

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:** as boas práticas de governança corporativa nas empresas pública e privada

**CORPORATE GOVERNANCE:** good corporate governance practices in public and private companies

**Ana Luiza Frota Correia<sup>1</sup>**  
**Luiza Lopes Rodrigues<sup>2</sup>**  
**Paulo César de Souza<sup>3</sup>**

## **RESUMO**

Trata-se de um trabalho acadêmico intitulado: “GOVERNANÇA CORPORATIVA: as boas práticas de governança corporativa nas empresas pública e privada” realizada em grupo pelos discentes: Ana Luiza Frota Correia, Luiza Lopes Rodrigues e Paulo César de Souza, da disciplina obrigatória Teoria da Empresa, código DIC083, do curso de graduação em Ciências do Estado, ofertado pelo Departamento de Direito e Processo Civil e Comercial (DIC) da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), ministrada pelo professor titular do departamento, predito, Doutor Rodrigo Almeida Magalhães. Utilizou-se referências bibliográficas: Tribunal de Contas da União (2014); Carlos Henrique Abrão (2017); James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto (2019); Adriel Sá (2022) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022).

**PALAVRAS CHAVES:** Eficiência; Equidade; Liderança; Prestação de Contas; Responsabilidade Corporativa; TCU; Transparência.

## **ABSTRACT**

This is an academic work, entitled: “CORPORATE GOVERNANCE: good corporate governance practices in public and private companies”, carried out in a group by students: Ana Luiza Frota Correia, Luiza Lopes Rodrigues and Paulo César de Souza, from the compulsory subject Theory of the Company, code DIC083, of the undergraduate course in State Sciences, offered by the Department of Law and Civil and Commercial Procedure (DIC) of the Faculty of Law of the Federal University of Minas Gerais (UFMG), taught by the head professor of the department, predicted, Doctor Rodrigo Almeida Magalhães. Bibliographical references were used: Federal Court of Auditors (2014); Carlos Henrique Abrão (2017); James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto (2019); Adriel Sá (2022) and Brazilian Institute of Corporate Governance (2022).

**KEYWORDS:** Efficiency; Equity; Leadership; Accountability; Corporate Responsibility; TCU; Transparency.

---

<sup>1</sup> Estudante de Graduação em Ciências do Estado na Faculdade de Direito da UFMG

<sup>2</sup> Estudante de Graduação em Ciências do Estado na Faculdade de Direito da UFMG

<sup>3</sup> Estudante de Graduação em Ciências do Estado na Faculdade de Direito da UFMG

## 1. INTRODUÇÃO

A expressão governança provém do ato de governar por meio de uma administração resistente e vigorosa. posto isto, o sentido de governança é o de chefiar, comandar, governar, liderar, nortear, encabeçar estratégias para tomar decisões assertivas. À vista disso, as decisões são pautadas na ética, transparência, segurança, desenvolvimento e geração de resultados, ou seja, elas se caracterizam por um conjunto de boas práticas que visam aumentar a confiança de stakeholders (indivíduos e organizações impactados pelas ações da sua empresa), como: investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores e colaboradoras, clientes, sociedade, governo e poder público.

A integração das sociedades empresárias e suas participações no modelo de companhias abertas junto aos mercados de capitais do Brasil e do exterior, implicam regras de conduta que sugerem mecanismos próprios da governança corporativa. As informações devem ser prestadas em tempo real, costumeiramente, qualquer perspectiva de risco, assinalada para que não apenas os acionistas.

Assevera Carlos Henrique Abrão (2017, p. 378) O papel da governança corporativa é de permitir um procedimento metodologicamente de transparência, voltado para a estabilidade das relações negociais, transmitindo, entre os órgãos diretivos da companhia e aqueles que a integram, uma perfeita dinâmica daquilo que se passa dentro e fora da empresa.

