaca como boa prática a divulgação das boas práticas dissolvidas em normativos da instituição.

O conjunto dos documentos dessa organização que é alvo da pesquisa é composto pelo Estatuto Social, Regimentos Internos do CA e do CF, Código de Ética e normas de conduta, documento de formulários de referência, relatório de gerenciamento de riscos, relatório anual mais recente, relatório trimestral mais recente e as políticas descritas pela organização na esfera da governança corporativa. Todos os documentos avaliados estão no *site* oficial da instituição, na seção denominada “Relações com Investidores”. Cabe destacar que também foram coletadas informações em textos da referida seção. Tais documentos foram avaliados tendo como base a busca por pareceres e resoluções que fossem compatíveis com o que recomenda o Caderno nº 14 do IBGC.

Em complemento ao que foi coletado com a pesquisa documental, foram realizadas duas entrevistas com dois funcionários da instituição. Segundo Gil (2014, p. 109) entrevista é “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”. Os questionados tinham o cargo de assessor empresarial, a entrevista foi feita pessoalmente, de maneira semiestruturada e a seleção dos entrevistados foi feita por conveniência. A relevância de suas entrevistas é notória uma vez que são funcionários de um setor que lida com a governança de entidades ligadas. Portanto, suas rotinas estão conectadas a diversos objetos de impacto das melhores práticas, pois mesmo não sendo sua atividade fim dentro da unidade, a governança corporativa da instituição permeia suas ações enquanto lida com os entes controlados.

Como instrumento analítico foi feita a análise de conteúdo sobre as entrevistas e sobre a pesquisa documental. Bardin (2004, p. 27) a define como “um conjunto de técnicas de análise de comunicações”. Outro ponto observado pela autora é a multiplicidade de meios e atuações da análise de conteúdo, que pode ser restringida ou ampliada conforme objeto estudado (BARDIN, 2004).

Essa modalidade de análise se pauta em alguns princípios, um deles é o da exclusão mútua, que se refere a não repetição de um elemento em mais de uma categoria; já o princípio da homogeneidade diz respeito a uma única tipologia de classificação das categorias; outro princípio é o da pertinência, todas as categorias devem ser conexas ao proposto original; o princípio da fidelidade diz que todas as categorias devem seguir uma padronização de análise; e por fim, o princípio da produtividade fala que todos os resultados devem ter a dimensão prática, ou seja, dever dar frutos no que tange ao exercício das inferências (BARDIN, 2004).

Na análise de conteúdo estão contidos três passos fundamentais: a pré-análise, que se caracteriza por ser a etapa onde são estruturados os pontos e processos que serão aplicados dentro da análise propriamente dita; a exploração do material, que se faz busca dos pontos já estabelecidos na fase anterior, determinando sua codificação e possível enumeração; e por fim, o último passo consiste em tratar esses dados obtidos e trazer as interpretações cabíveis a estes resultados (BARDIN, 2004).

Para evidenciar o uso das boas práticas não é necessário o uso da análise de frequência das informações, pois sua mera citação, mesmo que por uma única vez, já evidencia a aplicação da ação dentro da empresa. Portanto, o critério adotado é o de presença/ausência dentro dos instrumentos de pesquisa, descrevendo a principal ocorrência da prática dentro dos textos e entrevistas analisados. A categorização se deu de maneira pré-definida, valendo-se dos tópicos dados no Caderno do IBGC (BARDIN, 2004).

Todo o modelo seguiu o padrão de análise categorial dedutiva, que divide em partes os textos analisados, em unidades pré-definidas pelo critério de tema e assunto, dentre outros aspectos diferenciadores. Tais categorias foram elencadas na forma de tabela, as quais foi condicionada a sua presença ou não nos instrumentos de pesquisa. Um aspecto importante desta análise foi a observação apenas das práticas de responsabilidade da instituição, subtraindo aquelas que são inerentes ao Estado (BARDIN, 2004).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

As diretrizes em governança englobam vários aspectos e os discutidos a seguir são os tópicos com maior evidência dentro das boas práticas do IBGC, comparados com a realidade da instituição, evidenciada nos instrumentos empíricos deste estudo. O primeiro ponto tratado é o posicionamento do Estado como dono da instituição e também como fiscalizador. A definição e diferenciação destas funções e outras variáveis encontram-se dispostas a seguir.

