
Princípios da governança corporativa: Um estudo de caso na Secretaria Municipal de Educação de Valparaíso de Goiás

Principles of corporate governance: A case study in the Municipal Department of Education of Valparaíso de Goiás

Luiz Carlos de Alencar Ribeiro^{1*}, Drielly Neres Lúcio¹, Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida, Natália Viginia de Oliveira, Dra. Roseli Vieira Pires¹, Simone Adami Santos Peixoto¹, Dra Zenaide Dias Teixeira

RESUMO

O presente estudo de caso trata dos princípios da Governança Corporativa no que tange a Secretaria Municipal de Educação (SME) de Valparaíso de Goiás, tem como objetivo geral, portanto, identificar se as informações disponibilizadas pela SME atendem às recomendações necessárias dos princípios norteadores da Governança Corporativa, bem como, de forma específica, pretende apresentar os conceitos afetos à Governança Corporativa, verificar qual o modelo de governança aplicado na SME e conceber a relação entre a tipologia de liderança e a gestão de conflito por meio da Escala *Likert*. A pergunta norteadora é: como as políticas de governança relacionadas à ética, transparência e responsabilidade são aplicadas no âmbito da SME Valparaíso de Goiás? O percurso metodológico se dá na perspectiva da pesquisa qualitativa, inserida na modalidade de Estudo de Caso, tendo como instrumento de dados o questionário, com pressuposto firmado nos conceitos e entendimentos a partir de Severino (2007) e Moreira (2002). A pesquisa apresentou os princípios da transparência, equidade, cumprimento das leis, conduta de ética e prestação de contas como mecanismos mensuradores da qualidade da Governança Corporativa.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Governança corporativa; Liderança; Valparaíso de Goiás.

ABSTRACT

The present study deals with the principles of Corporate Governance regarding the Municipal Department of Education (MDE) of Valparaíso de Goiás, which aims in a general way to identify whether the information made available by the MDE meets the recommendations of the guiding principles of Corporate Governance, as well as, specifically, intends to present the concepts related to Corporate Governance, to verify which governance model is applied in the MDE and to conceive the relationship between the typology of leadership and the conflict management through the Likert Scale. It also presents the following problematization: how are governance policies related to ethics, transparency, and responsibility applied within the scope of MDE Valparaíso de Goiás? The methodological path takes place from the perspective of qualitative research, inserted in the Case Study modality, using a questionnaire as a research technique, with assumptions established in the concepts and understandings from Severino (2007) and Moreira (2002). The research sought to present the principles of transparency, equity, compliance with laws, ethical conduct, and accountability as measuring mechanisms of the quality of Corporate Governance.

Keywords: Conflict management; Corporate governance; Leadership; Valparaíso de Goiás.

¹ Universidade Estadual de Goiás

*E-mail: luizlukaspop@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Barros (2009) apresenta o entendimento de que apesar de ter nascido na década de 50, o conceito de Governança Corporativa, o seu termo somente foi disseminado na década de 90, sobretudo nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos. Corroborando Borgerth (2007) explicita que o conceito deu origem à Lei Sarbanes-Oxley que trata da punição, em caso de descumprimento, dos princípios e valores da Governança Corporativa, com vistas a fomentar a transparência do sistema e a segurança da comunidade envolvida nos processos geridos. Nessa perspectiva, de acordo com Silveira (2004), “a governança corporativa oferece as condições básicas para que as organizações mantenham as práticas de controle para os investimentos da organização ao longo do que permite a superação das atividades financeiras”.

Para Silveira (2002), “a governança corporativa é o conjunto dos mecanismos usados que visam a contribuir para as decisões corporativas de modo a maximizar a perspectiva dos valores a longo prazo para o negócio”. Corroborando, Vidigal (2000) explicita que “a palavra governança deriva de *Governance* que significa governar; é uma forma/sistema usados pelos acionistas para as iniciativas da empresa”. Barbosa (2008) traz presente a concepção de que “a governança corporativa é definida como um sistema de poderes estruturados que regem os mecanismos para que as organizações sejam dirigidas e controladas”.

