

ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS: UM ESTUDO DE CASO NO SESI-CE

ANA PAULA NOBRE DE LUCENA WOLTER

RUTH CARVALHO DE SANTANA PINHO

Introdução

A adoção de boas práticas de Governança surge da necessidade de assegurar que as ações desenvolvidas por toda a organização estão em conformidade com os valores e princípios da instituição. A importância do acompanhamento das boas práticas envolve, principalmente, todas as entidades que recebem recursos públicos, quesito no qual se enquadram os Serviços Sociais Autônomos, devendo ser a preocupação da divulgação das informações dessas entidades não apenas para cumprir a lei, mas também como mecanismo de aproximação e confiabilidade entre as ações dessas organizações e a sociedade.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Quais as boas práticas de Governança Corporativa identificadas no SESI-CE para consolidação da Governança, na percepção da alta gestão? Para tanto, este estudo tem como objetivo geral identificar as principais boas práticas que contribuem para consolidação da Governança Corporativa no SESI.

Fundamentação Teórica

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Não se trata apenas das empresas, mas todas as organizações existentes, compreendendo as entidades públicas interessadas na adoção de princípios de Governança Corporativa (FILHO, 2003; MELLO, 2006). As boas práticas de Governança são norteadas pelos princípios, e têm como finalidade possibilitar o aperfeiçoamento dos sistemas de Governança, por meio de um conjunto de normas recomendadas (EFIGÊNIA, 2015).

Metodologia

Em relação aos aspectos metodológicos, a presente pesquisa realizou um estudo de caso exploratório. Quanto à natureza da investigação, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa. Quanto aos meios, foram utilizadas pesquisas bibliográfica, documental, tendo a entrevista como instrumento de coleta.

Análise dos Resultados

Revelou-se que a estrutura de Governança Corporativa do SESI-CE é sólida e estabelece de forma clara as responsabilidades de todas as instâncias do sistema. Com base nos relatos e nos documentos publicados, verificou-se que as principais práticas de Governança Corporativa aplicadas no SESI-CE, na percepção dos entrevistados, estão relacionadas à auditoria interna, auditoria independente, canal de denúncia e divulgação das informações. Na sequência, estão a política de comunicação, controles internos e código de conduta e ética. Ressaltou-se ainda, a atuação da ouvidoria.

Conclusão

Conclui-se que no SESI-CE, na percepção dos integrantes da alta gestão, as boas práticas de Governança Corporativa implantadas na organização estão relacionadas à auditoria, canal de denúncias e divulgação das informações, norteadas pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social, confirmando assim o pressuposto do estudo.

Referências Bibliográficas

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edição 2016. BERLE, A; MEANS, G. The modern corporation and private property. New York: McMillan, 1932. BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 14 mar. 2020. EFIGÊNIA, A. S. F. M. O princípio “comply or explain” e a “soft law”. Revista Electrónica de Direito, 1, 2015.

Palavras Chave

Governança Corporativa, Boas práticas de Governança, Serviço Social Autônomo

ANÁLISE DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO DOS SERVIÇOS SOCIAIS AUTÔNOMOS: UM ESTUDO DE CASO NO SESI-CE

1 INTRODUÇÃO

A adoção de boas práticas de Governança surge da necessidade de assegurar que as ações desenvolvidas por toda a organização estão em conformidade com os valores e princípios da instituição, representados por procedimentos, políticas, e normas internas.

O avanço na discussão da disseminação dos códigos de boas práticas de Governança Corporativa e um sistema de Governança eficaz é influenciado pela *Organisation for Economic Cooperation and Development* – OECD, no cenário mundial (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Já no Brasil, organismos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Associação Brasileira de Bancos (ABBC) e o Banco Central do Brasil (BACEN) conduzem as discussões sobre as boas práticas de Governança Corporativa.

A importância do acompanhamento das boas práticas envolve, principalmente, todas as entidades que recebem recursos públicos, quesito no qual se enquadram os Serviços Sociais Autônomos, devendo ser a preocupação da divulgação das informações dessas entidades não apenas para cumprir a lei, mas também como mecanismo de aproximação e confiabilidade entre as ações dessas organizações e a sociedade.