Consequente, a governança corporativa não encerra, minimamente, a obrigação da sociedade para com os investidores, integrantes da sua atividade, fornecedores, consumidores, mas uma autodisciplina que permita solidez e responsabilidade assumida nas informações e comunicados emitidos, sempre que houver qualquer mudança de modelo, implicando margem de ganho ou eventual prejuízo, identificando, assim, transparência em atenção ao funcionamento da atividade empresarial.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

A expressão governança corporativa deu-se início a partir dos anos 1990. Naquela época, grandes investidores se pronunciaram contra algumas empresas com formatos de administração estranhos, visto que eles prejudicaram diversos investidores e acionistas. A Governança Corporativa é indeclinável, pois serve para aperfeiçoar os processos administrativos da empresa, considerando todas as tomadas de decisões de maneira estratégica.

Consequentemente, a governança dentro de uma empresa ajuda sob seguintes verbetes: apontar, conduzir e avaliar as etapas da gestão empresarial, gerar confiança em todos as partes interessadas no negócio (stakeholders), viabilizar o estabelecimento de responsabilidades nas estruturas organizacionais, aprimorar a tomada de decisões de forma estratégica, estudar riscos de mercado, ampliar a rentabilidade, tornar processos internos mais eficaz, padronizar periodicamente fluxos na equipe, permitir a transparência nos processos administrativos.

Assim sendo, a governança corporativa também é uma prática reconhecida no mercado. Por isso, quando aplicadas, as práticas de governança corporativa ajudam a atrair investidores e evitar conflitos e possíveis escândalos nas mídias. O sucesso da governança corporativa não é privilégio da atividade empresarial, mas instrumento de uso também dentro de empresas públicas, sociedades de economia mista e demais órgãos do Governo, a significar uma constante e permanente fiscalização e eliminação das divergências, e incorreções e comportamentos contrários à estabilidade do padrão empresarial (ABRÃO, 2017).

O cenário do ambiente dos negócios indica, com muita propriedade, um entrelaçamento de favores entre as grandes empresas e o Estado, o que de propiciou uma série de alterações na legislação, a partir da mentalização obrigatória de uma lei anticorrupção dentro do campo empresarial (ABRÃO, 2017).

Nesse contexto, explana Eduardo Goulart Pimenta (2022, p. 424)

**O termo Governança Corporativa pode ser compreendido como o conjunto de procedimentos e regras destinados a regular e monitorar os conflitos de agência inerentes às sociedades.** São disposições cogentes que disciplinam todo o processo de formação, implementação e monitoramento de decisões na companhia, de forma a garantir a redução dos conflitos de agência aqui tratados. Este monitoramento se torna ainda mais relevante quando se lembra que, em regra, o agente dispõe de mais informações que o principal acerca da conduta esperada e da forma de desempenho necessária ao atendimento do interesse do principal. A necessidade de monitoramento da conduta do agente e de redução da assimetria informacional na qual se encontra leva o principal a assumir os chamados “custos de agência”, que são aqueles nos quais incorre o principal para monitorar e zelar pela obtenção de uma performance confiável e efetiva de seus agentes. (Grifo nosso).

Assevera, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022) sistema de governança corporativa deve viabilizar a conciliação de atributos de legalidade, eficiência e integridade, para inspirar a legitimidade e a confiabilidade dos processos decisórios, protegendo, assim, a reputação da organização.

EMENTA: Medida cautelar em Ação Direta de Inconstitucionalidade. concessão parcial monocrática. interpretação conforme à constituição. art. 29, caput, da lei 13.303/2016. **venda de ações, alienação do controle acionário de empresas públicas, sociedades de economia mista** ou de suas subsidiárias e controladas. necessidade de prévia autorização legislativa e de licitação. voto médio. medida cautelar parcialmente pelo plenário. I A alienação do controle acionário de empresas públicas e sociedades de economia mista exige autorização legislativa e licitação pública. II **A transferência do controle de subsidiárias e controladas não exige a anuência do Poder Legislativo e poderá ser operacionalizada sem processo de licitação pública, desde que garantida a competitividade entre os potenciais interessados e observados os princípios da administração pública constantes do art. 37 da Constituição da República.** III – Medida cautelar parcialmente referendada pelo Plenário do Supremo Tribunal Federal. (ADI 5624 MC-Ref, Relator(a): RICARDO LEWANDOWSKI, Tribunal Pleno, julgado em 06/06/2019, PROCESSO ELETRÔNICO DJe-261 DIVULG 28-11-2019 PUBLIC 29-11-2019)

Conforme IBGC (2022) 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.

