

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:  
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

**RAFAEL DOS SANTOS SILVA**

Curitiba

2015

RAFAEL DOS SANTOS SILVA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA:  
UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

Monografia apresentada ao Programa do curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título especialista em Auditoria Integral.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Mayla Cristina Costa

Curitiba

2015

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus,

Pela Força espiritual para a realização desse trabalho.

A minha Esposa Carolina Cordeiro, meus Filhos Eduarda e Matheus

Pelo apoio em todos os momentos da minha caminhada.

Aos meus Pais Carlos e Marlene

Pelo eterno orgulho dessa nossa caminhada, pelo apoio, compreensão, ajuda, e, em especial, por todo carinho ao longo deste percurso

Aos meus amigos e colegas de curso,

Pela ajuda, amizade e a troca de experiências que foram importantes durante esse período.

À Professora Mayla Costa,

Pela Orientação deste trabalho.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar, por meio dos artigos publicados nos principais periódicos no site SPELL, a pesquisa publicada sobre Governança Corporativa na administração pública no Brasil. A metodologia adotada foi de cunho exploratório-descritivo, com análise bibliométrica e de natureza quantitativa. Setenta e Dois (72) artigos foram encontrados que contêm as palavras “Governança Corporativa”, “Equidade”, “Transparência”, “Prestação de Contas”, “Accountability”, no título como resultado dos periódicos analisados. Os achados da pesquisa revelaram que: (1) dos periódicos analisados, a Revista de Administração Pública a que apresentou maior índice de publicações (16,67%); (2) a maioria das publicações está vinculada às instituições da região centro-sul, sendo (51,9%) dos autores ; (3)(93,4%) dos autores publicaram apenas 1 artigo.(4) A maior frequência de publicação ocorreu entre os anos de 2008 e 2013 com 62 artigos nesse período o que representou cerca de (86,11%).

Palavras-chaves: Governança Corporativa. Bibliometria. Produção científica. Periódico, Administração Pública.

## ABSTRACT

The main goal of the current work is to analyze, through articles published in journals on the website SPELL, the research available about Corporate Governance in Brazil's public administration. The methodology adopted was of exploratory-descriptive nature, with both bibliometrical and quantitative data analysis. Seventy two (72) articles were found which contain the words "Corporate Governance", "Equity", "Transparency", "Accountability (in its Portuguese terms) and "Accountability" (in English) on the title. The findings of the research showed that: (1) from the journals researched, the "Revista de Administração Pública" was the one which had the highest number of publications (16,67%); (2) most of the articles were related to the center-south region of Brazil, with 51,9% of the authors; (3) 93,4% of the authors published only one article; (4) the most frequent flow of articles published happened between 2008 and 2013, with 62 of them published within these years (86,11%)

Keywords: Corporate Governance. Bibliometrics. Scientific production. Journal, Public Administration.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>2</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>3</b>
<b>LISTA DE QUADROS .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	6
1.2. OBJETIVO.....	6
1.2.1 OBJETIVO GERAL .....	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	7
<b>2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
2.1 GOVERNANÇA.....	8
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	9
2.3 GESTÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	15
2.3.1 NEW PUBLIC MANAGMENT: CONCEPÇÃO TEÓRICA .....	18
2.3.2 O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO.....	22
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
3.1 ESTRUTURA CLASSIFICATÓRIA DA METODOLOGIA.....	29
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>34</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	35
4.2 INFORMAÇÃO SOBRE OS AUTORES.....	35
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composição População do Estudo.....	28
Tabela 2 – Amostra do Estudo .....	28
Tabela 3 - Artigos encontrados sobre controladoria em periódicos estudados e anos publicação. ....	29
Tabela 4. Enfoque da Pesquisa Contábil.....	30
Tabela 5. Abordagens da pesquisa contábil.....	31
Tabela 6: Tipologias metodológicas da pesquisa contábil.....	32
Tabela 7: Amplitudes metodológicas da pesquisa contábil.....	32
Tabela 8 – Número de Autores por artigos analisados.....	36
Tabela 9 - Número de artigos por autor.....	36
Tabela 10 - Relação do Quantitativo dos Artigos por Instituição veiculada ....	37
Tabela 11 - Periódico Nacional citados que abordam o tema Governança Corporativa na Administração Pública .....	38
Tabela 12 - Temporalidade dos Documentos citados sobre Governança Corporativa na Gestão Pública.....	39
Tabela 13 - Tipos de pesquisa, procedimentos, técnicas e abordagem dos artigos. ....	39

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos da Governança Governamental.....	17
Figura 2 - Estrutura de Governança Governamental.....	25

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Autores mais prolíficos .....	37
--	----

## 1. INTRODUÇÃO

Os recentes casos de fraudes e omissão de informações ocorridas no mundo empresarial, fez com que as empresas privadas, e a sociedade tenha buscado cada vez mais a transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas (Accountability) a fim de maximizar os resultados e reduzir prejuízos acarretados por esses desvios, através da Governança Corporativa área da contabilidade que vem auxiliando nessa busca incessante do aumento no controle social e transparência nas operações de empresas privadas e instituições públicas

Esse conceito da gestão corporativa está cada vez mais presente na Administração pública onde está sendo utilizado para inibir os desvios e fraudes e repassar as informações a todos os “investidores” a população que paga os impostos em demonstrar aonde e como está sendo destinado o dinheiro arrecadado com os impostos, ou seja, na área pública o principal aspecto dessa gestão corporativa pública é agregar valor à sociedade e disseminar os serviços prestados pelo Gestor público e o resultado por ele alcançado.

Dentre os principais princípios que compõe as melhores práticas da governança corporativa está à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que auxiliam tanto nas instituições privadas e esta sendo muito comentada e utilizada é a Governança Corporativa Pública, conforme destaca Slomski(2006) como “um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselhos fiscal”.

Para Slomski (2006, p.129) as boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. Onde o tema governança corporativa da administração pública junto com os seus princípios será objeto de estudos onde iremos relacionar para o levantamento bibliométrico dos artigos já publicados no site da Spell relacionados com o tema de Governança Corporativa na Administração Pública Brasileira.

## 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme observada a busca incessante nos princípios da Corporativa que atualmente é a principal preocupação de toda a população acerca dos principais escândalos que ocorrem por falta da prestação de contas dentro da Administração Pública. Para tanto é necessário levantar informações através de uma análise bibliográfica referentes às pesquisas que buscam estudar esse tema, verificando a evolução destas e que possam gerar indicadores para que se possa avaliar como andam a evolução a cerca desse tema e possa servir de estímulo para a produção de novas pesquisas que venham a agregar valor com novas pesquisas e informações nessa área.

Martins (2000, p. 20) destaca que “em seguida à delimitação de um tema, o investigador deverá problematizá-lo, isto é, formular com clareza um problema concreto a ser estudado”. A luz dessas considerações a questão orientadora desse estudo é: **Quais são as abordagens de pesquisa temáticas e metodológicas adotadas pelas publicações científicas em periódicos nacionais e internacionais que apresentam o tema Governança Corporativa na Administração Pública, no período de 2004 a 2013?**

## 1.2. OBJETIVO

Os objetivos estão apresentados de duas formas objetivos geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a evolução de produções de pesquisa científica que relacionam a Governança Corporativa na Administração Pública, no período de 2004 a 2013.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efetuar levantamento das pesquisas científica destinado a Governança na Administração publica.
- Destacar os principais achados a fim de subsidiar novas pesquisas na área relacionada a este tema no período de 2004 a 2013.
- Identificar as metodologias adotadas nas pesquisas elencadas, no período de 2004 a 2013.

### **1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Hoje na sociedade moderna, faz-se presente a busca pela economia no mercado, as organizações procuram ser líderes em eficiência e eficácia, dessa maneira a administração publica também tem novos desafios aos gestores públicos que devem se dedicar a desenvolverem novas metodologias de gestão pautadas na busca pela minimização da assimetria informacional do Estado e da Sociedade.

Através de lei de Responsabilidade fiscal e com a promulgação da Lei nº. 4320, onde trouxe um serie de novas exigências e novas padronizações de controles na área contábil onde deve haver o controle orçamentário, o controle interno que são deveres dos gestores públicos e contabilidade publica de cada órgão, nessa lei foi estabelecido que o controle externo fosse responsável por validar e garantir que a veracidade dos valores prestados pelos gestores públicos municipais, estaduais e ou federal, através dos Tribunais de Contas. Em 2001 foi criada também a Controladoria Geral da União que tem por principal objetivo combater a fraude e resguardar o patrimônio público.