Decisões do Tribunal de Contas da União (TCU) foram manifestadas por meio dos acórdãos 699/2016 e 991/2019, abordando a necessidade de transparência nos Serviços Sociais Autônomos, também chamados de “Sistema S”, reiterando que os princípios de Governança Corporativa são adequados a qualquer tipo de organização, e que essas entidades devem compor o campo de atuação da contabilidade pública.

Neste contexto, o presente estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Quais as boas práticas de Governança Corporativa identificadas no SESI-CE para consolidação da Governança, na percepção da alta gestão? Para tanto, este estudo tem como objetivo geral identificar as principais boas práticas que contribuem para consolidação da Governança Corporativa no SESI.

Em relação aos aspectos metodológicos, a presente pesquisa realizou um estudo de caso exploratório. Quanto à natureza da investigação, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa. Quanto aos meios, foram utilizadas pesquisas bibliográfica, documental, tendo a entrevista como instrumento de coleta.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: além desta Introdução, a seção seguinte refere-se ao referencial teórico, compreendendo abordagens sobre Governança Corporativas, e princípios e boas práticas de governança. Na quarta seção encontra-se a metodologia da pesquisa, com o detalhamento das etapas do estudo, bem com as técnicas de coleta e de análise dos dados. Na seção intitulada de análise dos resultados, constam os principais elementos do projeto. Por fim, na última seção são registradas as conclusões do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), define Governança Corporativa como sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas, possuindo como princípios básicos a transparência, a equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

A Governança Corporativa refere-se a como as organizações são estruturadas, incluindo seus processos, sistemas e práticas de gestão. Não se trata apenas das empresas, mas todas as organizações existentes, compreendendo as entidades públicas interessadas na adoção de princípios de Governança Corporativa (FILHO, 2003; MELLO, 2006). Para Carvalho (2002), os entendimentos de Governança Corporativa, a princípio reconhecidas como relacionamento exclusivo entre partes privadas, se tornam um dilema de interesse público. Governança Pública contempla recursos e serviços públicos fornecidos por organizações, sejam governamentais, privadas ou da sociedade civil (LYNN JR; MALINOWSKA, 2018).

A Governança Corporativa é definida pela OECD (1999) como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. A OECD elaborou uma série de princípios básicos abrangendo recomendações que se transformaram em uma espécie de *benchmark* internacional para as práticas de Governança Corporativa a serem adotadas em todas as organizações (JESOVER; KIRKPATRICK, 2005).

Os estudos de Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976) que investigavam os problemas acerca da separação entre a propriedade e o controle, denominados de conflito de agência, apontam o surgimento da Governança Corporativa (MALLIN, 2013; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; MORETTI; KLANN, 2017).

Nessa perspectiva, Renders e Gaeremynck (2012) definem Governança Corporativa como um conjunto de mecanismos que visa a minimizar os problemas de agência. Para Martins, Júnior e Enciso (2018), devido ao conflito de agência ou conflito entre agente-principal, o objetivo da Governança é conduzir o relacionamento entre os agentes (administração) e o principal (proprietário), minimizando as diferenças existentes entre eles, especialmente no tocante à assimetria de informações. Assim, a Governança Corporativa se apresenta como um conjunto de princípios e práticas que visa reduzir os possíveis conflitos de interesse entre principal e agente, assim como entre os demais *stakeholders*, sendo estes os públicos estratégicos das organizações, tais como funcionários, gestores, proprietários, fornecedores, dentre outros.

De acordo com Rossetti e Andrade (2014), apesar do desenvolvimento das abordagens de Governança Corporativa sobre economias industriais do Ocidente desde as décadas iniciais do século XX, maior evidência foi dada nas últimas décadas em decorrência dos movimentos denominados como grandes marcos construtivos da Governança Corporativa. Referidos marcos são o ativismo pioneiro do acionista Robert A. G. Monks, o qual ressaltava a participação do acionista nos processos decisórios e a atuação das empresas conforme os princípios de transparência, prestação de contas e conformidade legal; o Relatório Cadbury no Reino Unido, contendo recomendações de boas práticas, ambos em 1992; os princípios da OECD, aprovados em 1999; e a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) publicada em 2002, estabelecendo normas conforme as práticas de governança.