Fragmentos do acórdão da ação direta de inconstitucionalidade 5624/DF de relatoria do Ministro Ricardo Lewandowski

In verbis

(...)

Justamente por serem auxiliares da Administração Direta é competência do respectivo Ente Político, ao qual as empresas estatais estão vinculadas, especificar os objetivos que justificaram sua constituição, definir o porte de cada entidade, os critérios para alcance da eficiência necessária ao equacionamento dos custos operacionais, os sistemas internos de controle e monitoramento no contexto institucional da empresa e, por fim, **a estrutura de governança. Não há dúvida, portanto, que a constituição de uma empresa estatal reflete uma determinada escolha política sobre o aproveitamento dos recursos públicos e sobre o modo adequado de intervenção do Estado no domínio econômico.** Ocorre que a Lei nº 13.303/2016 violou todo esse racional, pois impôs uma estrutura padronizada de governança às empresas estatais e subsidiárias de todos os Entes Federativos, bem como definiu critérios e restrições para nomeação de administradores dessas empresas. [Inteiro Teor do Acórdão - Página 21 de 236 - ADI 5.624/DF] (Grifo nosso).

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos, a fim de assegurar que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público.

(...)

ACÓRDÃO. Vistos, relatados e discutidos estes autos, acordam os Ministros do Supremo Tribunal Federal, em Sessão Plenária, sob a Presidência do Senhor Ministro Dias Toffoli, na conformidade da ata de julgamentos e das notas taquigráficas, preliminarmente, reconhecer a legitimidade ativa da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CONTRAF/CUT e a ilegitimidade ativa da Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal – FENAEF. Votaram pelo referendo total da cautelar os Ministros Ricardo Lewandowski (Relator), Edson Fachin e Marco Aurélio, referendavam parcialmente a cautelar os Ministros Cármen Lúcia, Rosa Weber, Gilmar Mendes e Dias Toffoli (Presidente) e não referendavam a medida cautelar os Ministros Alexandre de Moraes, Roberto Barroso, Luiz Fux e Celso de Mello, nos termos e limites dos respectivos votos proferidos. No mérito, em razão de voto médio, referendar, em parte, a medida cautelar anteriormente parcialmente concedida pelo Ministro Ricardo Lewandowski (Relator), para conferir ao art. 29, caput, inc. XVIII, da Lei nº 13.303/2016 interpretação conforme à Constituição Federal, nos seguintes termos: i) a alienação do controle acionário de empresas públicas e sociedades de economia mista exige autorização legislativa e licitação; e ii) a exigência de autorização legislativa, todavia, não se aplica à alienação do controle de suas subsidiárias e controladas. **Nesse caso, a operação pode ser realizada sem a necessidade de licitação, desde que siga procedimentos que observem os princípios da administração pública inscritos no art. 37 da Constituição, respeitada, sempre, a exigência de necessária competitividade.** Brasília, 6 de junho de 2019. RICARDO LEWANDOWSKI – RELATOR. .[Inteiro Teor do Acórdão - Página 2 de 236 - ADI 5.624/DF] (Grifo nosso).

A condução dos negócios feita pelos administradores nomeados ou delegados muitas vezes não propicia a visibilidade ou permite o alcance da realidade, mais do que isso, quando os controladores estão representados por fundos de investimentos, no mais das vezes, de capital estrangeiro, a profissionalização diretiva assume importância inescapável. (ABRÃO, 2017).

Governança é um termo amplamente utilizado em diversos setores da sociedade, com diferentes significados dependendo da perspectiva de análise. Entre as definições mais conhecidas e utilizadas estão as relacionadas à governança corporativa, pública e global (TCU, 2014).

## **2.1.A governança corporativa e os princípios básicos**

As informações devem ser divulgadas em tempo real, assinalada para que não apenas os acionistas, mas também os investidores tenham um cenário e uma leitura específica sobre a governança corporativa.

Os princípios necessários de governança corporativa transpassam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. São eles:

### **2.1.1. Equidade**

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativa (IBGC, 2022).

### **2.1.2. Transparência**

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC, 2022).

### **2.1.3. Prestação de contas**

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as

consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis (IBGC, 2022).