Esse estudo tem como principal objetivo auxiliar nas novas pesquisas dentro da área de Governança da Administração Publica assunto esse muito visado nos dias de hoje por conta da busca da população em Transparência, Equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa a fim de ter o melhor investimento do dinheiro público.

## 2. REFERÊNCIAL TEÓRICO

Com o intuito de aprimorar o trabalho, primeiramente faz-se necessário a caracterização da Governança, Governança corporativa privada e publica e Gestão Corporativa, e uma breve conceituação sobre a estrutura classificatória da metodologia de pesquisa aplicada pelos autores dos artigos pesquisados e analisados.

### 2.1 GOVERNANÇA

Para Harrison (1998,p.142), há uma distinção entre a administração entre a governança, pois a segunda não está interessada em executar apenas o negocio, mas em direção global à empresa, em supervisionar e controlar as ações executivas da administração e em satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação, com interesses além dos limites incorporados.

Para um melhor entendimento e uma definição generalista do tema governança é exposto por Dorset e Baker (1979) como, o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é que através do poder de governar, autoridade e controle de administração de recursos de uns pais com um único objetivo que é o desenvolvimento dele.

A governança é mais bem compreendida através dos seus elementos principais que são considerados para descrever a boa governança, que são as seguintes: responsabilidades em prestar contas, transparência, participação, administração de relacionamento e eficiência e/ou equidade (EDWARDS,2002,p.52).

A essência da teoria da agencia é a separação entre os gestores e investidores. Gestores devem levantar fundos com os investidores para aplicar meios produtivos e os investidores precisam de gestores especialistas para gerar retornos para seus investimentos. Em principio o investidor e gestor assinam um contrato que vai especificar o que os gestores fazem com o investimento e como os retornos serão divididos entre eles. No futuro tais acordos podem gerar futuros conflitos não previstos em contratos. Portanto a teoria da agência oferece aos acionistas uma posição preeminente na empresa, legitimada não pela idéia de que

eles são donos da empresa e sim por serem tomadores residuais. (ALCHIAN e DEMSETZ,1972).

Já nas questões relacionadas à governança pública, Kickert(1997,p.732) descreve ter um significado mais geral do que usual, para ele, a governança pública é também relativa à legalidade e legitimidade, mais que um rígido valor de mercado, em que a interação entre o contexto político e o social representa um papel crucial. Assim, a governança pública é um complexo de atividade envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.

A governança pública não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também busca resguarda a legalidade e legitimidade. Por exemplo, para Hood (1991) *apud* Kickert (1997, p.735), na governança pública é possível distinguir três diferentes padrões de valores:

- No primeiro, o governo é destinado a ser apoio e propositor. Os principais valores são: efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho;
- No segundo, os valores centrais são: honestidade e justiça. Como princípios centrais destacam-se: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever;
- No terceiro, robustez e elasticidade são dominantes. O governo deve ser: confiável, robusto, adaptado, seguro, confidente e capaz de sobreviver a catástrofes.

Harmon e Mayer (1986) *apud* Kickert (1997,p.735), também distingue os três padrões de normas e valores, como sendo:

- No primeiro, eficiência e efetividade com relação à função de governo e à produção e distribuição de bens e serviços;
- No segundo, os direitos individuais e a adequação dos processos do governo em relação ao relacionamento entre governo e cidadão.

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Hodger *et al* (1996, p. 7), a definição de governança corporativa, em termos gerais, pode ser considerada como preocupada com os procedimentos associados com a tomada de decisão, desempenho e controle, em providenciar

estruturas para dar direção global à organização e satisfazer as expectativas de responsabilidade em prestar contas para seu exterior.

De acordo com Barret (2005, p. 2), a definição padrão de governança corporativa entre economistas e estudantes jurídicos reporta à defesa dos interesses dos acionistas. Enquanto o termo governança corporativa não tem uma única definição aceita, é geralmente compreendida como a maneira pela qual uma organização é administrada, sua estrutura corporativa, cultura, políticas, estratégia e o modo com que negocia com suas várias partes interessadas.

Já Indícibus *et al* (2003, p. 118) considera a governança corporativa um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, também assegura aos proprietários o governo estratégico da empresa e efetiva monitoração da diretoria executiva. Leva em conta também, que a relação entre propriedade e controle ocorre por meio do Conselho de Administração, da Auditoria Independente e do Conselho Fiscal, que devem assegurar aos proprietários a equidade (*Fairness*), a transparência (*disclosure*), a responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e o cumprimento de leis e normas (*compliance*). A transparência é expressa pelo desejo de prover informação relevante e não confidencial de forma clara, tempestiva e precisa (*disclosure*). Enquanto a equidade assegura a proteção dos direitos de todos os acionistas e demais interessados, a Prestação de Contas e Responsabilidade: devem prestar contas e responsabilizarem-se sobre seus atos e a conformidade é a garantia de que a empresa atua de acordo com a legislação.

Esse termo Governança Corporativa já existe há muito tempo, em 1980 iniciou um movimento da governança corporativa ganhou força nos EUA, chegando à seqüência a Inglaterra e pelo restante da Europa. Mas só ganhou força após os escândalos contábeis ocorridos nos Estados Unidos em 2001 e 2002, passou a dar mais ênfase à necessidade de as organizações desenvolverem uma administração mais transparente com relação aos processos de tomada de decisão e dos atos praticados pelos seus administradores(BORGES;SERRÃO,2005).

Ainda assim existem varia definições para governança corporativa. Em relação às empresas, a Comissão de Valores Mobiliários(CVM) a define como um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, estes podem ser investidores,

empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Goyos Júnior (2003) vê a governança corporativa como um esforço contínuo e organizado de acionistas e executivos, no sentido de obter um melhor alinhamento entre os interesses da organização e dos investidores ou stakeholders. Nesse sentido observa-se que as principais definições de Governança são:

- 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 (CVM, 2002).
- Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2009).
- Envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus *stakeholders*. A Governança Corporativa também provê a estrutura por meio dos quais os objetivos da firma são realizados, assim como determina as formas de atingir os objetivos e de monitorar seus resultados (OECD, 2004).
- Conjunto de políticas e práticas orientadas para diversos objetivos, dentre os quais darem maior visibilidade e transparência às decisões empresariais, minimizando os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes agentes das organizações e aumentando o valor da empresa e o retorno do acionista (Bertucci, Bernardes e Brandão, 2006).
- Mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Governança corporativa é o conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência (Carvalho, 2006).
- Conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade (Berle e Means, 1934).

Segundo Coppedge (1995), o termo *governance* (governança) trata das relações entre os atores sociais. Existem normas e procedimentos e estes devem

ser institucionalizados, ou seja, reconhecido por todos. A governança se encontra ligada a governabilidade.

Segundo Prats e Lasagna (2009) a governabilidade não é estabilidade política e sim a capacidade de uma determinada sociedade enfrentar positivamente os desafios e oportunidade que se apresentam em determinado momento. Sendo assim a governabilidade pode ser entendida como uma capacidade influenciada pela cultura, valores, atitudes e modelos mentais que norteiam as relações entre uma determinada sociedade. Quando se agrega o aspecto jurídico pode-se compreender de acordo com Blair (1995, p.3):

“Todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocadas” (Blair, 1995, p. 3).

Também podemos entender a governança corporativa como um conjunto de sistemas normativos, constituídos tanto para forças de controles internos à organização como por forças de controles externas conforme cita Bettarello (2008). As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e aperfeiçoar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009). Tópicos do Código de boas práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br):

1. Propriedade
2. Conselho de Administração
3. Gestão
4. Auditoria
5. Fiscalização
6. Ética e conflitos de interesse

1. Propriedade (1)

- Uma ação = um voto
- Antecipar direito de voto para ações preferenciais
- Acordos entre sócios que não restrinjam o direito a voto

- Acionistas, administradores e familiares devem comunicar a transação de ativos mobiliários.
- Assembléia Geral deve ser convocada com 30 dias de antecedência. Em caso de conflito de interesse, o sócio deve abster-se da votação.
- Disponibilizar relação de todos os acionistas
- Sociedades familiares devem instituir um conselho de família
- No caso de transferência de controle, o adquirente deve realizar oferta para todos os sócios com tag along de 100% (mesmo valor entre ON e PN).
- Prudência nas cláusulas de barreiras (Poison Pills)
- Definir regras de saída dos sócios
- Vedado uso de informação privilegiada
- Resolver conflitos por meio da arbitragem
- Ter 25% de ações em circulação (free float)
- Garantir acesso a compra de ações para todos