No que diz respeito às organizações que pertencem ao setor público ou arrecadam recursos públicos, a discussão sobre a atuação da Governança compreende as particularidades que competem ao âmbito público. A principal relação entre Governança corporativa e pública é que ambas abordam a gestão e a distribuição do poder, tratando da estruturação das relações entre as partes envolvidas. A diferença entre as duas abordagens está no seu âmbito de aplicação: enquanto a Governança no setor público discorre sobre a aquisição e distribuição de poder na sociedade e envolve o Estado, a Governança Corporativa está relacionada à maneira pela qual as organizações são governadas e administradas (OLIVIERI; NESTLEHNER; PAIVA JR, 2018).

A utilização da temática Governança relacionada à área pública apresenta-se associada a fatores não apenas organizacionais, tais como os modelos de gestão e o controle dentro das organizações, mas principalmente a fatores políticos, no sentido de evidenciar a

participação e representação da sociedade e decisão e organização das políticas públicas (LEVI FAUR, 2012).

Em 2001 a IFAC publicou, uma das primeiras pesquisas internacionais sobre a governança no setor público: “Study 13 - Governance in the Public Sector: a Governing Body Perspective”, ressaltando a transparência, a integridade e a responsabilidade de prestar contas como os três princípios fundamentais de governança no setor público (MATIAS PEREIRA, 2010). É importante destacar que a aplicação desses princípios é recomendada não somente para os órgãos da administração pública, mas também para as entidades paraestatais que prestam serviços de interesse público, como os serviços sociais autônomos.

No que concerne à relação principal-agente no contexto público, O TCU (2014) aponta a sociedade como principal, uma vez que detém o poder social, compartilhando as percepções de finalidade e valor, podendo praticá-lo por meio de estrutura composta para representá-lo. Já os agentes compreendem as autoridades, gerentes, dirigentes, ou seja, àqueles a quem foi atribuída autoridade para administrar os ativos e os recursos públicos.

Rossetti e Andrade (2014) corroboram que há uma tendência em transpor a teoria da governança corporativa da área privada para o setor público, substituindo os acionistas pelos cidadãos como agentes principais, pois direcionam recursos para o Estado, devendo destinar tais receitas de maneira eficaz para a aquisição de bens e serviços de interesse público.

Nesse contexto, a Governança tem como finalidade reduzir os conflitos existentes nas entidades e garantir a continuidade da organização, utilizando-se de informações transparentes e úteis para tomadas de decisão.

2.2 Princípios e boas práticas de Governança Corporativa

A Governança Corporativa é guiada por meio de quatro princípios a saber, transparência, que consiste em oferecer às partes interessadas as informações de seu interesse, não se preocupando apenas em informar aquelas exigíveis legalmente; equidade, que vem a ser o tratamento justo a todos os sócios e demais partes interessadas, minimizando atitudes ou decisões discriminatórias; prestação de contas ou *accountability* o que equivale a prestar contas de toda a sua atuação da gestão, se responsabilizando pelos seus atos e decisões; e responsabilidade corporativa que consiste na busca pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, adotando medidas que considerem fatores sociais e ambientais (IBGC, 2015).

A IFAC (2001) cita três princípios fundamentais da Governança Corporativa apresentadas no relatório Cadbury: transparência, integridade e prestação de contas, sendo princípios relevantes destinados tanto para entidades do setor público, quanto do setor privado. No contexto público, entretanto, as definições desses princípios precisam ser adaptadas para revelar os principais aspectos das entidades do setor público, que as diferem do setor privado.

Para as entidades do setor público, o TCU (2014) estabeleceu os princípios básicos de Governança relacionados à esfera pública, apresentados no Referencial Básico de Governança, a saber, legitimidade, equidade, responsabilidade, eficiência, probidade, transparência e *accountability*. A legitimidade compreende o princípio fundamental do Estado Democrático do Direito, no qual a preocupação está no fato não só do cumprimento da lei, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado.