Para tanto, o objetivo da Governança Corporativa para Bianchi (2005) é melhorar as práticas de uma organização no que se refere a racionalidade, ética e pluralismo de sua economia, com vistas à administração de conflitos e monitoramento que é realizado por meio da Controladoria, otimizando os processos organizacionais. Andrade e Rossetti (2006), seis perspectivas podem ser vislumbradas por meio da organização das atividades vinculadas à governança corporativa:

Quanto ao direito: refere-se a um sistema de gestão que visa a preservação e a maximização dos direitos dos acionistas, assegurando a proteção dos minoritários; quanto as relações: refere-se aos procedimentos de relacionamentos entre os acionistas, conselhos e diretoria executiva com o objetivo de maximizar o desempenho da organização; quanto ao governo: refere-se ao sistema de governança, gestão e controle da disciplina em relação as partes interessadas dentro da organização; quanto ao poder: refere-se a uma sistematização da estrutura do poder que envolve a gestão estratégica, operações, geração de valor e busca dos resultados; quanto aos valores: refere-se ao sistema de valores que rege as corporações tanto interna como externa; quanto

as normas: refere-se ao conjunto de regras, derivadas de estatutos legais e regulamentados para a gestão e proteção dos direitos entre as partes interessadas e com os resultados de acordo com o que se objetiva (ANDRADE; ROSSETTI, 2006, p. 36).

Consoante a essas seis perspectivas, Silva E. (2006) explicita que se faz necessário personificar a governança de acordo com seus modelos: *shareholder* (anglo-saxão - interesse dos acionistas) e *stakeholder* (nipo-germânico – público interno e externo).

QUADRO 1 - Diferenças apresentadas pelas gestões corporativas *shareholder* e *stakeholder*

<i>Shareholder</i>	Origem anglo-saxônica
	Voltado para os interesses dos acionistas e gestores em relação ao valor e retorno.
	Os indicadores de desempenho centralizam nas demonstrações patrimoniais e financeiras.
<i>Stakeholder</i>	Origem nipo-germânica
	Ampliação de interesses – geração abrangente de valor.
	Atenção voltada para os resultados patrimoniais e financeiros, para a sustentabilidade e função social.

Fonte: SILVA, E., 2006.

No Brasil, a Governança Corporativa perpassou inúmeros cenários, sobretudo o de extrema limitação no século XX, de acordo com Silveira (2010). A prática financeira se esquivava da especulação, sendo que a revolução dos mercados só se tornou visível nas últimas décadas, até mesmo por conta do incentivo fiscal, como fator determinante. Corroborando, Barbosa (2008) reforça que a Governança Corporativa só começou a ser utilizada no final dos anos 90, por meio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, com foco na captação de recursos, como mola propulsora para o investimento operando o controle financeiro.

Todavia, para o seu amplo funcionamento alguns princípios são fundamentais, tal como a transparência como componente de suma importância para a tomada de decisão. A transparência, portanto, de acordo com Andrade e Rossetti (2006) precisa agregar boas práticas e suscitar reflexão, sobretudo acerca dos objetivos propostos. Segundo Silveira (2010, p. 51), a governança corporativa na organização “trata dos benefícios externos, que se associam a maior facilidade de captação de recursos e a redução do custo de capital e os benefícios internos, os quais são vinculados ao aprimoramento do processo de decisão da alta gestão”.

Em suma, Para Silveira (2010), ainda, internamente, a governança corporativa acresce aos órgãos estratégias de definição de papéis, aprimoramento no processo

decisório, avaliação de desempenho e recompensa, atenuação da probabilidade de fraude e institucionalização e transparência no que tange os *stakeholders*.

OS VALORES E A GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Oliveira (2006), “os valores em relação à organização são direcionados e pautados bem como efetivados quanto à construção de uma dinâmica de transparência, equidade, prestação de contas, conformidade, responsabilidade corporativa”. Estes correspondem aos pilares que promovem a integração dos benefícios adquiridos por meio da prática da governança corporativa.

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), os princípios norteadores desta ação estão ligados diretamente à transparência como mola motriz que compõe o aspecto da comunicação, tanto interna quanto externamente e impacta no desempenho organizacional. Outrossim, a equidade, enquanto mecanismo de tratamento igualitário, se faz extremamente importante e indispensável. Posteriormente, a prestação de contas é um dos princípios que versa sobre a atuação dos eleitos para a gestão. A responsabilidade corporativa também agrega, enquanto valor, o zelo pela integridade da organização, tanto em termos sociais quanto ambientais, de acordo com as tendências históricas. Cumpre esclarecer que, essa sistematização visa garantir a participação organizacional com base na segurança e na confiança em relação ao mercado.