## 2. Conselho de Administração

- Ser competente para definir a estratégia e especificar o CEO.
- Apresentar regimento interno do conselho
- Ter presidente do conselho diferente do CEO
- Ter plano de sucessão do CEO e da Diretoria
- Ser composto por 5 a 9 membros
- Ser qualificado e avaliado correntemente
- Manter participação acionária na companhia
- Eleições anuais, em que renovação não é automática
- Apresentar comitês especializados, auditoria, nomeação, governança corporativa e de remuneração.
- Remuneração deve refletir o tempo, esforço e experiência , propiciando um incentivo adequado
- Qualquer medida antiaquisição deve ser comunicada a assembléia
- Reuniões devem constar em calendário anual
- Escolher os auditores independentes

- Monitorar a auditoria interna
- Não podem participar do conselho fiscal

### 3. Gestão

- CEO deve prestar contas ao conselho
- CEO deve indicar os diretores para aprovação do conselho
- CEO deve apresentar informações ao conselho e à assembléia de forma transparente
- Relatório anual deve constar a remuneração dos diretores, assim como participação no capital
- Realizar reuniões públicas anualmente com analistas e investidores
- Deve estabelecer um código de conduta
- Remuneração deve levar em conta o retorno do acionista
- Deve indicar um executivo responsável pela governança CGO

### 4. Auditoria Independente

- Auditoria deve ser realmente independente
- Relatar todos os problemas contábeis ao comitê de auditoria
- Evitar a contratação de serviços além de auditoria para a mesma empresa.

### 5. Conselho Fiscal

- Fiscalizar a administração de forma independente
- Ser composto por 3 a 5 membros, em que maioria faz parte dos acionistas minoritários
- Conselho fiscal não deve substituir o comitê de auditoria
- Auditores externos estão sob custódia do conselho fiscal, já os internos em conjunto com o comitê de auditoria.
- Serem qualificados e justamente remunerados.

### • 6. Conduta e conflito de interesses

- Estabelecer objetivos relativos à responsabilidade social e ambiental para o CEO

- Apresentar um código de conduta para todos os stakeholders
- Abrangência do código de conduta: cumprimento de leis; informações privilegiadas; presentes; discriminação; doações; assédio, segurança, etc.
- Exigir que membros com interesses conflitantes se afastem das decisões que o beneficiem.

Assim, a boa governança corporativa deve fornecer os incentivos adequados para o conselho de administração alcançar os objetivos que são de interesse da companhia e de seus acionistas, além de dever facilitar o acompanhamento de forma eficaz (OECD, 2004).

## 2.3 GESTÃO CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para melhorar o entendimento faz-se necessário definir o termo governança conforme cita SLOMSKI (2005, p.129) é:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm por finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.

A governança corporativa é dividida em princípios que são as bases para os códigos de melhores práticas de governança corporativa são: transparência; equidade; prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A transparência tem a ver com a Lei de responsabilidade fiscal que conduz o gestor público à transparência onde também tem obrigatoriedade de prestar as informações e melhorar os instrumentos de onde gere uma maior integração entre o Estado e a Sociedade, já a equidade tem a ver com a igualdade das ações governamentais entre toda a sociedade produzindo um bem estar da população. A prestação de contas (accountability) para SLOMSKI (2005, p.133) é:

Essencial não só com os relatórios exigidos pela legislação, mas também como instrumento que facilitem a transparência dos atos, de

maneira espontânea, com relatórios que façam com que o cidadão possa fazer comparações com resultados privados e, assim se sentir-se confortável ao ver que a gestão pública esta sendo eficiente no gasto de recursos públicos, no curto prazo, haja vista que a eficácia dos atos da administração pública somente será perceptível a médio e longo prazo.

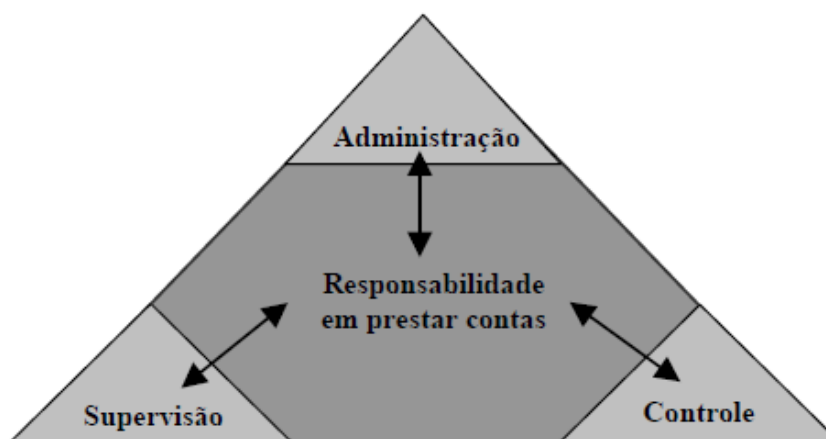
E o principio da responsabilidade corporativa para SLOMSKI (2005, p.133) é: “é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade e a sociedade que atua”. Onde na área pública também tem o mesmo interesse em produzir riquezas, e auxiliar a população tanto nas questões políticas, sociais e ambientais.

Assim a governança corporativa trata-se da aquisição e distribuição de poder dentro da sociedade, a governança corporativa demonstra a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas. É usualmente compreendida em contraste com a governança corporativa no setor público, a qual faz referencia à administração das agências do setor público através dos princípios de governança corporativa do setor privado que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agencias de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA,2003, p. 5-6)

Para Marques (2005, p.2), o conceito de governança corporativa esta unido com *accountability* (responsabilidade em prestar contas). A exigência de prestação de contas será diferente dependendo da natureza da entidade envolvida. A organização do setor público busca sempre assegurar a integridade do que fazem, mas sim evitar o comportamento não ético no primeiro momento.

Outra definição que vem de encontro com a definição de governança corporativa na gestão pública é a dada por Timmers (2000, p.9), no qual ele trata a governança corporativa no setor público como governança governamental e descreve como a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, ainda, comunicar publicamente e providencia uma prestação de conta para o beneficio de uma sociedade.

A definição demonstra que a governança governamental é composta por quatro elementos conforme destacados na figura abaixo:



**Figura 1 - Elementos da Governança Governamental**

Fonte: TIMMERS; 2000, p.9

Já o princípio da equidade que nada mais é que o tratamento justo e igualitário de todos os públicos, já nos órgãos públicos deve sempre buscar políticas e ações dos governantes que possam produzir a equidade e possa produzir um bem estar social.

Para o princípio da responsabilidade corporativa onde como ocorre na administração privada que é uma visão estratégica empresarial, no caso do setor público deve ser pautado da “função social” onde no caso das áreas públicas a produção de oportunidades de emprego, qualificação, estímulos a desenvolvimento científica onde irá gerar um benefício para a população.

Para Bresser Pereira (2001), a governança é um processo dinâmico pelo qual se dá o desenvolvimento político, pelo que a sociedade civil, o Estado e o governo organizam e geram a vida pública, e complementa: “a boa governança e o desenvolvimento político não estão diretamente relacionados com o desenvolvimento econômico, de sorte que os países que tiveram um sucesso em termos econômicos, como os EUA. A análise dos países terem uma boa governança é sugerida pelo nível de renda per capita, porém continua ser o grande desafio difícil de superar pelos países em desenvolvimento.

No que tange a governança pública, Kickert (1997, p.732) descreve ter um significado mais geral do que o usual e limitado encontrado nos negócios e da interpretação orientada para a mercado vinda do conceito de administração. Para ele, a governança pública é também relativa à legalidade e legitimidade, mais que rígido valor de mercado, em que a interação entre o contexto político e o social

representa um papel crucial. Sendo assim, a governança pública é um complexo de atividade envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.

### 2.3.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT: CONCEPÇÃO TEÓRICA

O termo Governança entra no vocabulário da gestão pública nas últimas décadas, englobando conceitos contraditórios teoricamente e ideologicamente. Segundo Peters & Pierre (1998), a governança é um contrapartida à concepção tradicional da administração pública. Seus principais focos de análise são os limites da ação do governo, bem como as relações estabelecidas entre governo e setor privado. Para Prats i Catalá (2006), a governança é um movimento que se faz presente nos anos noventa e se refere ao reconhecimento da importância da boa interação entre governo, sociedade civil e setor privado.