A equidade está vinculada ao fato de garantir as condições para que todos tenham acesso à informação, de voto e igualdade política e social. Já responsabilidade, refere-se ao zelo que os agentes de Governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, objetivando sua longevidade e considerando as questões de ordem social e ambiental na constituição dos negócios e operações. A eficiência está no ato de fazer o que precisa ser feito com qualidade ao menor custo possível (TCU, 2014). O princípio da probidade refere-se ao dever dos servidores públicos de manifestar zelo, probidade, economia e cumprimento às normas e aos

procedimentos organizacionais utilizar, arrecadar e administrar bens e valores de natureza pública (IFAC, 2001). Um dos elementos de controle do Estado pela sociedade é a transparência, sendo caracterizada pelo acesso à informação referente à organização pública, com o propósito de demonstrar confiança nas relações internas e com terceiros. O TCU aborda no acórdão 699/2016 a transparência no “Sistema S”, afirmando que os princípios de Governança Corporativa, de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC são aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, tipo de controle ou natureza jurídica.

No que concerne às boas práticas de Governança, estas são norteadas pelos princípios, e correspondem ao conjunto de práticas indicadas para a governança da organização. Segundo Efigênia (2015), os Códigos de Boas Práticas de Governança Corporativa têm como finalidade possibilitar o aperfeiçoamento dos sistemas de Governança, por meio de um conjunto de normas recomendadas relativas ao papel e à composição das estruturas de Governança Corporativa.

As boas práticas associadas à política de comunicação e relatórios periódicos, de acordo com IBGC (2015), correspondem à elaboração dos relatórios gerais e anual da organização, conforme legislação e, em atendimento aos modelos internacionalmente aceitos, relatando as atividades da organização, o modelo de negócio, a identificação dos insumos, produtos e serviços, além dos efeitos das atividades na sociedade em geral e nos aspectos ambientais. Essas informações possibilitam aos interessados a comparabilidade de relatórios de forma que as políticas, os indicadores, os compromissos e os princípios sejam relatados com clareza.

O canal de denúncias compreende o mecanismo para amparar críticas, opiniões, denúncias e recomendar as tratativas sobre esses assuntos. Já o código de conduta tem como objetivo garantir e promover princípios éticos e de responsabilidade social (IBGC, 2015).

Em relação ao “Sistema S”, o TCU (2016) recomenda a atuação de auditorias independentes para oferecer credibilidade às demonstrações emitidas pelas organizações, uma vez que o auditor independente é isento de conflito de interesses, tendo como finalidade básica verificar se as demonstrações financeiras apresentam, de forma fidedigna, a realidade da entidade. A presença da auditoria independente, contudo, não dispensa a da auditoria interna, visto que esta pode oferecer maior segurança à auditoria independente, reduzir os custos para ambas as partes, prevenir a duplicidade de trabalho, e identificar antecipadamente os problemas e sua resolução.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Acerca da tipologia, esta pesquisa é caracterizada como qualitativa. Segundo a taxonomia proposta por Vergara (2016), um estudo pode ser classificado quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, essa pesquisa tem delineamento exploratório, pois visa gerar conhecimento acerca das boas práticas de Governança Corporativa adotadas em uma entidade do “Sistema S”. Vergara (2016) considera que um estudo exploratório é uma investigação em área onde há pouco conhecimento sistematizado.

Quanto aos meios, essa pesquisa é documental, tendo como estratégia metodológica a investigação por meio do estudo de caso único. Vergara (2016) considera como documental o exame de documentos de órgãos públicos e privados considerados importantes para contribuição ao estudo. Buscou-se por meio da coleta documental, informações publicadas e documentos internos sobre princípios e boas práticas de Governança da instituição, bem como aspectos da informação contábil, para obter informações que possam corroborar com a pesquisa.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso único é um projeto apropriado sob várias circunstâncias, sendo cinco justificativas para o caso único - ser crítico, peculiar, comum,

revelador e longitudinal. Nesse contexto, o SESI Ceará serve de exemplo como modelo de gestão, em relação ao desempenho orçamentário, para as demais entidades de serviços sociais autônomos.

Em relação às características, o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno em profundidade, possui múltiplas fontes de evidência, com dados convergindo por triangulação, e se favorece do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados (YIN, 2015).

Acerca da coleta de dados, nesse estudo de caso são utilizadas fontes de dados primários da entidade, obtidos por meio de entrevista semiestruturada, assim como dados secundários, por meio de fontes documentais. As entrevistas tiveram um roteiro semiestruturado, escolha que se deu pela liberdade do entrevistador em criar ou acrescentar perguntas a partir das respostas dos entrevistados.