#### **2.1.4. Responsabilidade corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2022).

Todo sistema de compliance deve ter como base sólidos conceitos de identidade organizacional que transcendam as leis, as normas e os regulamentos externos a serem naturalmente obedecidos. A identidade da organização é uma combinação entre seu propósito, sua missão, sua visão (aonde quer chegar), seus valores e princípios, o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões. Busca-se, assim, a prática constante de deliberações éticas. Para tanto, “as principais decisões devem ser adequadamente fundamentadas, registradas e passíveis de verificação pelas devidas partes interes (IBGC, 2017).

A construção de uma organização íntegra coerente com sua identidade implica atitudes e ações que demonstrem uma visão de responsabilidade corporativa que vá muito além da luta contra a corrupção. O processo deve levar em conta a dignidade das pessoas, a forma de definir e implementar produtos e serviços, escolhas tecnológicas, sistemas de produção e distribuição, as relações com fornecedores, parceiros, clientes e poder público, incluindo as externalidades (positivas e negativas) geradas por seus negócios e suas operações na sociedade e no meio ambiente (IBGC, 2017).

QUAIS SÃO OS PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA?	
<b>EQUIDADE</b>	<b>TRANSPARÊNCIA</b>
Proporcionar tratamento igualitário a todas as pessoas que integram a sociedade e a gestão (sócios, sócias, stakeholders)	Disponibilizar informações e fatos positivos e negativos aos stakeholders, como: desempenho financeiro e cumprimento das leis
<b>PRESTAÇÃO DE CONTAS</b>	<b>RESPONSABILIDADE CORPORATIVA</b>
Cumprir a missão organizacional, através da prestação de contas, tomadas de decisão e responsabilidade pelos atos	Reduzir externalidades negativas dos negócios e aumentar o impacto positivo, contribuindo para um desenvolvimento consciente

**Elaboração:** Ana Luiza Frota Correia, Luiza Lopes Rodrigues e Paulo César de Souza  
**Data:** 29/04/2023

**Créditos:**  
<<https://www.raizen.com.br/blog/governanca-significado#:~:text=A%20governan%C3%A7a%20corporativa%20se%20baseia,de%20contas%20e%20responsabilidade%20corporativa.>>

A governança corporativa é o sistema que administra e gerencia empresas utilizando as melhores práticas, também envolvendo órgãos de fiscalização, diretores e acionistas. A governança corporativa é uma prática importante para as empresas e organizações, pois faz com que elas se posicionem de forma transparente.

## **2.2. Os elementos do sistema de governança**

São elementos do sistema de governança corporativa: o ambiente regulatório no qual se insere a organização; os agentes e órgãos de governança; os documentos societários; e as ferramentas de governança. O ambiente regulatório no qual se situa a organização é de caráter compulsório, quando se trata da legislação aplicável e da regulação setorial e/ou do mercado de capitais, ou é de caráter voluntário, no caso da adesão à autorregulação, às boas práticas de governança e à própria cultura organizacional. Os agentes e os órgãos de governança (conselho de administração, consultivo e fiscal; auditoria interna; comitês de assessoramento; diretoria; área de governança) relacionam-se, de acordo com as disposições contidas no ambiente regulatório em que se encontram e nos documentos societários (IBGC, 2022).

Em uma companhia cujo processo decisório esteja centrado no Conselho de Administração ou na presença marcante do controlador, a governança corporativa estruturada em regras que disciplinem o acompanhamento e monitoramento do processo decisório será mais eficiente do que procurar estruturar abstratamente, na legislação, as condutas esperadas (PIMENTA, 2022).

São os documentos societários que detalham o funcionamento e as relações da organização, a exemplo do acordo de acionistas ou de sócios, do estatuto ou contrato social, do regimento interno dos órgãos de governança, das políticas empresariais. As ferramentas de governança, como o calendário anual, as agendas temática e de reunião, as avaliações do conselho, dos conselheiros e dos

comitês, as propostas de deliberação, as atas de reunião, o portal de governança, entre outras, por sua vez, são processos ou meios para a materialização dos princípios de governança (IBGC, 2022).

Desta forma não há, a princípio, significativa relevância de sua atuação para a redução de conflitos externos de agência, voltados para a relação entre a companhia e terceiros, embora uma efetiva atuação do Conselho Fiscal acabe por refletir positivamente – mas de forma indireta - sobre a governança corporativa em geral (PIMENTA, 2022).