No contexto europeu e estadunidense, a governança se refere à existência de alguns elementos que se materializam a partir das reformas neoliberais implementadas em grande escala a partir dos anos setenta:

- a) O domínio das redes em políticas públicas: desde a concepção de Castells (1996) sobre o Estado em rede até os dias de hoje prevalece à ideia de que as redes, definidas *stricto sensu* como coleções amorfas de atores públicos, privados e sem fins lucrativos, dominam a esfera da administração pública (Loyola & Moura, 1996; Mandell, 1999; Marsh & Rhodes, 1992). Para alguns, as redes são vistas como um processo natural decorrente da abertura econômica e democratização (Mandell, 1999), enquanto para outros se referem ao domínio do setor privado sobre o setor público, decorrente do processo da perda de legitimidade desde último (Peter & Pierre, 1998);
- b) Do controle à influência: geralmente, nessas redes de políticas públicas, o governo perde seu poder nessas redes de políticas públicas, o governo perde seu poder central e a capacidade de controlar diretamente os atores e os recursos e passa a usar mais a capacidade de influência;

- c) Uso de recursos públicos e privados: a existência e a institucionalização de parcerias formais e informais entre o setor público e o privado tornam possível o uso híbrido de recursos públicos e privados.
- d) Criação de modelos organizacionais híbridos: em alguns casos, a mistura de recursos se dá via organização híbrida do tipo *quangos* (Reino Unido), que tornam possível a operacionalização do conceito da governança.

No mesmo momento, nas décadas de 80 e 90, vários movimentos, abrigados sob o guarda-chuva da *New Public Management (NPM)*, especialmente nos países anglo-saxões, propunham soluções para administração pública. Pontos centrais eram a adaptação e a transferência dos conhecimentos gerenciais desenvolvidos no setor privado para o público, pressupondo a redução do tamanho da máquina administrativa, uma ênfase crescente na competição e o aumento de sua eficiência.

Mesmo que os mecanismos utilizados pela *NPM* criem a base material para a proliferação de instrumentos de governança, existem diferenças conceituais entre os dois movimentos (Peters & Pierre, 1998; Prats; Catalã, 2006):

- a) *Governança é um conceito essencialmente democrático*: a redução do Estado como consequência das reformas neoliberais pode ter diminuído seu peso e transformado seu papel, mas o aumento das parcerias com o setor privado e com o terceiro setor também é impulsionado pela crescente pressão da sociedade. A *NPM* é ideologicamente marcada pelo neoliberalismo e busca tornar as organizações públicas similares às privadas reconhecendo apenas a diferença no produto a ser entregue. A governança reconhece a importância das organizações públicas na rede de articulação com o privado.
- b) *Governança tem foco inter-organizacional*: diferentemente da *NPM*, cujo principal foco são as práticas intra-organizacionais, a governança estimula as redes inter-organizacionais, como formas alternativas para o alcance do interesse público. O setor público é responsável pelo controle político e pelo desenvolvimento de estratégias que sustentam a capacidade de ação do governo. A *NPM* busca mudar o setor público, tornando-o próximo ao privado.

- c) *Governança sustenta-se em bases ideológicas diferenciadas da NPM*: a governança é maleável em diferentes contextos ideológicos ou culturais. De fato, redes inter-organizacionais, intersetoriais e gestão integradas podem ser implementadas gradativamente, em diversos contextos socioculturais, adaptando-se as suas características. Já a *NPM* sustenta-se pela ideologia neoliberal e busca a penetração das forças do mercado no setor público.
- d) *Não existe um modelo único de governança*: diferentemente do modelo burocrático, a governança não pretende ser um modelo organizativo e funcional de validade universal. A governança multifacetada e plural, busca eficiência adaptativa e exige flexibilidade, experimentação e aprendizagem via prova e erro.

Para Pinto (2008), o movimento do NPM refere-se à ênfase no incremento da qualidade e na cobertura dos serviços públicos como meta central. Já para Bresser Pereira (2009, p.211), “a Nova Gestão Pública ficou em evidência porque a Administração Pública burocrática havia exaurido suas possibilidades.” No mesmo caminho, para Rocha (2001), a bibliografia elaborada sobre o NPM ressalta a idéia de que se trata de uma abordagem interdisciplinar, preocupada fundamentalmente com a implementação das políticas públicas de forma eficiente.

Esse movimento, em seu início, teve maior atenção aos instrumentos de racionalização orçamentária, que deveriam possibilitar a incorporação de uma maior “consciência de custos”. Então foram criadas as agências, de maneira que a terceirização dos serviços públicos permitisse a descentralização das atividades do Estado. As políticas públicas, por seu turno, ficaram a cargo dos ministérios. Também foi realizada no período a separação entre as atividades de planejamento e execução do governo (Paula, 2005). Diante desse quadro, foram criadas medidas organizativas e administrativas: privatização de empresas estatais que atuavam em áreas estratégicas, criação de organismos de regulação de serviços públicos privatizados, flexibilização dos contratos de trabalho, e ainda a utilização de idéias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. (Paula, 2005).

Baseado na teoria do movimento do new public management surgiu, então, a nova gestão pública ou nova Administração Pública, que introduziu o conceito de Administração Pública com avaliação de desempenho e eficiência, desagregando a burocracia pública das organizações (BEVIR et al., 2003). Para Kelly e Wanna (2001), a NGP procurou introduzir uma mudança cultural que enfatizou objetivos associados à proteção, em vez dos associados ao gasto. Segundo Jones e Thompson (2000 apud REZENDE, 2005), a NGP apresenta as seguintes características:

- a) contextualizar o cidadão como cliente foco;
- b) dar o sentido claro da missão da organização pública;
- c) delegar autoridades; d) substituir normas por incentivos;
- e) elaborar orçamentos baseados em resultados;
- f) expor operações do governo à concorrência;
- g) procurar soluções de mercado e não apenas administrativas;
- h) medir o sucesso do governo pelo cidadão.

Para a NGP, o sistema de avaliação e de medição do desempenho reflete o modo de gerenciamento das organizações. Ainda sobre o mesmo tema, Bresser Pereira (2006) descreve que o objetivo da NGP é construir um Estado que responda às necessidades de seus cidadãos. O autor ainda cita os contornos da NGP:

- descentralização política, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;
- descentralização administrativa, através da delegação de autoridade aos administradores públicos, transformando-os em gerentes cada vez mais autônomos;
- organizações com poucos níveis hierárquicos, em vez de piramidais;
- pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;
- controle a posterior, em vez de controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos;
- administração voltada para o atendimento do cidadão, e não auto-referida.

Para Slomski (2008), a NGP é uma reforma do Estado que necessita de mudanças legais e que, na maioria dos casos concretos, foi efetivada no processo de transição de uma administração burocrática para uma administração

gerencial. Essa reforma pressupõe mais liberdade na gestão da entidade pública, constituindo uma das formas de viabilizar a governança na gestão pública. Para o autor, são essenciais a reforma política, ajuste fiscal, privatização, desregulamentação e uma reforma administrativa que crie os meios de se obter boa governança. Além disso, para ele, a maneira de governar ou administrar as instituições deve ser baseado na proteção ao inter-relacionamento entre administração, controle, responsabilidade em prestar contas e nos padrões de valores como efetividade, eficiência, eficácia, desempenho, honestidade, justiça, equidade, legitimidade e cumprimento do dever

Conforme Matias-Pereira (2008), a expressão nova Administração Pública foi instituída por Hood (1991) e incorporada no Brasil como Administração Pública gerencial. Representa um conjunto de argumentos e filosofias administrativas propostos como um novo paradigma de gestão pública a partir do surgimento dos temas: crise e reforma do Estado (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Hood (1995) identifica algumas características da NAP que representam a redução ou remoção das diferenças entre o setor público e privado:

- mudança de ênfase do processo de elaboração de políticas para habilidades gerenciais;
- mudança de ênfase de processos para resultados;
- mudança de ênfase de hierarquias ordenadas para bases mais competitivas e para a provisão de serviços, de pagamentos fixos para variáveis, e de serviços uniformes e inclusivos para contratos de provisão.

### 2.3.2 O PAPEL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Há algum tempo observa que existe uma visão mais cética sobre a inovação no setor público, diferentemente do setor privado que é focado nos gerentes e funcionários, no setor público é focado nas políticas de mercado e políticas adversas ao processo de inovação.

Para Benington e Harley (2001) *apud* Hartley (2005,p.29), a administração tem três paradigmas que podem conduzir para caminhos particulares em que a

inovação não é só generalizada como também adaptada, são os papéis dos políticos, dos administradores e da população. Cada caminho é uma visão mundial ou um modelo consistente em que cada um tem uma concepção ou suposição sobre a natureza do mundo.