Segundo Schmidt (2002), a finalidade da Controladoria é realizar um controle rígido das finanças das empresas subsidiárias e/ou filiais. Cumpre esclarecer que, em consonância com o autor supracitado, a mesma teve início no século XX, em meio às necessidades de controle dos negócios das corporações norte-americanas, com o advento da Revolução Industrial, onde as empresas iniciavam a formação em departamentos e divisões. Dessa forma, o crescimento vertical e diversificado suplicou dos gestores e acionistas, um controle eficaz, efetivo e que trouxesse resultados quanto ao monitoramento financeiro.

Corroborando, Slomski e Scarpin (2006) reforçam que sem a análise de todas as variáveis da Controladoria na governança não se tem com precisão a modelagem matemática determinante dos valores de aplicações, investimentos, gastos, lucros, com base em dados contábeis atuais, bem como, outras variáveis relacionadas à técnica estatística de análise de regressão.

Bastos e Beuren (2010) reforçam a ideia de que se faz necessário observar os avanços teóricos e práticos acerca dessa temática, para que a mesma obtenha visibilidade científica, no que tange à importância da Controladoria no Setor Público, tendo em vista a necessidade explícita de se buscar eficiência e eficácia na gestão organizacional, com vistas à possibilidade de melhor aproveitar os recursos disponíveis aos administradores.

A Controladoria deve contribuir para o planejamento estratégico da empresa, disponibilizar informações que auxiliem o processo de gestão da organização, bem como efetuar o acompanhamento, controle e avaliação do desempenho da instituição, objetivando contribuir para que a superação dos obstáculos que surgem no cotidiano empresarial e propiciar o crescimento e evolução das organizações no atendimento das necessidades de seus clientes (LIMA *et al.*, 2011:45).

Segundo Bianchi (2006), a Governança Corporativa se destacou no final dos anos 80, tendo em vista os escândalos financeiros de órgãos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o Comitê do Setor Público (PSC) da Federação Internacional de Contadores (IFAC), por conta do ambiente de insegurança e a inexistência de mecanismos de controle da dimensão das instituições financeiras. Irrefutavelmente, segundo o autor, a Controladoria media os conflitos entre os agentes envolvidos no processo, por meio de um sistema de informações e mensuração de resultados, valendo-se do princípio da transparência.

A estrutura organizacional é a evidenciação de como órgão ou entidade se organiza formalmente, fruto de sua departamentalização. Importa à Controladoria o conhecimento da estrutura organizacional bem como as competências das unidades administrativas que a compõem para a organização dos controles. (FLORES, 2006:26).

Outro fator de suma importância conforme Flores (2006) é que a Controladoria serve prioritariamente para suprir o gestor por meio de informações da organização, possibilitando que o mesmo tome as decisões mais acertadas, por meio da observação do real cenário organizacional, por meio de normas de conduta, estruturas de comunicação, registros e relatórios.

Notoriamente, um dos principais problemas na administração, sobretudo, na esfera pública são as irregularidades fiscais, que por vezes não respeitam a Legislação vigente e não corroboram para o crescimento empresarial, ocasionando em gastos operacionais demasiados e retorno, por meio de resultados insatisfatórios, que trarão, irrefutavelmente, consequências negativas. Tais erros promovem uma administração vulnerável e sem controle do trabalho que a mesma desempenha, gerando perda de foco

em relação aos objetivos motrizes. Estas estão inseridas no rol de competências e responsabilidades que proporcionam maior segurança às ações vinculadas.

A Controladoria no Setor Público assegura o correto gerenciamento, por meio de subsídios que corroboram para a viabilização de receitas, de modo a não acarretar problemas futuros aos gestores com vistas ao estabelecimento de diretrizes que realcem a importância da Controladoria de Governança, como fator inibidor de erros. Diante do exposto, percebe-se que a importância de se manter Sistemas de Controle está no fato deste ser instrumento obrigatório que auxilia a Gestão Pública e atua de forma preventiva ao detectar irregularidades.