Segundo Lakatos e Marconi (2017), uma das vantagens da utilização da entrevista semiestruturada é a maior flexibilidade e profundidade, uma vez que o entrevistador pode estimular um maior aprofundamento sobre determinado ponto da entrevista.

Devido ao cenário de avanço da pandemia do Coronavírus na cidade de Fortaleza, as entrevistas foram conduzidas por videoconferência, por meio do *Google Meet*, cujos relatos foram gravados durante o mês de maio, junho e julho de 2020, para posterior transcrição completa.

A coleta de fontes documentais é baseada em dois tipos: documentos de domínio público, extraídos do *website* da instituição estudada, tais como relatório de gestão de 2019, regulamento e legislação em geral, relatório de auditoria independente, código de ética e conduta, disponíveis no endereço eletrônico <https://www.sesi-ce.org.br/transparencia>; e documentos internos da empresa.

A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo abrange um composto de técnicas de análise das comunicações que tem como finalidade obter indicadores que permitam a inferência de entendimentos relacionados a condições de percepção, por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos (BARDIN, 2016).

Nesse estudo, as etapas desenvolvidas foram: a transcrição completa das entrevistas, compondo os documentos primários; a codificação das unidades de registro com o intuito de destacar os trechos importantes dos relatos, e produzir conceitos de acordo com as interpretações do pesquisador. Posteriormente, essas codificações foram agrupadas em categorias por meios de associações entre os códigos, com base no problema de pesquisa e na literatura, empregando a técnica de análise de conteúdo.

Para o tratamento dos dados nas etapas de organização, transcrição, codificação, categorização, análise dos resultados e gerenciamento das informações obtidas nos discursos, foi utilizado no *software* de dados qualitativos ATLAS.ti, disponível na versão *cloud* (<https://cloud.atlasti.com/>).

Os resultados foram apresentados em tabelas compostas por três colunas: nome, magnitude e grupos. O campo “nome” representa a subcategoria encontrada nos relatos, sendo acompanhada da numeração pertencente à cada categoria: Governança Corporativa - princípios, e Governança Corporativa - boas práticas. A magnitude é o campo do ATLAS.ti que mensura a quantidade de vezes que uma subcategoria foi citada, não sendo computada mais de uma vez caso a subcategoria tenha sido relatada de forma recorrente em uma mesma resposta. Já a coluna grupos representa as categorias da pesquisa.

A seguir, seguem as categorias e subcategorias adotadas nesse estudo:

- a) Governança Corporativa – princípios: transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa, eficiência e probidade;

- b) Governança Corporativa – boas práticas: política de comunicação, auditoria independente, auditoria interna, controles internos, código de conduta e ética, canal de denúncias e divulgação de informações.

A última etapa da análise consiste na triangulação dos dados, cuja finalidade é confrontar os conceitos encontrados na revisão bibliográfica, com os dados obtidos na análise documental e as informações reveladas nas entrevistas, por meio da análise de conteúdo.

Neste estudo de caso, para determinação da unidade de análise, selecionou-se o Serviço Social da Indústria (SESI) – Departamento Regional do Ceará, localizado na cidade de Fortaleza, cuja missão é auxiliar o trabalhador da Indústria e atividades semelhantes e resolver os seus problemas básicos de existência como saúde, alimentação, habitação, instrução, trabalho, economia, recreação, convivência social, consciência sociopolítica (SESI, 2008).

O SESI é uma instituição de direito privado, criada pela Confederação Nacional da Indústria em 1946 e pertence à categoria de Serviços Sociais Autônomos, denominados “Sistema S”, criado em meados de 1940, a partir da necessidade de capacitação de mão de obra no período do processo de industrialização, com o objetivo de atuar na qualificação profissional no período da industrialização e desenvolver ações que contribuíssem para melhoria das condições do bem-estar social dos trabalhadores da indústria e do comércio (CASTRO, 2013).

A seleção da entidade se dá pelo destaque obtido em relação aos números frente às entidades pertencentes ao “Sistema S”, bem como pela disponibilidade de acesso à organização, condição essencial para um estudo em profundidade.

4 RESULTADOS

O objetivo desta pesquisa foi analisar as boas práticas de Governança Corporativa identificadas no SESI-CE, por meio de documentos e das percepções dos sujeitos participantes.