4.1 O Estado como controlador e como regulador

ESTADO CONTROLADOR X ESTADO FISCALIZADOR		
TÓPICO	CONFIRMAÇÃO/DISPOSIÇÃO	VERBALIZAÇÃO
Controlador	Acionista-controlador União, por meio do Tesouro Nacional.	Formulário de Referencial, tópico "Definições"
Fiscalizador	Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários e pelo Conselho Monetário Nacional (CMN)	Formulário de Referencial, tópico "regulação das operações das instituições financeiras"

Quadro 1: Tópicos sobre o Estado como controlador e como regulador
Fonte: Autoria própria

O Tesouro Nacional é a representação dentro da Administração Pública que de fato é dono da instituição, porém, não exerce fiscalização sobre a SEM, mas sim outros órgãos, como os descritos acima. Existem outras ações de fiscalização da instituição, porém, coube enumerar essas como principais e demonstrar que são diferentes da parte controladora.

Infere-se que essa boa prática faz parte da empresa, visto que por ser uma instituição financeira sua fiscalização parte de diversos pontos, dependendo de sua atuação. O controle e participação do Estado no mercado foi um dos pontos mais discutidos dentro da governança e quando se fala em estatais esse controle deve ser o mais claro possível, pois o mesmo governo que regula será o que controla. Portanto, sendo constatadas tais medidas de separação de funções presentes nos documentos, pode-se concluir que dentro da organização existe certa preocupação com tais pontos (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

4.2 Conselho de Administração

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO		
TÓPICO	CONFIRMAÇÃO/DISPOSIÇÃO	VERBALIZAÇÃO
Regimento Interno	Presente	Site da Instituição, seção "Relação com investidores"
Composição	Oito membros	Artigo 18 do Estatuto Social
Requisitos	Presente	Artigo 21 do Estatuto Social
Independência	No mínimo dois conselheiros independentes	Artigo 18 do Estatuto Social
Representação dos minoritários	Exercida por dois representantes	Artigo 18 do Estatuto Social
Representação dos empregados	Exercida por um representante, sendo este funcionário eleito por seus pares	Artigo 18 do Estatuto Social
Atribuições do Presidente	Presente	Artigo 6 do Regimento Interno do CA
Agenda, Avaliação, Calendário	Deliberados pelo Presidente do Conselho	Artigo 6 do Regimento Interno do CA e artigo 22 do Estatuto Social
Remuneração	Deliberada pela Assembleia Geral	Artigo 16 do Estatuto Social
Educação contínua	Feita por oferta de cursos	Entrevista com funcionários

Quadro 2: Tópicos sobre o Conselho de Administração

Fonte: Autoria própria

Os tópicos da tabela acima tratam da estrutura do CA e como ele será conduzido; os pontos dentro dos tópicos claramente seguem os padrões de governança e dentre esses pode-se observar que o Estatuto Social determina que não pode haver nenhum tipo de ligação – seja de parentesco ou qualquer outro tipo de favorecimento – entre membros do CA e executivos da empresa; aspecto diversas vezes citado nas melhores práticas do IBGC. Também dizem que os membros devem dispor de conhecimento notório para efetivamente serem conselheiros dentro da instituição. Com dados recolhidos na entrevista pode-se observar que os treinamentos desses membros ocorrem de maneira voluntária, mediante oferta de cursos na universidade corporativa e também em instituições de ensino parceiras.

Os documentos também abrangem os pontos de independência do CA em relação ao conselho diretor, agenda e horários de reunião e representações de acionistas minoritários e empregados, garantindo que todos tenham membros participantes. Outro ponto é a obrigatoriedade de no mínimo 20% de conselheiros independentes.