Corroborando, Guimarães (2008) afirma que a Governança Corporativa viabiliza uma gestão transparente e alinhada com a estratégia empresarial. Todavia, a mesma precisa desempenhar um papel que compreenda mecanismos de ação capazes de amparar as decisões corporativas, com vistas ao atendimento da expectativa dos investidores. Já para Souza e Cândido (2009), a Governança deve, prioritariamente, se estabelecer por meio do sentido amplo de cooperação, no sentido de todos os atores envolvidos no processo empresarial, compreender e aceitar as normas, regras, princípios e procedimentos. Para o autor isso não é algo intrínseco e precisa ser trabalhado dia após dia nas organizações, sobretudo, do Setor Público.

MODELO DE GOVERNANÇA APLICADO NA SME DO MUNICÍPIO DE VALPARAÍSO DE GOIÁS E AFERIÇÃO DE PERCEPÇÃO POR MEIO DA ESCALA LIKERT

De acordo com a RGB (2021), a Governança, assim como a Governança Corporativa já é assunto discutido no mundo inteiro há muito tempo. No Brasil, apesar da Constituição Federal Brasileira já abordar conceitos que norteiam a administração pública para todos os entes federados, foi com a instituição do Decreto 9203/17 que a política de governança na administração pública tornou-se mais evidente e transparente.

As boas práticas da governança pública têm feito grande diferença na administração pública. A Rede de Governança Brasil tem tido um papel fundamental para levar aos Estados e aos Municípios todos esses conceitos que são norteadores, através de rodas de conversas, trocas e de experiências de forma colaborativa. A Rede de Governança Brasil - RGB é uma ONG criada para dar suporte técnico a toda à sociedade sobre assuntos inerentes à governança. Atualmente, conta com inúmeros colaboradores, que trabalham de forma gratuita, e são responsáveis pela implementação

da governança em vários setores. Existe uma equipe técnica exclusiva que trata com os Municípios. A missão da RGB é transformar a administração pública municipal, a partir da disseminação de boas práticas de governança e por meio de trabalho integrado.

Outrossim, o Tribunal de Contas da União busca propagar e apoiar de forma técnica os entes federados. Já o Tribunal de Contas Municipal de Goiás fornece apoio a todos os Municípios do Estado de Goiás. Este, oferece capacitação e aperfeiçoamento para seus agentes políticos, servidores estaduais e municipais e todas as instituições parceiras e sociedade organizada. Disponibilizam também, ferramentas para os municípios disseminarem boas práticas, principalmente para as Políticas Públicas de Educação, Saúde, Assistência Social e Alimentação Escolar.

De acordo com a Assessoria de Comunicação de Valparaíso de Goiás, o Governo Municipal promove uma articulação significativa entre suas Secretarias. O portal na internet da Prefeitura tem um papel fundamental no que diz respeito à transparência das ações tomadas pelo governo. Existe um órgão central de controle do poder executivo, a Controladoria Geral do Município que tem como objetivo, tornar eficaz as boas práticas de governança. Esta, tem como finalidade motriz, a verificação acerca da regularidade e legalidade dos atos praticados pela Administração, com vistas a assegurar a eficiência e a eficácia, se atendo aos princípios da legalidade e da supremacia do interesse público, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão.

Outrossim, a Secretaria Municipal de Educação - SME demonstra em seu Portal seguir boas práticas de governança. Exibe de forma clara e transparente todos os setores e seus responsáveis com informações para contato imediato e direto com a respectiva equipe técnica. Tendo entre seus principais departamentos, a Superintendência de gestão da educação, que coordena a gestão com o caráter administrativo e de infraestrutura junto às escolas e suas conveniadas; assessoria de gestão financeira dos fundos e recursos da educação, assessoria técnica administrativa, bem como a assessoria de planejamento, projetos e inspeção escolar.

Para além disso, a SME Valparaíso é regulada por seu Regimento Interno, bem como Organograma e Projeto Político Pedagógico – PPP, que contam com as informações que corroboram para a compreensão de que há uma preocupação em programar e construir um ambiente adequado para a aprendizagem. Atualmente com 1778 servidores, as metas a serem alcançadas são permeadas pela busca de criar condições e ambientes favoráveis, para se alcançar um ensino de qualidade mais eficaz.