### **2.3. A integração entre os elementos do sistema de governança corporativa**

O sistema de governança corporativa, como visto no item anterior, constitui-se em um conjunto de elementos a partir dos quais as organizações definem o seu modelo de governança. A seleção dentre os elementos se dá a partir das características específicas de cada organização, e cabe a todos os agentes e órgãos, de acordo com suas competências, se responsabilizarem pela eficácia desse modelo. A implantação, o monitoramento e a atualização do modelo de governança passam pela integração de todos os agentes e órgãos, bem como pela adoção de ferramentas que otimizem seu funcionamento e o processo decisório. O ambiente regulatório atual e o maior protagonismo dos stakeholders constituíram um panorama a partir do qual as organizações, ou pelo menos grande parte delas, ao redor do mundo, identificaram a necessidade de criar estruturas e atribuir responsabilidades relativas a governança corporativa, gestão de riscos e controles internos, e compliance a profissionais específicos. A função de governance officer responde pela liderança da área de governança, que é um dos elementos do sistema de governança corporativa de que trata esta publicação (IBGC, 2022).

## **2.4. Área de governança nas organizações**

Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE, publicados pela primeira vez em 1999 e revistos no ano de 2004 e em 2014/15, passaram a constituir a base de iniciativas no domínio do governo das sociedades, tanto nos Estados-membros da OCDE como em países terceiros, tornando-se referência para as organizações em termos de governança corporativa, o que inclui a atualização dos códigos de governança ao redor do mundo. Os princípios da OCDE já propunham que o conselho de administração tivesse acesso a um secretário. Hoje, com ambientes legal, regulatório e de autorregulação muito mais complexos, o escopo de atuação do profissional se ampliou exponencialmente, justificando em muitas organizações a estruturação de uma área de governança, constituída por um profissional sênior e qualificado, e, em muitos casos, por uma equipe de profissionais. Coexistem atualmente, em diversos países com sistemas de governança mais maduros, as denominações dos cargos de company secretary e de chief governance officer, sendo que este último tende a fazer frente ao amadurecimento do sistema de governança (IBGC, 2022).

## **2.5. Importância da área de governança**

Ao longo das últimas décadas, stakeholders em geral e, especificamente, sócios, acionistas, administradores, puderam observar os diversos benefícios gerados pela adoção de boas práticas de governança corporativa, como a mitigação de conflitos de interesses, a separação das competências, o aumento da transparência e da prestação de contas, além do fomento da equidade e da responsabilidade socioambiental. Nesse cenário, apesar de todos os agentes que compõem o sistema de governança serem responsáveis pelo cumprimento, pela manutenção e pelo aprimoramento das práticas de governança corporativa, tem-se verificado a necessidade de se constituir uma área específica e especializada no

tratamento do tema nas organizações, que tenha como objetivo principal zelar pelo bom funcionamento, pela estabilidade e eficiência do sistema de governança, e pelo cumprimento de seus princípios e práticas, além de identificar oportunidades de aprimoramento, bem como propor alterações junto aos órgãos e agentes de governança (IBGC, 2022).

## 2.6. Governança Pública

No setor público, entende-se que a governança como um conjunto de arranjos formais e informais que determinam como são tomadas as decisões públicas e como são implementadas as ações públicas. Especificamente no que se refere ao setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente (CGU, 2014).

Compreende-se a literatura que boa governança no setor público permite: a) garantir a entrega de benefícios econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos; b) garantir que a organização seja, e pareça, responsável para com os cidadãos; c) ter clareza acerca de quais são os produtos e serviços efetivamente prestados para cidadãos e usuários, e manter o foco nesse propósito; d) ser transparente, mantendo a sociedade informada acerca das decisões tomadas e dos riscos envolvidos; e) possuir e utilizar informações de qualidade e mecanismos robustos de apoio às tomadas de decisão; f) dialogar com e prestar contas à sociedade; g) garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos; h) promover o desenvolvimento contínuo da liderança e dos colaboradores; i) definir claramente processos, papéis, responsabilidades e limites de poder e de autoridade; j) institucionalizar estruturas adequadas de governança; k) selecionar a liderança tendo por base aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes (competências individuais); l) avaliar o desempenho e a conformidade da organização e da liderança, mantendo um balanceamento adequado entre eles; m) garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos; n) utilizar-se de controles

internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis; o) controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável; e p) prover aos cidadãos dados e informações de qualidade (confiáveis, tempestivas, relevantes e compreensíveis).