Para Marques (2005, p.4-5), há vários caminhos para representar a governança corporativa no setor público, devido à complexidade da estrutura de governança e à diversidade de compreender a abordagem pelas entidades do setor. Mas, independente de qual estrutura é utilizada, a boa governança corporativa, tanto no setor público quanto no privado, requer: a) uma clara identificação das definições de responsabilidade; b) uma verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados; c) suporte para a administração, particularmente de alto nível.

Nas empresas públicas, a aplicação práticas de governança corporativa envolve alguns aspectos, que, segundo Marques (2005, p.6), são seguintes:

- Separação dos papéis de presidente e chefe do executivo;
- Uma diretoria tendo maioria de diretores não executivos;
- Estabelecimento de um comitê de auditoria com membros não executivos;
- Proteção da independência dos auditores externos;
- Manter padrões dos relatórios financeiros;
- Adaptação de um código de ética para a companhia;
- Identificação dos riscos e sua administração;
- Diretrizes para a conduta de diretores, em particular, requerendo evitar os conflitos e a evidenciação de benefícios.

De acordo com Marques(2005,p.13), não há um sistema de governança corporativa, da mesma maneira que não há um modelo de administração pública. Entretanto, há alguns aspectos fundamentais que suporta uma forte estrutura de governança.

Já o setor público é mais complexo, e as suas entidades não operam com uma estrutura legislativa comum e nem têm uma forma ou tamanho organizacional padrão. É necessário então destacar que no setor público há uma diversidade muito grande e existem diferentes modelos de governança diferente que são aplicados nos diferentes países e nos diferentes setores, cada qual tem características únicas que requerem especial atenção e impõe diferentes formas de responsabilidades na prestação de contas (IFAC,2000, p.2)

Assim, o desafio para o setor público é o de articular um conjunto de princípios e elementos comuns que são relevantes em cada contexto e que podem ser considerados em uma estrutura de governança. Para Marques (2005, p.14), os elementos essenciais que contribuem para uma governança corporativa sólida, são:

- Estrutura administrativa;
- Ambiente administrativo;
- Administração de risco;
- Conformidade e complacência;
- Monitorar e relatar a avaliação de desempenho;
- Monitorar e relatar a avaliação de desempenho;
- Responsabilidade em prestar contas;
- Conformidade versus desempenho.

Barret (2005, p.6) também descreve os princípios de governança corporativa, o qual destaca que os principais princípios a que as entidades do setor público devem aderir efetivamente aplicar os elementos de governança corporativa, para alcançar as melhores praticas, é liderança, integridade e compromisso e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência(são principalmente o produto de estratégias,sistemas, políticas e processos no lugar.



**Figura 2 - Estrutura de Governança Governamental**

Fonte: TIMMERS; 2000, p.9.

A estrutura do ciclo de governança governamental pode ser explicada pelos quatro elementos proposto por TIMMERS (2000,p.10) conforme segue:

O primeiro elemento é a administração (*management*), direcionado à realização dos objetivos da organização através da, entre outras coisas, estruturação e desenvolvimento de processos.

O segundo elemento é o controle (*control*), pois, quando uma organização foi designada, um sistema de medidas e procedimentos tem de ser implementado e mantido, provendo garantias aos administradores de que a organização permanecerá no caminho certo.

O terceiro elemento é a supervisão (*supervision*), necessária para que a realização dos objetivos da organização possa ser acertada em benefício de toda a sociedade;

O quarto elemento é a responsabilidade em prestar contas (*accountability*), pelo qual a organização tem que prover informação de todas as tarefas fixadas e poderes delegados.

Outro aspecto que é de extrema importância é o inter-relacionamento entre a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade de prestação de contas sempre em busca dos objetivos políticos e requerendo transparência. Porém quando esses elementos não estão totalmente interligados pode haver áreas expostas que

devem ter tratamento diferenciado em busca de ajustar para que essas áreas sejam enquadradas em todos esses elementos.

Assim com relação aos princípios os autores Marques (2005), Barrett (2005) e Timmers (2000) têm as opiniões que são convergentes principalmente quanto à responsabilidade na prestação de contas e controle.

### 3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos, este pré-projeto trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. Segundo apresenta Gil (1991, p.46): “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Conforme destaca Gil (1991) na maioria dos casos as pesquisas exploratórias são na forma de pesquisa bibliográfica.

Assim, analisar as produções científica relacionado à Governança Corporativa na Administração Pública significa observar, interpretar e relacionar as características desses trabalhos através da pesquisa bibliométrica.

Que foi realizada a análises de cada artigo foi realizado a analise bibliométrica, que segundo Guedes e Borschiver (2007) quantificam, descreve e prediz o processo de comunicação escrita.

No que tange à abordagem do problema de pesquisa, no presente trabalho é denominado como quantitativa onde pretende analisar os dados de forma estatística.

As pesquisas bibliográficas ou bibliométrica como é destaca por Silva(2003, p.60): “ Essa pesquisa explica e discute um tema ou problema com base em referencias teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos e etc.O principal intuito desse projeto é buscar os aspectos bibliométrico de periódicos nacionais e internacionais da área de ciências sociais no portal Spell, buscando confrontar as tendências das pesquisas em contabilidade relacionadas a problema de pesquisa proposto.

O universo estudado contempla todos os artigos publicados no periódico no único periódico acessado e a amostra constitui-se de setenta e dois (72) artigos científicos que contêm as palavras-chaves “governança corporativa”, “*Accountability*”, “Transparência”, “Equidade”, “Prestação de Contas”.

A população para esse estudo é finita, pois foi realizada em um único site com palavras chaves especificas conforme destacamos na tabela 1 a população utilizada é de:

**Tabela 1 - Composição População do Estudo**

<b>COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO</b>	
<b>Palavra-Chave</b>	<b>Artigos</b>
Accountability	28
Equidade	8
Governança Corporativa	143
Prestação de Contas	12
Transparência	34
<b>Total</b>	<b>225</b>

Fonte: dados pesquisa bibliométrica (2015)

Já a amostra é um subconjunto da população, onde nesses casos foram selecionados somente os artigos relacionados à Governança Corporativa na administração pública onde para esse estudo foram excluídos 68% da amostra o que representa 153 artigos. Assim a amostra final foi 32% o que representa 72 artigos conforme destacado abaixo na Tabela 2.

**Tabela 2 – Amostra do Estudo**

<b>Amostragem</b>	<b>Número de artigos</b>	<b>%</b>
Artigos iniciais	225	100%
Excluídos	153	68%
Amostra Final	72	32%

Fonte: dados pesquisa bibliométrica (2015)

Essa pesquisa considerou os artigos publicados nas revistas no período de 2004 a 2013, conforme visto na Tabela 3. O levantamento de dados foi realizado através de pesquisas e consultas eletrônicas aos sítios dos periódicos nacionais e internacionais conceituados pelo site Scientific Periodicals electronic Library (SPELL). Observa-se que o número de artigos publicados nas revistas no período de 2004 a 2013.

**Tabela 3 - Artigos encontrados sobre controladoria em periódicos estudados e anos publicação.**

PERIÓDICO	Quantidades de Artigos Por Ano										%
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total geral	
Administração Pública e Gestão Social									1	1	1,39%
Brazilian Business Review			1							1	1,39%
Cadernos Gestão Pública e Cidadania							1	1		2	2,78%
Revista de Contabilidade e Organizações						1				1	1,39%
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade								1	1	1,39%	
Administração Pública e Gestão Social								1	1	1,39%	
Cadernos EBAPE.BR							1			1	1,39%
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	1					1		1		3	4,17%
contabilidade gestão e governança								1		1	1,39%
Contabilidade Vista & Revista			1				1			2	2,78%
Contabilidade, Gestão e Governança				1			1	1	1	4	5,56%
Desenvolvimento em Questão							1			1	1,39%
Gestão e Sociedade			1							1	1,39%
GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional						1				1	1,39%
Organizações & Sociedade				1					1	2	2,78%
Organizações Rurais & Agroindustriais									1	1	1,39%
Pensar Contábil				1		1		1		3	4,17%
Perspectivas em Gestão & Conhecimento								1		1	1,39%
REAd. Revista Eletrônica de Administração					1		1			2	2,78%
Reuna							1			1	1,39%
Revista Alcance		1	1							2	2,78%
Revista Brasileira de Finanças							1			1	1,39%
Revista Brasileira de Gestão de Negócios						1				1	1,39%
Revista Catarinense da Ciência Contábil						1	1			2	2,78%
Revista Contabilidade & Finanças - USP			1							1	1,39%
Revista de Administração									1	1	1,39%
Revista de Administração Contemporânea			1							1	1,39%
Revista de Administração da UFSM						1				1	1,39%
Revista de Administração Pública		2		1	2	2	1	2	2	12	16,67%
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ				3			1			4	5,56%
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade					1	1				2	2,78%
Revista Eletrônica de Sistemas de Informação							1			1	1,39%
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração							1			1	1,39%
Revista Universo Contábil				2	3	3			1	9	12,50%
Sociedade, Contabilidade e Gestão								2		2	2,78%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>72</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados pesquisa bibliométrica (2015)

### 3.1 ESTRUTURA CLASSIFICATÓRIA DA METODOLOGIA

A abordagem bibliométrica tem sido utilizada para identificar o estado da arte.