Os recursos oriundos do FUNDEB seguem a regra pré-estabelecida: 60% destina-se para pagamento de professores, 40% para despesas de manutenção das escolas e pagamentos de outros servidores que estão diretamente ligados à educação. Outros 25% que são repassados pela Prefeitura destinam-se às despesas diversas. Valparaíso de Goiás, hoje, desvia-se da regra, pois todo repasse que compreende os 60% e 40% do FUNDEB estão comprometidos com folha de pagamento dos servidores. A manutenção das escolas e qualquer outra despesa devem ser executadas com os 25% repassados pela prefeitura.

Todavia, ao serem indagados, os profissionais da Educação que recebem diretamente os impactos das ações governamentais apontam para algumas necessidades que precisam ser analisadas para que a teoria possa ser consoante à prática e que a boa governança corporativa seja verificada de forma palpável tanto na linha de frente como na ponta, de modo a desverticalizar os processos afetos aos valores organizacionais.

METODOLOGIA

O percurso metodológico se dá na perspectiva da pesquisa qualitativa, inserida na modalidade de Estudo de Caso, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário, com pressuposto firmado nos conceitos e entendimentos a partir de Severino (2007) e Moreira (2002). No tocante ao objeto de estudo, bem como aos objetivos elencados, a pesquisa buscou apresentar os princípios da transparência, equidade, cumprimento das leis, conduta de ética e prestação de contas como mecanismos mensuradores da qualidade da Governança Corporativa.

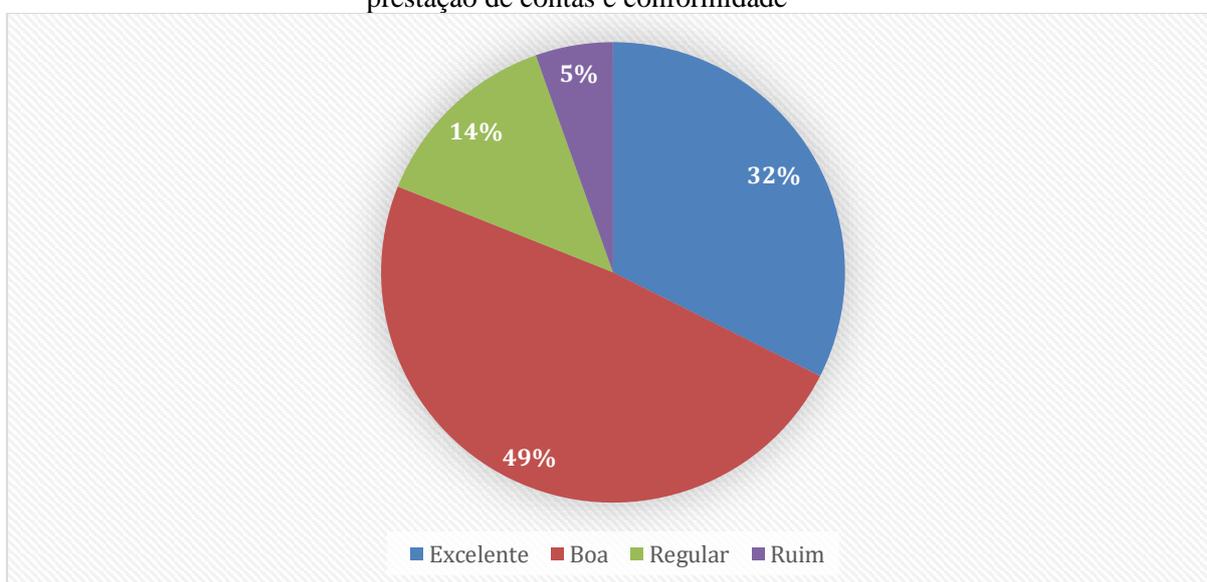
No entendimento de Severino (2007, p. 122), a abordagem qualitativa é basilar para qualquer trabalho científico, iniciando a partir da consulta bibliográfica. Pretendeu-se alcançar os objetivos propostos por meio do envio de um questionário contendo duas questões disponibilizadas por meio da ferramenta *Google Forms*: Enquanto servidor da SME Valparaíso de Goiás você identifica na gestão/governança valores como: transparência, equidade, responsabilidade corporativa, prestação de contas e conformidade, entre os agentes envolvidos, sejam eles internos ou externos? Como você avalia a gestão da Governança na SME Valparaíso de Goiás, com base nos documentos norteadores do Órgão, tais como Regimento Interno, PPP e Organograma? O questionário foi disponibilizado para respostas no período compreendido entre os dias oito a dezenove de agosto de 2022 e obteve como campo amostral, 38 entrevistados.