4.3 Conselho Fiscal

CONSELHO FISCAL		
TÓPICO	CONFIRMAÇÃO/DISPOSIÇÃO	VERBALIZAÇÃO
Regimento Interno	Presente	<i>Site</i> da Instituição, seção "Relação com investidores"
Composição	Cinco membros eleitos	Artigo 18 do Estatuto Social
Requisitos	Presente	Artigo 13 do estatuto social e entrevistas
Calendário de atividades	Presente	Do artigo 6 ao 13 do Regimento Interno
Divulgação do Parecer	Presente	Artigo 12 do Regimento Interno

Quadro 3: Tópicos sobre o Conselho Fiscal
Fonte: Autoria própria

No desdobramento dos documentos que tratam sobre o CF, a busca por emancipá-lo dos outros entes da governança é nítida, pois este preceito é fundamental para seu efetivo funcionamento (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). A sua composição deve ser feita por membros conhecedores da pauta e que não tenham envolvimento com nenhum tipo de ação política. Sua atuação se dá por meio de pareceres e, indo além do que orienta o manual, da participação em reuniões de outras partes da organização em que sejam tratados assuntos pertinentes à gestão fiscal.

A escolha de parte dos membros é feita por votação na assembleia geral, garantido-se a representatividade dos acionistas minoritários. Além disso, os membros devem ser notórios conhecedores do tema e aplica-se também a mesma política de independência do CA.

4.4 Gestão de controles internos e conformidade

CONTROLES INTERNOS/CONFORMIDADE/GESTÃO DE RISCOS		
TÓPICO	CONFIRMAÇÃO/DISPOSIÇÃO	VERBALIZAÇÃO
Programa de conformidade	Presente	Entrevistas
Código de conduta	Presente	<i>Site</i> da instituição, seção "Relação com investidores"
Gestão de riscos	Presente	Formulário de referência, tópico 5.2. Entrevistas

Quadro 4: Tópicos sobre a gestão de controles internos e conformidade
Fonte: Autoria própria

Nos tópicos dispostos estão evidenciadas as políticas de segurança da informação e gestão de riscos da organização, sendo tal ponto confirmado com as entrevistas, nas quais os entrevistados asseguram que existe um grande planejamento de prevenção e contenção de possíveis problemas nas ações da empresa e isto se dá, segundo eles, pela forte regulação da empresa e pela sua característica de ser uma instituição financeira.

Sobre conformidade, as entrevista demonstraram que a organização possui programas de treinamento sobre ética e integridade realizados por sua universidade corporativa, que fiscaliza a participação dos funcionários nesses programas. Isso também é válido quando se trata do código de conduta, cuja utilização também é cobrada e monitorada.

4.5 Transparência

TRANSPARÊNCIA		
TÓPICO	CONFIRMAÇÃO/DISPOSIÇÃO	VERBALIZAÇÃO
Auditoria Externa	Presente	Entrevistas
Divulgação de resultados	Presente	<i>Site da Instituição, seção "Relação com investidores"</i>
Divulgação dos documentos normativos	Presente	<i>Site da Instituição, seção "Relação com investidores"</i>

Quadro 5: Tópicos sobre transparência

Fonte: Autoria própria

O programa de transparência se evidencia pela contratação de auditoria externa, requisito de alguns entes fiscalizadores da empresa. Isso também é demonstrado pela constante divulgação de resultados financeiros realizados trimestralmente, pelo relatório anual, pelos documentos normativos, dentre outros que estão disponíveis ao público em geral.

A disposição em si e a forma como ela é realizada caracterizam a boa prática de transparência estabelecida pelo IBGC e amplamente discutida por Silveira (2010), Andrade e Rossetti (2011), Silva (2014) como um grande pilar da governança corporativa.

Todos os pontos citados ao longo do caderno de melhores práticas devem passar pelo processo de transparência, ou seja, devem ser amplamente divulgados e citados para difundir essa imagem de empresa que se vale de boas práticas (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas conjecturas atuais do mercado de capitais ser idôneo e confiável são mais do que virtudes desejáveis, são requisitos obrigatórios para quem quer atrair investimentos. Ao longo da formação da governança corporativa fica claro que suas deliberações são, em sua maioria, voltadas para a formulação de boas práticas e a verificação da aplicabilidade destas (SILVA, 2014; SILVEIRA, 2010).