Segundo Espero *et al.* (2009) o estudo bibliométrico tem como seus principais objetivos acompanhar, mapear e avaliar as publicações científica e a partir disso se identifiquem áreas com carência e sejam desenvolvidas novas pesquisas ou em áreas com um grande numero estudos possam ser desenvolvidas novas pesquisas em busca de um aprimoramento nessas áreas.

Para iniciar o estudo bibliométrico é de extrema importância primeiramente conceituar as classificações metodológicas que serão utilizadas para análise dos artigos que compõem a amostra. As classificações que serão conceituadas são as seguintes: enfoque, abordagem, tipologia, e amplitude

Delinear os enfoques da pesquisa é relevante, pois envolve as diferenças de interpretação e aplicação da pesquisa em contabilidade, que têm suscitado divergências entre teóricos da área (Espejo *et al.*,2009).

A tabela a abaixo vem conceituar os aspectos da pesquisa contábil apoiado em Espejo *et al.* (2009).

Tabela 4. Enfoque da Pesquisa Contábil

<b>Enfoques</b>	<b>Breve Resumo</b>
<b>Econômico</b>	Sua linha mestra é a racionalidade econômica, parte do pressuposto de que os recursos devem ser geridos de forma certa no ensejo de saber o resultado certo, e assim não comprometer lucros e/ou resultados pretendidos.
<b>Contingencial</b>	Como premissa básica entende que a organização influencia e é influenciada pelo meio, assim a situação contextual vivida pela organização exige constantemente ações que promovam uma melhor forma de ser organizar para adaptação e sobrevivência.
<b>Comportamental</b>	O ponto central para diretrizes de gestão administrativa é o ser humano. As perspectivas sociológicas e psicológicas empregadas pelo individuo para decisões dentro da organização são relevantes e causam impactos nos resultados.
<b>Institucional</b>	A organização é personificada com regras e rotinas próprias. Essas particularidades internas que caracterizam a organização são reagentes às pressões externas e respondem favorável ou

	desfavoravelmente com base na cultura e clima organizacional.
--	---

*Fonte: Espejo et al. (2009, p. 97)*

Conforme destacado na tabela 2, a abordagem está subdividida em abordagem normativa e abordagem positiva.

Tabela 5. Abordagens da pesquisa contábil

<b>Abordagens</b>	<b>Breve Resumo</b>
<b>Normativa</b>	Buscar gerar normas e regras através de como a contabilidade “deveria ser”, alicerçando-se em objetivos postulados indiscutível.
<b>Positiva</b>	Opondo-se a abordagem normativa, a abordagem positiva busca explicar e predizer determinados fenômenos, basicamente se desenrola através de “como é”.

*Fonte: Adaptado de Filho e Machado (2004, p.18) e Iudícibus (2006, p. 31)*

Essas duas abordagens têm perspectivas diferentes na pesquisa uma preocupa-se de “como fazer” e a outra de “como é” efetivamente essas abordagens dentro Contabilidade.

A terceira e quarta classificação referem-se às tipologias metodológicas e a abrangência do estudo.

Conforme comentado por Espejo *et al.* (2009, p. 99), “o desenvolvimento de estudos que objetivam produzir resultados confiáveis e contributivos à pesquisa em contabilidade, requer uma revisão crítica sobre metodologia de pesquisa em uso e conseqüentemente adoção de procedimentos metodológicos rigorosos.”.

<b>Tipologias Metodológicas</b>	<b>Breve Resumo</b>
<b>Teóricos</b>	Exploram e/ou confrontam Exploração teorias por meio de levantamentos de natureza bibliográficas
<b>Empíricos</b>	Tendem a descrever, explicar e fazer previsões com base em informações obtidas através de observação, descrição e análise

	de eventos práticos visando os desenvolvimentos de confrontações às suas conceituações teóricas com a finalidade de fornecer indícios para sustentar ou descartar a aplicabilidade de uma teoria.
--	---

Tabela 6: Tipologias metodológicas da pesquisa contábil

Fonte: Adaptado de Espejo et al. (2009, p. 99) e Martins e Silva (2005, p. 4)

As tipologias metodológicas estão resumidas na Tabela 3. A tipologia estudos teóricos põem de frente teorias por meio do levantamento de natureza bibliográfica, que para Martins e Silva (2005, p. 4) “[...] constitui o campo de princípios, categorias, conceitos, definições e constructos logicamente articulados, dentro do qual o trabalho se fundamenta e se desenvolve”. Os estudos empíricos, baseados no empirismo tentam

Os estudos empíricos são realizados através da observação conforme destacado por (COOPER e SCHINDLER, 2003 p. 46): “[...] descrever, explicar e fazer previsões com base em informações obtidas através da observação”

<b>Amplitudes Metodológicas</b>	<b>Breve Resumo</b>
<b>Estudo de Caso</b>	Objetivam colocar mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações, através de uma profundidade maior que os survey
<b>Estudos estatísticos (Survey)</b>	Voltados para amplitude e não para profundidade, captando características de uma população por meio da exploração quantitativa de uma amostra.

Tabela 7: Amplitudes metodológicas da pesquisa contábil

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 130)

De acordo com a classificação quanto à tipologia, os estudos empíricos foram divididos quanto à sua amplitude, conforme destacado na Tabela 4, duas

abordagens existentes que são elas: (i) estudo de caso e (II) *survey*, este último conhecido também como “estudo estatístico”.

Cooper e Schindler (2003, p. 130) acreditam que estudos de caso “colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações”, porém são mais profundos quando comparados aos estudos estatísticos, que os mesmos autores supracitados destacam que eles são “voltados para amplitude e não profundidade”, de forma de “captar as características de uma população ao realizar as conclusões sobre as “Características de uma amostra”.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para esse estudo de caso iremos novamente definir o que é a governança corporativa na administração pública que conforme citado por autores especialistas nesse artigo é um sistema pelo qual a sociedade é dirigida onde envolve os relacionamentos entre os acionistas e o conselho de administração, onde na área pública podemos definir como a população os acionistas e o conselho de administração é o Governo quer seja ele público, municipal, estadual e/ou federal. Já as boas práticas de governança corporativa têm como principal função aumentar o valor para sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. Assim para área pública ainda é necessário reorientar criar novas formas de ver a coisa pública onde tem que alterar a visão para que o cidadão passe de um pagador de impostos, para quem integralização o capital como o acionista na área privada para as empresas.

O principal objetivo para a governança corporativa sob a ótica da administração pública devem se preocupar em Aumentar o valor da sociedade que é melhorar a estrutura e tudo que gera bem estar ao acionista nesse caso o cidadão. Buscar a melhoria no desempenho que este pode ser no aspecto interno que é buscar alternativas para essa melhoria com ações para sanar desperdício e desenvolvendo potencialidades dos recursos, já no aspecto externo desenvolvimento de investimentos da iniciativa privada. Assim implementando a melhoria de desempenho e o aumento de valor na sociedade facilitar seu acesso ao capital a custos baixos onde ira atrair investidores por terem maior garantia ao emprestá-lo ao poder público. Por fim contribuindo para que o gestor público crie condições e estrutura para a sociedade.

Os princípios da Governança corporativa são os mesmos na iniciativa privada e na pública, porém com formatos diferentes entre quando voltados para área pública. Quando se fala em *transparência* na administração pública está ligado a Lei de Responsabilidade Fiscal que vem a induzir que a transparência dos atos do ente público, já a *Equidade* é o tratamento justo entre todas as partes interessadas que na gestão pública podemos destacar como fornecedores, credores clientes, funcionários, ou seja a Sociedade como um todo, outro principio que também tem

um grande impacto na área pública é a *prestação de contas* ou *accountability* que tem por objetivo aproximar o cidadão e a gestão pública, onde por meio de informação reportadas a toda a população auxiliem a verificar a eficácia dos atos ocorridos na gestão pública, o outro princípio que impacta diretamente é a responsabilidade corporativa que na área pública deve ter a função social onde deve ter a preocupação em incluir a criação de riquezas, oportunidades de empregos, qualificação e diversidade da força de trabalho, força tecnológica onde irá produzir uma melhoria na qualidade de vida.