Sete sujeitos participantes foram escolhidos, de forma estratégica, para participarem desse estudo. A escolha se deu pela especificidade dos temas abordados. As entrevistas tiveram, em média, a duração de sessenta minutos cada, e os entrevistados foram assim denominados:

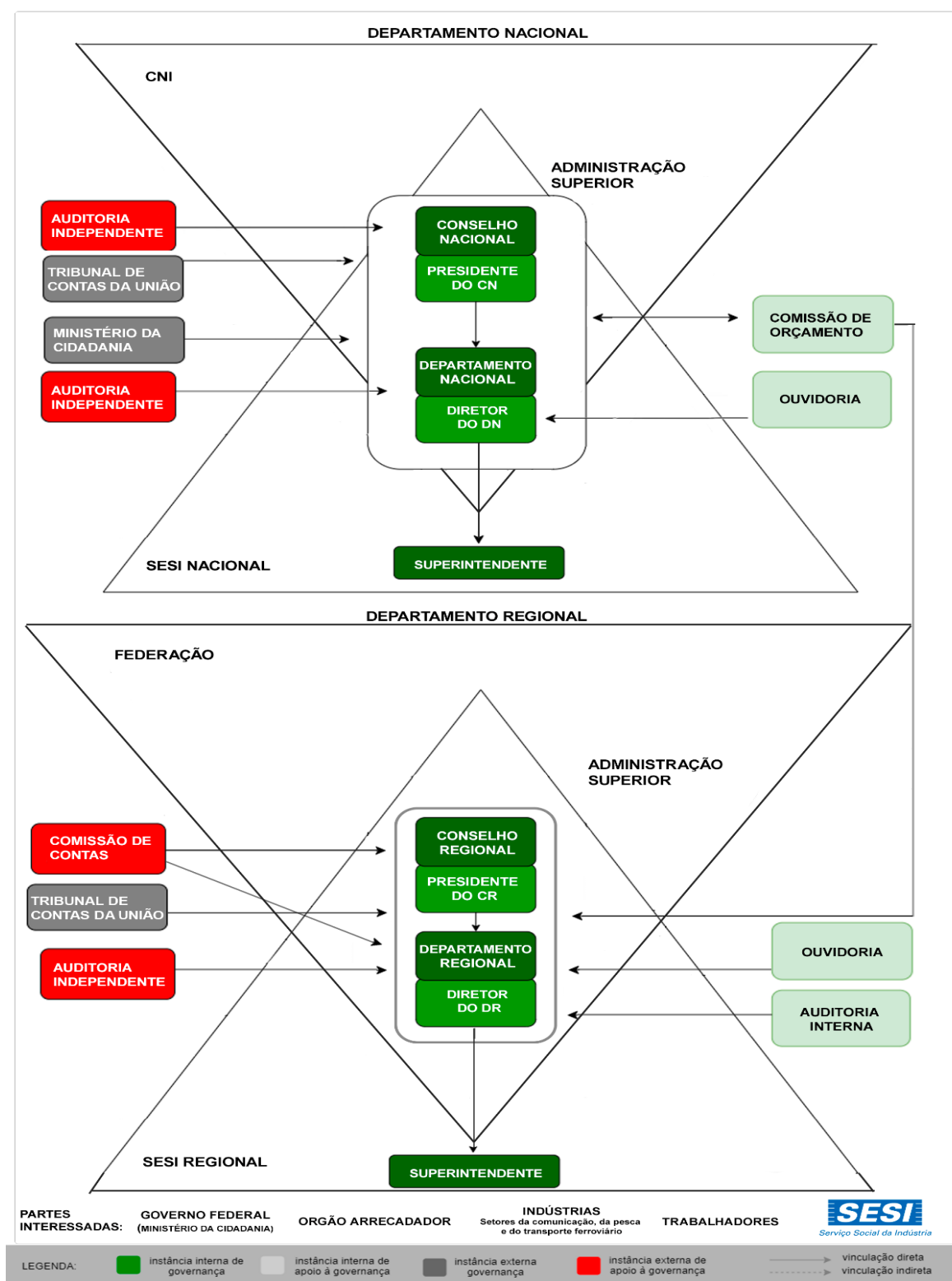
- 1) A superintendente da organização (E001);
- 2) Um membro do conselho regional (E002);
- 3) O auditor interno (E003);
- 4) Três gerentes da organização: a gerente geral, o gerente de planejamento e a gerente de contabilidade (E004, E005 e E006, respectivamente);
- 5) O coordenador de unidade e gestão estratégica (E007).