A ideia central do estudo se dá na pretensão de identificar se as informações disponibilizadas pela SME atendem às recomendações necessárias dos princípios norteadores da Governança Corporativa. A organização do estudo foi metodicamente pensada para ter como base um escopo que permite a análise e reflexão acerca dos conceitos afetos à Governança Corporativa, do modelo de governança aplicado na SME do município de Valparaíso de Goiás e da relação entre a tipologia de liderança e a gestão de conflito por meio da Escala *Likert*.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Ao serem questionados se enquanto servidores da SME Valparaíso de Goiás identificavam na gestão/governança valores como: transparência, equidade, responsabilidade corporativa, prestação de contas e conformidade, entre os agentes envolvidos, fossem eles, internos ou externos, a maior parte do campo amostral respondeu positivamente; este fator corrobora para a compreensão do viés teórico apresentado pelo Município em suas fontes oficiais que denota consonância com a prática organizacional vivenciada no cotidiano funcional.

GRÁFICO 01 - Identificação de valores: transparência, equidade, responsabilidade corporativa, prestação de contas e conformidade

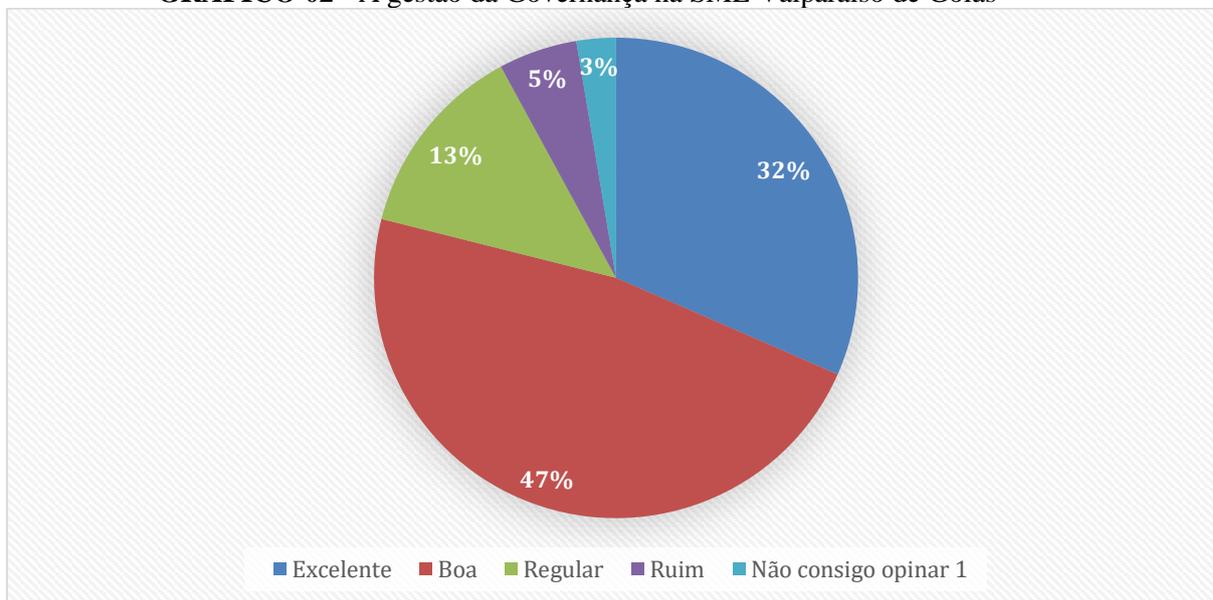


Fonte: os autores (2023)

Outrossim, quando indagados sobre como avaliam a gestão da Governança na SME Valparaíso de Goiás, com base nos documentos norteadores do Órgão, tais como Regimento Interno, PPP e Organograma, em suma, os resultados também foram positivos e oscilaram entre “excelente” e “boa”. É de suma importância que a Governança consiga

ser transparente a ponto de os servidores acessarem as informações essenciais e fundamentais dos órgãos, sobretudo conseguir relacioná-las com suas práticas laborais, sobretudo no segmento educacional que, geralmente, apresenta inúmeras dissonâncias no que se refere a esse tocante.