GOVERNABILIDADE	GOVERNANÇA
Condições substantivas, sistêmicas, materiais e institucionais de exercício do poder e de legitimidade do Estado.	Capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas – regulação de transações e operacionalização de soluções.
Capacidade política de decidir e governar.	Capacidade técnica de gerir os recursos públicos.
Capacidade para agregar múltiplos interesses da sociedade e apresentá-los um objetivo comum.	Surgem e se desenvolvem as condições acordadas com a sociedade – capacidade de representar os interesses da sociedade.

  

GOVERNABILIDADE	GOVERNANÇA
Definição de atuação do espaço público.	Atuação no espaço público. <sup>3</sup>
Envolve o sistema de intermediação de interesses, as características do sistema político, a forma de governo e as relações entre os Poderes.	Mecanismos formais e informais para operacionalizar as políticas públicas. <sup>4</sup>
Termo que possui como fonte ou origem os cidadãos, além dos partidos políticos, as associações e demais grupos representativos da sociedade.	Termo que possui como fonte ou origem os próprios agentes públicos ou servidores do Estado que possibilitam a implementação das políticas públicas.
Relaciona-se com processo.	Relaciona-se com estrutura.
Conceito mais simples e restrito.	Conceito mais complexo e amplo.

**Elaboração:** Ana Luiza Frota Correia, Luiza Lopes Rodrigues e Paulo César de Souza  
**Data:** 29/04/2023  
**Créditos:** (SÁ, 2022) / Noções de Governança Corporativa

Além do que foi definido na Constituição de 1988, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles: (a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; (b) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; (c) a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e (d) os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos (TCU, 2014).

## **2.7. Princípios básicos da governança para o setor público**

A governança está ligada à democratização do processo decisório, à inserção do Estado na sociedade e participação da sociedade civil organizada na formulação e gestão de políticas públicas.

Conforme TCU, especificamente no que se refere ao setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente.

Sendo assim, propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, e prestação de contas.

Essa mesma publicação também fez constar quatro pilares ou dimensões para a governança no setor público a saber:

<b>DIMENSÕES DA GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO</b>	
<b>Padrões de Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderança</li> <li>✓ Código de conduta: probidade e propriedade, objetividade, integridade, honestidade e relacionamento</li> </ul>
<b>Estruturas e Processos Organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsabilidade de prestar conta estatutária</li> <li>✓ Responsabilidade de prestar contas pelo uso do dinheiro público</li> <li>✓ Comunicação com as partes interessadas</li> <li>✓ Papéis e responsabilidades: equilíbrio de poder e autoridade, o grupo governante, o presidente do grupo de governo, o grupo governante não executivo e política de remuneração</li> </ul>
<b>Controle de Risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestão de risco</li> <li>✓ Auditoria interna: comitês de auditoria, controle interno, orçamento, administração financeira e treinamento</li> </ul>
<b>Relatórios Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relatórios anuais</li> <li>✓ Normas contábeis apropriadas</li> <li>✓ Medidas de desempenho</li> <li>✓ Auditores externos</li> </ul>

**Elaboração:** Ana Luiza Frota Correia, Luiza Lopes Rodrigues e Paulo César de Souza  
**Data:** 29/04/2023  
**Créditos:** (SÁ, 2022) / Noções de Governança Corporativa

### **2.7.1. Padrões de Comportamento**

Relacionados ao exercício de liderança para a determinação de valores, padrões de comportamento e cultura da organização (SÁ, 2022).

### **2.7.2. Estruturas e Processos Organizacionais**

Relacionados à forma como a alta gestão é indicada, as responsabilidades são definidas e a organização se torna confiável (SÁ, 2022).

### **2.7.3. Controle de Risco**

Relacionados à instituição dos controles de forma a subsidiar o alcance dos objetivos da entidade, a eficiência, a efetividade das operações, a confiabilidade dos relatórios e a conformidade com relação à aplicação de leis (SÁ, 2022).