Verificaram-se pontos em comum nos perfis dos participantes que possuem funções estratégicas na organização. No que diz respeito à formação acadêmica, observou-se a predominância do curso de ensino superior concluído em Ciências Contábeis, sendo três especialistas e três mestres. Esta característica favorece a pesquisa pela proximidade dos entrevistados com as temáticas abordadas. Já em relação ao tempo de experiência no cargo que atuam, os participantes possuem entre 1 a 14 anos na função atual, sendo apenas o E002 ocupando o cargo há 42 anos. Em geral, os entrevistados têm idade entre 36 e 47 anos, sendo 57% dos entrevistados do sexo feminino.

4.1 Diagrama de Governança do SESI-CE

A partir da estrutura de Governança Corporativa do SESI-CE disposta na Figura 1, no Relatório de Gestão da entidade, publicado no Portal da Transparência, é possível verificar a disposição de cada órgão, ressaltando as instâncias internas e externas de Governança, bem como o relacionamento com as partes interessadas.

Figura 1 – Diagrama de Governança do SESI-CE



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Relatório de Gestão do Sesi Ceará (2019).

A estrutura contempla o Conselho Regional, a Presidência Regional, a Diretoria Regional e a Superintendência Regional como componentes da instância interna de Governança, ou seja, agentes responsáveis pela gestão estratégica, definindo e avaliando as estratégias e políticas do Sesi-CE. Ainda, de acordo com o Relatório de Gestão de 2019, pertencem à essa instância as Unidades da Sede que atuam na gestão tática, desmembrando as estratégias em metas, serviços e diretrizes para as Unidades de Negócios.

Já as áreas de planejamento, suprimentos, contabilidade, financeiro e tecnologia, denominadas de Unidades Compartilhadas, conduzem processos-meio que amparam os negócios, e são incumbidos de assegurar que estratégias e políticas atendam ao interesse público, atuando como intermediário entre principal e agente. As atividades na área da cultura, educação, saúde e segurança são desempenhadas e amparadas pelas Unidades Operacionais, responsáveis pela gestão operacional do SESI-CE.

No Regulamento SESI é possível identificar as principais atribuições do Conselho Regional, Presidência, Diretoria e Superintendência, respectivamente: cabe ao Conselho Regional, entre outras atribuições, zelar pela regularidade da gestão, aprovar o orçamento, a prestação de contas anual, e apreciar, mensalmente, a execução orçamentária e os relatórios contábeis. O Presidente do Conselho Regional tem como atribuição supervisionar todos os serviços a cargo da administração do departamento regional, e remeter o relatório anual e a prestação de contas ao Conselho Nacional.

Já à Diretoria compete, entre outros, submeter o orçamento anual ao Conselho Regional, preparar prestação de contas, autorizar despesas, e manter atualizada a escrituração contábil, podendo delegar à Superintendente qualquer das atribuições de sua alçada, na direção e execução dos serviços.

Observa-se como instância interna de apoio à Governança, a Auditoria Interna, que avalia os controles internos, a metodologia do gerenciamento de riscos e processos de Governança; e da Ouvidoria, cujo papel é promover o relacionamento entre o SESI-CE e as partes interessadas internas e externas da entidade, por meio de sugestões, reclamações e denúncias relacionadas à atuação da entidade, em geral.

Em relação às instâncias externas, o Departamento Nacional é responsável por recomendar as estratégias de atuação e diretrizes para o Departamento Regional (SESI-CE), as quais são apreciadas e validadas pelo Conselho Nacional da Indústria (CNI), órgão superior na estrutura de governança do SESI-CE. Referidas estratégias passam, anualmente, por um processo de prestação de contas, com o objetivo de assegurar que as ações estejam em conformidade com as normas, inclusive as emanadas do TCU, órgão regulador, o qual integra também nessa instância juntamente com o Ministério da Cidadania.