GRÁFICO 02 - A gestão da Governança na SME Valparaíso de Goiás



Fonte: os autores (2023)

Tendo como pressuposto técnico os estilos de Liderança de *Likert* (1932), amplamente utilizados, onde estabelecem a divisão em quatro tipos, em consonância com o grau de uso de autoridade pelo líder observa-se que na Secretaria Municipal de Educação de Valparaíso de Goiás predomina o Sistema III Consultivo, por ser mais participativo e menos arbitrário no aspecto organizacional. Este Sistema permite a discussão de tarefas prévias, comunicação de baixo para cima, segurança e motivação. Todavia, apresenta certa morosidade por depender dos aspectos consultivos.

QUADRO 2. Distinções entre os quatro sistemas desenvolvidos por *Likert*.

Variáveis	Autoritário Coercivo	Autoritário Benevolente	Consultivo	Participativo
Processo Decisional	O processo está totalmente centralizado na cúpula da organização, a qual monopoliza todas as decisões.	O processo decisional está centralizado na cúpula, existindo apenas delegação de decisões simples e rotineiras.	É efetuada consulta aos níveis inferiores e é permitida a delegação e a participação das pessoas.	O processo decisional é totalmente delegado e descentralizado. A cúpula apenas define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	O sistema de comunicações é bastante precário.	O sistema de comunicações é relativamente	O fluxo de comunicações verticais	As comunicações são consideradas vitais para o

	Existem apenas comunicações verticais descendentes e destinadas a dar ordens.	precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	(ascendentes e horizontais) é facilitado.	sucesso da empresa. A informação é totalmente partilhada.
Relações Interpessoais	O contacto entre as pessoas origina desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas relações interpessoais com alguma condescendência. A organização informal é muito incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	É depositada nas pessoas alguma confiança. A empresa incentiva uma organização informal e eficaz, com trabalho em equipa e grupos esporádicos.	O trabalho é geralmente realizado em equipa. A formação de grupos informais torna-se imprescindível. Existe confiança mútua, participação e envolvimento grupal intenso.
Sistemas de Recompensa	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas e de cunho meramente salarial.	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelo grupo.

(SANCHES & SORDI, 2011, p. 15)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que a Governança no setor público se dá por meio da finalidade a que foi proposta, no sentido de adotar práticas que nem sempre encontram conceituação própria, por conta da rotina específica deste setor. A busca, nesse sentido, conforme os autores supracitados compreenderia o aspecto do resultado e não a conformidade em si.

É de suma importância esclarecer que, tais mudanças estruturais no campo da gestão se dão pela constante mudança, no cenário atual, da economia brasileira, no sentido de que ora encontra-se estável, ora caótica, comprometendo assim, o desenvolvimento e causando problemas financeiros e gerenciais a acionistas e administradores. O aspecto positivo é que apesar de toda mudança causar alguns prejuízos, possibilita também o crescimento e a modernização das técnicas e tendências, pois há a necessidade de viabilizar acompanhamento e monitoramento para as novas competências e cenários

apresentados. Todavia, o que não pode ocorrer é a delegação de autonomia aos administradores, visto que inevitavelmente ocorrerá a divergência de interesses, conforme outrora citado.

O alinhamento na estrutura organizacional facilita o atendimento às necessidades e interesses das partes envolvidas no processo. Logo, é indissociável o tratamento de questões entre propriedade e gestão à Governança Corporativa, tendo em vista o seu caráter de eficácia e pela busca de resultados institucionais, visando modelos alternativos, proporcionando assim, competitividade entre as empresas e, conseqüentemente, lucratividade.

Logo, o papel da Controladoria na Governança do Setor Público é primordial, sendo este um instrumento que assegura um gerenciamento adequado, por meio de subsídios às finanças da esfera pública, possibilitando a viabilização das receitas para que no futuro não ocorram problemas vinculados a uma má gestão. A Controladoria, neste sentido, tem papel crucial, no que tange às diretrizes a serem seguidas, como fator inibidor de erros, levando-se em consideração as limitações das suas atividades.

Por meio dos artigos analisados, percebe-se ainda que, este é um mecanismo de monitoramento aos cumprimentos das metas previstas no orçamento das instituições públicas, sempre primando pela legalidade e transparência, amparados nos resultados reais pós-gestão. As instituições precisam fornecer e fazer com que se tornem acessíveis as informações que permitam o acompanhamento e desempenho da gestão empresarial, norteadas pelo princípio motriz, que é a transparência.