### **2.7.4. Relatórios Externos**

Relacionados à forma como a alta gestão da organização demonstra sua responsabilização pela administração das finanças públicas e desempenho no uso dos recursos (SÁ, 2022).

## **3. CONCLUSÃO**

Conclui-se que os sistemas de governança estão em constante mutação devido a fatores endógenos ou exógenos que impactam as organizações, demandando a adaptação dos seus agentes e órgãos, a exemplo das mudanças observadas nos últimos anos em torno da função de governance officer como aqui tratada.

Vale dizer que a governança corporativa pode ser interpretada como um agrupamento de procedimentos e regras destinados a regular e monitorar os conflitos de agência inerentes às sociedades. São disposições cogentes que organizam todo o processo de formação, implementação e monitoramento de decisões na companhia, de forma a garantir a redução dos conflitos de agência aqui tratados.

Nessa esteira, o patrocínio de acionistas, investidores e administradores para a implementação da estrutura de governança adequada ao momento da organização, desde a mais simples até a mais sofisticada, é fator decisivo para seu sucesso (IBGC, 2022).

O aperfeiçoamento das práticas de compliance e de governança corporativa ganha notoriedade à medida que o mercado valoriza organizações comprometidas com a integridade e transparência, levando a uma vantagem competitiva diante dos concorrentes e a critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

É fundamental que cada organização faça sua autoanálise e conheça suas especificidades para apontar o sistema de compliance que mais se adeque à sua realidade. Nesse contexto, destaca-se a importância de uma comunicação ampla e efetiva dos valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações que, além de tudo, demonstra o empenho da administração com o assunto, a fim de viabilizar a aplicação do sistema de compliance.

## Referências

**BASSO**, Bruno. Governança corporativa: Entenda o que é, quais são os seus quatro princípios e como colocar em prática. **Disponível em:** < <https://www.gepcompliance.com.br/blog/governanca-corporativa-como-colocar-em-pratica/> > **Acesso em:** 29 de abril de 2023.

**BRASIL.** Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

**BRASIL.** Supremo Tribunal Federal. **ADI 5624** MC-Ref, Relator(a): RICARDO LEWANDOWSKI, Tribunal Pleno, julgado em 06/06/2019, PROCESSO ELETRÔNICO **DJe-261** DIVULG 28-11-2019 PUBLIC 29-11-2019.

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

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.** Compliance à luz da governança corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2017.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.** Governance Officer São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2022.

**MARTINS,** Fran. Curso de direito comercial. Carlos Henrique Abrão 40. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

**OAB/MG.** Comissão de Estudos Permanentes sobre Compliance da OAB/MG. Compliance guia para as organizações brasileiras. Disponível em: < [https://www.oabmg.org.br/pdf\\_jornal/Cartilha%20Compliance\\_cartilha%20vers%C3%A3o%20final\\_Impress%C3%A3o.pdf](https://www.oabmg.org.br/pdf_jornal/Cartilha%20Compliance_cartilha%20vers%C3%A3o%20final_Impress%C3%A3o.pdf) > **Acesso em:** 29 de abril de 2023.

**PIMENTA,** Eduardo Goulart. Direito societário. 4. ed. Belo Horizonte: Expert, 2022.

**RAIZEN.** Governança corporativa: entenda o significado do termo, seus princípios e seu impacto nas empresas. **Disponível em:** < <https://www.raizen.com.br/blog/governanca-significado#:~:text=A%20governan%C3%A7a%20corporativa%20se%20baseia,de%20contas%20e%20responsabilidade%20corporativa.> > **Acesso em:** 29 de abril de 2023.

**SÁ,** Adriel. GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE Noções de Governança Corporativa. (Livro eletrônico < <https://www.grancursosonline.com.br> >)

**UFMG.** Curso de graduação em Ciências do Estado da Faculdade de Direito da UFMG. Ementa da disciplina Teoria da Empresa. **Disponível em:** < <https://cienciasdoestado.direito.ufmg.br/wp-content/uploads/arquivos/ementas/governanca/7periodo/DIC083.pdf> > **Acesso em:** 29 de abril de 2023.