A boa governança passa pelo constante aprimoramento e pela busca da diferenciação de atitudes em relação aos concorrentes. Tudo isso se concretiza quando a empresa se vale de boas práticas que não são impositivas a ela, mas adere a essas ações de maneira voluntária e assimila esses padrões na sua cultura organizacional (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Na esfera desse pensamento, Andrade e Rossetti (2011, p. 524) dizem que “a tendência-síntese que se extrai dessa recente evolução é a maior importância atribuída à governança, por praticamente todos os atores envolvidos na gestão do mundo corporativo”, portanto, os olhares dos gestores e de todas as partes envolvidas convergem para as boas práticas e suas aplicações.

Nos processos desta pesquisa, um dos pontos mais incontestáveis é que a utilização de melhores práticas é a grande evidência de uma organização que se preocupa com governança corporativa, como faz a organização pesquisada. Com os resultados demonstrados, observa-se que a problemática deste estudo de quais são as melhores práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC são utilizadas por esta instituição financeira foi respondida, visto que demonstrou-se quais conceitos de melhores práticas de governança corporativa do IBGC estão sendo utilizados pela instituição pesquisada na explanação dos tópicos dispostos na análise de conteúdo.

Na elaboração do estudo foram encontradas como limitações pertinentes a dificuldade na conciliação das agendas com os entrevistados, o que ocasionou um tempo menor para a avaliação das gravações, bem como o acesso do entrevistador a apenas um setor da empresa, restando privado de outras visões, em outros departamentos.

A verificação deste estudo é pertinente para a boa gestão estratégica da empresa, que hoje passa pela governança corporativa e nela continua nas ações cotidianas da organização. O cenário mundial atual e, principalmente, o brasileiro requerem seja apreciada dentro das empresas – sejam elas de qualquer setor e qualquer porte –, a utilização ou não de boas práticas de governança e que estas estejam sob constante verificação. Portanto, os estudos e

avaliações devem ser estimulados e continuados a fim de aprimorar esses conceitos e gerar impactos positivos no modelo de governança brasileiro.

Para futuras análises, recomenda-se que dentro da mesma organização sejam feitas mais verificações, com funcionários e membros de conselhos que dominem o assunto e possam relatar suas concepções quanto à efetividade das políticas de governança utilizadas. Também sugere-se o uso do padrão desta pesquisa em outras instituições, adaptando-se os instrumentos conforme o tipo de organização a ser estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edicoes 70 , 2004.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. **Normas públicas**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 2 abr. 2016.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista**. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. Governança Corporativa. **Conceitos de Governança**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

KAUARK, F.S.; MANHÃES, F.C.; MEDEIROS, C.H. **Metodologia de pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MARTINS, A. M. A. et al. Governança Corporativa. **Artigos sobre governança**. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/monografias/artigos/GOVERNANCA-CORPORATIVA-27-2012.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2016

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Governança corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, E. C. **Governança Corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Considerações preliminares:

- Será sigilosa a identificação do funcionário, sendo divulgado somente seu cargo dentro da instituição.
- Todos os padrões de boas práticas serão baseados no caderno nº 14 do IBGC, que fala sobre boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista.
- A entrevista será gravada, degravada e depois de analisados os resultados serão destruídos todos os arquivos referentes a esta.

Tópicos abordados

- *Discorra sobre as ações da instituição na relação do Estado como controlador e como regulador dentro das boas práticas em governança corporativa.
- *Discorra sobre o Conselho de Administração da instituição na esfera de boas práticas em governança corporativa.
- *Discorra sobre o Conselho Fiscal da instituição na esfera de boas práticas em governança corporativa.
- *Discorra sobre as ações da instituição na esfera de gestão de controles internos e conformidade de gestão de riscos.
- *Discorra sobre as ações da instituição na esfera da transparência das boas práticas em governança corporativa.
- *Alguma consideração a mais sobre as boas práticas em governança corporativa da empresa?