Ainda nas entidades públicas temos o *Conselho Fiscal* que são entidades públicas com um o objetivo de legislar, fiscalizar os atos dos gestores públicos onde devem passar pelo crivo desses conselho que irão aprovar ou não a prestação de contas de cada órgão.

Após definição da governança corporativas na administração pública faz-se necessário definir o tipo de estudo bibliométrico que é uma técnica de estudo utilizada pelos pesquisadores como principal ferramenta para analisar a produção de conhecimento em uma determinada área onde tem como principal vantagem em conseguir levantar os periódicos ou produção científica de um ou mais grupo de pesquisadores. Onde tem a possibilidade de mapear áreas de conhecimento, estudar a quantidade obra sobre um determinado assunto seja por produção de autores, organização e país, ainda assim podemos também quantificar essas obras.

#### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, iremos dar continuidade às análises quantitativas das variáveis do estudo. Realizando o levantamento de dados dos artigos encontrados, verificam-se as particularidades que serão destacadas na seqüência.

#### 4.2 INFORMAÇÃO SOBRE OS AUTORES

A tabela 3 revela a quantidade de autores por artigo. Nota-se uma frequência maior de publicação escritas dois autores (34,72%), seguido por 4 autores (25,00%),

na seqüência por 3 autores (19,44) , o que representa que 79,17% da amostragem pesquisada nesse estudo.

**Tabela 8–Número de Autores por artigos analisados.**

<b>Autores</b>	<b>1 autor</b>	<b>2 autores</b>	<b>3 autores</b>	<b>4 autores</b>	<b>5 autores</b>	<b>6 autores</b>	<b>Total</b>
<b>Frequencia</b>	13	25	14	18	1	1	72
<b>%</b>	18,06	34,72	19,44	25,00	1,39	1,39	100,00
<b>% Acumulado</b>	18,06	52,78	72,22	97,22	98,61	100,00	

Fonte: Dados pesquisa bibliométrica (2015)

A tabela 8 destaca o número de artigos publicados por autor no total da amostra, assim comparando com a freqüência demonstra que 171 autores realizaram pelo menos um artigo isso representa 93,44% dos autores.

**Tabela 9 - Número de artigos por autor**

<b>Número de artigos por autor</b>	<b>1 artigo</b>	<b>2 artigos</b>	<b>3 artigos</b>	<b>4 artigos</b>	<b>5 artigos</b>	<b>6 artigos</b>	<b>Total</b>
<b>Frequencia</b>	171	8	2	-	1	1	183
<b>%</b>	93,44	4,37	1,09	-	0,55	0,55	100,00

Fonte: dados da pesquisa Bibliométrica (2015).

No estudo, os achados destacam, que dos 183 autores que publicaram sobre temas relacionados à governança corporativa na administração pública, doze autores publicaram mais de dois artigos. Nota-se que o autor que mais publicou artigos na área da Governança Corporativa relacionada com a administração pública foi Fabiano Maury Raupp, vinculado atualmente a UFSC, atingindo a quantidade de oito artigos publicados.

O quadro 2 apresenta o nome do autor, número de artigos mais publicados e vinculação institucional.

<b>Autor</b>	<b>Numero de Artigos</b>	<b>Vinculo Institucional(2)</b>
Fabiano Maury Raupp	6	UFSC
José Antonio Gomes de Pinho	5	UFRJ
Arlindo Carvalho Rocha	3	UFSC
Otávio Prado	3	FEA/USP
Aracéli Cristina de Sousa Ferreira	2	UFRJ
Cláudia Ferreira da Cruz	2	FEA/USP
Vera Maria Rodrigues Ponte	2	UFC
Leonardo Ensslin	2	UFSC
José Bernardo Cordeiro Filho	2	UFBA
Sandra Rolim Ensslin	2	FEA/USP
Valmor Slomski	2	FEA/USP
Orion Augusto Platt Neto	2	UFSC

Fonte: dados da pesquisa Bibliométrica (2015).

#### **Quadro 1 - Autores mais prolíficos**

(2) De acordo com os dados do último artigo publicado.

Além dos autores por meio dos discursos produzidos, vale salientar a importância da instância institucional, de onde procederam tais informações. Dessa forma, nos artigos pertencentes ao campo da Governança corporativa na administração pública verificou-se que dos 72 artigos selecionados foram produzidos com os seguintes percentuais e universidades conforme destacados no quadro abaixo.

**Tabela 10 - Relação do Quantitativo dos Artigos por Instituição veiculada**

<b>Instituição de Ensino Superior</b>	<b>Ocorr.</b>	<b>%</b>
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	9	12,50
Universidade de São Paulo (USP)	8	11,11
Universidade Federal da Bahia (UFBA)	7	9,72
Fundação Getúlio Vargas -SP (FGV/SP)	7	9,72
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	6	8,33
Universidade Regional de Blumenau (FURB)	5	6,94
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	3	4,17
Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP	2	2,78
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)	2	2,78
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	2	2,78
Universidade Federal de Juíz de Fora (UFJF)	2	2,78
<i>19 Instituições de ensino com apenas 1 autor vinculado</i>	19	26,39

Fonte: Dados pesquisa bibliométrica 2015.

Destacando assim que as principais universidades com autores produzindo artigos são as seguintes: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de São Paulo, Universidade Federal da Bahia, Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Federal de Rio de Janeiro que representaram 51,39% de todos os artigos analisados.

Assim a tabela 10 lista as 36 revistas que trazem cerca de 71 documentos nacionais referenciados sobre governança corporativa. Observa-se que há predominância (12 dos 71 artigos) da Revista de Administração Pública – RAP, o que representa cerca de 16,90% do total das publicações dessa natureza, seguidos pela Revista Universo Contábil 12,68%, seguido pela Revista Contabilidade, Gestão e Governança & Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ representando 5,63%.

**Tabela 11 - Periódico Nacional citado que abordam o tema Governança Corporativa na Administração Pública**

<b>Periódico Nacional</b>	<b>Ocorrências</b>	<b>%</b>
Revista de Administração Pública	12	16,90
Revista Universo Contábil	9	12,68
Contabilidade, Gestão e Governança	4	5,63
Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ	4	5,63
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	3	4,23
Pensar Contábil	3	4,23
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	2	2,82
Contabilidade Vista & Revista	2	2,82
Organizações & Sociedade	2	2,82
REAd. Revista Eletrônica de Administração	2	2,82
Revista Alcance	2	2,82
Revista Catarinense da Ciência Contábil	2	2,82
Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade	2	2,82
Sociedade, Contabilidade e Gestão	2	2,82
<i>20 periódicos citados apenas 1 vez</i>	20	28,17
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa bibliométrica (2015).

Já em relação aos periódicos estrangeiros, que constam referenciados nos documentos observou-se pouco uso do material, onde foi encontrado um único artigo publicado no periódico Brazilian Business Review que representa cerca de

1,41% o eu demonstra a escasso estudo na língua estrangeiro, a busca pelos periódicos para o estudo na área de Governança Corporativa na gestão pública.

Já na tabela 11, verificam-se os períodos temporais dos documentos citados sobre governança corporativa na administração pública. Nela podemos destacar uma que houve uma maior utilização e publicação de documentos a cerca deste tema entre os anos de 2008 a 2013 com cerca de 62 documentos o que representa 86,11% dos periódicos.

**Tabela 12 - Temporalidade dos Documentos citados sobre Governança Corporativa na Gestão Pública**

Periodos Temporais	2013-2012	2011-2010	2009-2008	2007-2006	2005-2004	Total
<b>Frequência</b>	18	28	16	9	1	72
<b>%</b>	25,00	38,89	22,22	12,50	1,39	100,00
<b>Acumulado</b>	25,00	63,89	86,11	98,61	100,00	

Fonte: dados da pesquisa bibliométrica(2015).

Na Tabela 13, são mostradas as metodologias empregadas nos 72 artigos. Observa-se que a maioria dos artigos não informou o método utilizado 67 (93,10%), quanto os objetivos não dispersão significativa entre a pesquisa descritiva 11(15,28%) e exploratória 9 (12,50%). Quanto a abordagem houve uma dispersão significativa entre a pesquisa qualitativa (47,22%) e a quantitativa de 9 (12,50%) na utilização dos artigos. A pesquisa documental 18 (25,00%), seguido de Survey 9 (12,50%) e estudo de caso com 7 (9,7%).