Slomski (2005) afirma que a análise da Literatura acerca das funções da Controladoria geralmente compara as funções desempenhadas no âmbito das instituições públicas, todavia na esfera privada ocorre o mesmo problema de ausência de transparência e necessidade de processo decisório preciso, eficaz e eficiente. Os dados analisados comprovam a ideia primária do presente estudo, sendo que as funções desempenhadas diferem tipicamente do estabelecido na Literatura, tendo em vista a necessidade e eficácia na definição de tais conceitos e funções, sobretudo quando se apontam os custos.

A justificativa para o cenário supracitado se dá pelo fato de os interesses na esfera privada serem mais díspares e individualizados do que na esfera pública, apesar de as funções serem intimamente interligadas e similares em ambas as esferas. Portanto, o referido estudo de caso e discussão bibliográfica pautam-se na identificação de conceitos

para a temática em tela. Sendo assim, sugere-se uma discussão desses conceitos dentre os gestores com vistas ao melhor amparo nas práticas vinculadas à atividade gestora, por meio da Controladoria na Governança.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A; ROSSETTI, J P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, V. S. **Níveis de governança corporativa: rentabilidade e valorização**. 2008. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.
- BARROS, C. M. **Governança corporativa: INPG - Instituto Nacional de Pós-graduação**, São Paulo, 2009.
- BASTOS, Éder Cláudio.; BEUREN, Ilse Maria. Inserção da Controladoria em artigos publicados em eventos científicos nacionais. **Revista Contabilidade UFBA**, v.4, n.1, p. 4-22, 2010.
- BIANCHI, Maria. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- BORGERTH, V. M. C. **SOX - Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Thomson Learning. 2007. 96p.
- EDWARDS, Meredith. **Public sector governance – future issues for Australia**. *Journal of Public Administration*, v.61, n.2, 2002.
- GUIMARÃES, Luciano S. R. **Governança no terceiro setor: estudo descritivo-exploratório do comportamento de conselhos curadores de fundações empresariais no Brasil**. 2008. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- FLORES, Paulo César. **Controladoria na Gestão Governamental**. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2006.
- HECKERT, J. Brooks & WILSON, James D. **Controllership**. Nova York: Ronald Press, 1963.
- LIMA, Fernando Barros de; LUCA, Márcia Martins Mendes; SANTOS, Sandra Maria dos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. A Controladoria em Instituições Financeiras: Estudo de Caso no Banco do Nordeste do Brasil S.A. **Contabilidade Vista & Revista**, v.22, n.1, p 43 – 72. 2011.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia.** In: CATELLI, Armando (coord.) *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.* São Paulo: Atlas, 1999.

SANCHES, C., Meireles, M., & SORDI, J. O. de (2011, agosto). **Análise qualitativa por meio da lógica paraconsciente: método de interpretação e síntese de informação obtida por escalas likert.** Anais do Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, João Pessoa, PB, Brasil, 3.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas.** São Paulo, Atlas, 2006.

SILVEIRA, A. M. **A qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam.** XXVIII ENANPAD. Curitiba: Enanpad, 2004.

_____. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Curitiba: Enanpad, 2010.

_____. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: FCAC, 2002.

SLOMSKI, Valmor.; SCARPIN Jorge Eduardo. **Estudo dos fatores condicionantes do Índice de Desenvolvimento Humano nos municípios do Estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental.** In: Congresso USP Controladoria e Contabilidade, 6, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006.

SOUZA, Sandra Maria A. de S.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. **Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável.** Revista Gestão Industrial, Paraná, v.5, n.1, p.161-187, 2009.

MARQUES, Jales Ramos. **Introdução à Lei de Responsabilidade Fiscal / Jales Ramos Marques; adequação do conteúdo Rízia Guimarães, Mauricio Silva, Neyara Kelna.** – Brasília: TCU, ISC, 2009.

OLIVEIRA, D P R. **Governança corporativa na prática.** São. Paulo: Atlas, 2006.

VIDIGAL, A. C. **Governança corporativa.** O Globo, Rio de Janeiro, dez. 2000. Primeiro Caderno, pág. 7.