**Tabela 13 - Tipos de pesquisa, procedimentos, técnicas e abordagem dos artigos.**

Método Utilizado	Ocorrência	% s/ Total de Artigos	Tipologia do estudo quanto aos procedimentos	Ocorrência	% s/ Total de Artigos
Indutivo	2	2,8%	Estudo de Caso	7	9,7%
Dedutivo	1	1,4%	Documental	18	25,0%
Não Informado	67	93,1%	Levantamento ou Survey	9	12,5%
Outro	2	2,8%	Não Informado	38	52,8%
Tipologia do Estudo quanto aos objetivos	Ocorrência	% s/ Total de Artigos	Tipologia do Estudo Quanto a abordagem	Ocorrência	% s/ Total de Artigos
Exploratoria	9	12,50%	Qualitativa	34	47,22%
Descritiva	11	15,28%	Quantitativa	9	12,50%
Exploratoria - Descritiva	10	13,89%	Quantitativa e Qualitativa	10	13,89%
Não Informado	42	58,33%	Não Informado	19	26,39%

Fonte: dados pesquisa bibliométrica (2015).

Na Tabela 13, são mostradas as metodologias empregadas nos 72 artigos. Observa-se que a maioria dos artigos não informou o método utilizado 67 (93,10%),

quanto os objetivos não dispersão significativa entre a pesquisa descritiva 11(15,28%) e exploratória 9 (12,50%). Quanto a abordagem houve uma dispersão significativa entre a pesquisa qualitativa (47,22%) e a quantitativa de 9 (12,50%) na utilização dos artigos. A pesquisa documental 18 (25,00%), seguido de Survey 9 (12,50%) e estudo de caso com 7 (9,7%).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Através deste estudo foi possível identificar e relacionar a produtividade científica acadêmica existente no campo da Governança Corporativa na administração pública. A área da governança corporativa que já bem desenvolvida na área privada, como a ser utilizada amplamente na área pública, com a crescente busca pelas mudanças constantes do cenário econômico-financeiro. A necessidade de prestar contas e gerar um bem estar para a população e controlar o patrimônio da empresa tornam-se cada vez mais indispensável para a gestão governamental, sendo assim, a governança corporativa área da contabilidade tem a função de através de seus princípios gerarem valor tanto para o gestor público quanto seus acionistas.

O estudo sobre o campo da Governança Corporativa na área pública vem sofrendo uma maior inserção nos últimos anos, pois entender que a literatura traz a ciência torna-se fundamental para o exercício adequado nas diversas áreas de conhecimento. Assim as influências dos artigos publicados nos periódicos vem cada dia mais contribuindo para a comunicação da pesquisa científica sobre a governança. Nesse estudo a revista que mais publicou artigos sobre governança corporativa na administração pública foi a Revista de Administração Pública 16,90%, ou seja, 12 dos 72 artigos analisados.

A maioria dos pesquisadores sobre governança corporativa na administração pública publicou em conjunto com outros. Apenas 18,6% deles publicaram sozinhos já 93,44 % publicaram apenas um artigo. Os pesquisadores que mais produziram estudos sobre a governança corporativa na administração pública fazem parte de instituições da região centro - Sul dos países: Fabiano Maury Raupp (6 artigos) vinculado a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); José Antonio Gomes Pinto (5 artigos) vinculado a Universidade Federal do Rio de Janeiro; Arlindo Carvalho Rocha, Otavio Prado, respectivamente (3 artigos), em seguida os autores Aracéli Cristina de Sousa Ferreira, Cláudia Ferreira da Cruz, Vera Maria Rodrigues Ponte, Leonardo Ensslin, José Bernardo Cordeiro Filho, Sandra Rolim Ensslin, Valmor Slomski, Orion Augusto Platt neto, cada um deles com 2 artigos cada um.

Esse achado corrobora com a lei da bibliométrica, a qual afirma que a produção acadêmica é concentrada em um grupo pequeno de autores. Cabe destacar que a instituição que se destaca em número de artigos publicados é a Universidade Federal de Santa Catarina o que é impactado pela o autor Fabiano Maury Raupp que foi o autor mais prolífero identificado nesse artigo.

Por fim, o estudo realizado é de suma importância para uma percepção das quantidades de artigos produzidos sobre governança corporativa na administração pública e também a relação com as diversas combinações e tipo de conhecimento científica utilizada. Portanto, espera-se que o mesmo possa contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas nessa e possa aumentar consideravelmente o número de estudiosos nessa área.

## REFERÊNCIAS

- ANTONOVZ, Tatiane; ALMEIDA, Lauro B. Estado da arte da pesquisa contábil: um estudo bibliométrico de periódicos nacional e internacionalmente veiculados entre 2003 e 2007. **Revista de Informação Contábil**, v.3,n.3, p.94-116,2009.
- ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information, costs and economic organization. **American Economic Review**, n.62, p.95-777.1972.
- BEVIR, Mark; RHODES, Rod; WELLER, Patrick. **Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector**. Public Administration, v. 81, nº 1, 2003.
- BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, dez. 2005
- CASTELLS, Manuel. **La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red**. Vol. 1. Madrid: Alianza Editorial, 1996.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COPPEDGE, M. Instituciones y gobernabilidad democrática en América Latina. Madrid: **Síntesis**, 1995
- ESPEJO, Márcia M. S. B; CRUZ, Ana P. C.; LOURENÇO, Rosemary L.; ANTONOVZ, Tatiane; ALMEIDA, Lauro B. **Estado da arte da pesquisa contábil: um estudo bibliométrico de periódicos nacional e internacionalmente veiculados entre 2003 e 2007**. Revista de Informação Contábil, v. 3, p. 94-116, 2009.
- ESPEJO, Márcia M.S.B; ANJOS, Raquel Prediger; SCHERER, Luciano Marcio; Demonstração Contábeis nas Pequenas Empresas: Um estudo Bibliométrico. Revista da Micro Empresa, **Campo Limpo, V.5,N.2**, p106-123,2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas,1987.
- GOYOS JÚNIOR, D. N. **Dicionário jurídico**. São Paulo: Observador Legal, 2003.
- HOOD, Christopher. **A public management for all seasons?** Public Administration, v. 69, p. 3- 19, 1991.
- \_\_\_\_\_. **The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme**. Accounting, Organizations and Society, v.20, nº 2/3, p. 93-109, 1995.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas,2006.
- JUND, Sérgio: **Administração, Orçamento e Contabilidade Pública**, Rio de Janeiro: Elsevier,2008.
- KICKERT, Walter J. M. Public Governance in the Netherlands: in the alternative to anglo-american ‘managerialism’. **Public Administration**, v. 75, p.731-752,1997.
- KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA. Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. 7. ed. São Paulo: FGV, 2006.
- KOHAMA, Hélio. **Contabilidade Pública: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

- LOYOLA, Elisabeth; MOURA, Suzana. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISCHER, Tânia (org.). **Gestão estratégica: Cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.
- MARTINS, G. A.; SILVA, R. B. C. **Plataforma Teórica – Trabalhos do 3º e 4º Congressos USP de Controladoria e Contabilidade: um estudo bibliométrico**. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5, São Paulo: 2005. Anais do Congresso Usp de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2005.
- MANDELL, Myrna P. Community collaboration: working through network structures. **Policy Studies Review**. Vol. 16, N. 1, p. 42-64, spring 1999.
- MATIAS-PEREIRA, José. **A política orçamentária no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**, Editora: FGV, Rio de Janeiro. 2005.
- PRATS I CATALÁ, Joan. Veinte años de modernización administrativa em los países de La OCDE. Lecciones aprendidas. In: ARGENTINA. **Projeto de Modernización del Estado**. Seminário Internacional sobre Modernización del Estado. Buenos Aires, 2006.
- PRATS, J. Y.; LASAGNA, M. Governabilidad y democracia. Disponível em: <http://www.uoc.edu/portal/ca/index.html>. Acesso em: 16 Jun. 2015.
- PETERS, Guy & PIERRE, John. Governance without government? Rethinking public administration. **Journal of Public Administration Research and Theory**. 8. (2).1998.
- PINTO, Rogério F. “As reformas do Estado e o paradigma da nova economia institucional”. In PEIXOTO, João Paulo M. Governando o governo. São Paulo: Atlas, 2008.
- REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a Teoria da New Public Management**. ENANPAD, 2005.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão Pública e Modernização Administrativa**. Instituto Nacional de Administração, 2001.
- SILVA, Antônio Carlos Ribeiro. **Metodologia de Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2ed. São Paulo: Atlas 2006;
- SLOMSKI, Valmor. **Controladoria e Governança na Gestão Pública**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SLOMSKI, Valmor et al. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.
- SALMASI, Silva Vidal. **Governança corporativa e custo de capital próprio**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, 2007.