Já a instância externa de apoio à Governança abrange a Auditoria Independente, responsável pela avaliação independente das ações institucionais e pela comunicação dos fatos relevantes à alta administração; e a Comissão de Contas, organismo responsável por analisar a previsão orçamentária do SESI-CE, emitir parecer sobre a prestação de contas anual, apreciar os relatórios contábeis e demais assuntos relacionados à situação patrimonial e financeira da entidade.

Segundo o mesmo relatório, no que diz respeito à sociedade, o SESI-CE tem como objetivo gerar ações com resultados para cidadãos, empresários, sindicatos e trabalhadores da indústria. Os relatos seguintes reforçam a responsabilidade corporativa no âmbito social do SESI-CE:

O SESI tem um braço importante dentro dos serviços que eles prestam que é a parte da saúde e segurança do trabalho, então a gente de forma constante vê vários serviços e várias divulgações de projetos nessas áreas, como recentemente agora com a questão da covid. (E003).

O SESI até pela atividade dele de gerar o lazer, qualidade de vida, não só para os industriários como para os funcionários, colaboradores das indústrias, mas também para sociedade, então até em relação à própria natureza tem uma preocupação grande em busca participar de ações voltadas para isso, tanto para educação, como para o lazer, vinculando muito a qualidade de vida... o SESI se preocupa demais com o bem-estar da sociedade e dos trabalhadores também. (E004).

SESI é uma entidade que, por si só, o seu objetivo já é voltado para sociedade. Ele foi criado para poder trabalhar a saúde do trabalhador da indústria, e suas ações são

direcionadas para atendimento da sociedade, tanto em serviços gratuitos quanto de serviços que são pagos, mas o seu objetivo principal é o bem-estar do trabalhador. Então, as definições das ações do Sesi, Conselho Regional, Superintendência e Diretoria são todas voltadas com esse foco. (E006).

A importância da organização para um todo, para sociedade, a gente leva em parte serviços gratuitos, a gente eleva a escolaridade do trabalhador da indústria que não tem ainda uma formação, não terminou ainda uma educação básica, cursos, enfim, uma série de serviços que a gente procura tratar com uma parte da educação da gratuidade ou com preços competitivos para atender mais ao público. Em termos do âmbito social, está muito na nossa natureza ser social, serviço social da indústria, então a gente já carrega assim o nosso propósito de ser sustentável no âmbito social. (E007).

Todos os entrevistados responderam que a estrutura de Governança Corporativa do Sesi-CE dispõe da transparência como um princípio forte da Entidade e que o Portal da Transparência aproxima a instituição das partes relacionadas.

4.2 Boas práticas de Governança Corporativa do Sesi-CE

Foram realizadas perguntas acerca da identificação das boas práticas de Governança do Sesi-CE, na percepção dos entrevistados. Os resultados apontaram que os princípios da transparência e da prestação de contas norteiam as principais práticas identificadas na entidade, e estão demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1 – Princípios de Governança Corporativa no Sesi-CE

Nome	Magnitude	Grupos
● 2. Transparência	33	[Governança Corporativa - princípios]
● 2. Prestação de Contas	26	[Governança Corporativa - princípios]
● 2. Probidade	19	[Governança Corporativa - princípios]
● 2. Responsabilidade Corporativa	19	[Governança Corporativa - princípios]
● 2. Eficiência	11	[Governança Corporativa - princípios]
● 2. Equidade	7	[Governança Corporativa - princípios]

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Pode-se perceber, de acordo com a Tabela 1 extraída do ATLAS.ti, que os princípios da transparência e da prestação de contas foram os mais identificados nos relatos, possuindo magnitudes de 33 e 26, respectivamente, confirmando o que Matias Pereira (2010) ressaltou acerca da transparência, da prestação de contas e da integridade como os três princípios fundamentais de governança do setor público, sendo aplicados também às entidades estatais que prestam serviços de interesse público.

Acerca das boas práticas de Governança Corporativa no Sesi-CE, foram mencionadas como as quatro principais práticas identificadas na entidade, na percepção dos entrevistados: a auditoria interna e a auditoria independente, ambas com 22,34%, sendo mencionadas 21 vezes, o canal de denúncia e a divulgação das informações, com 14,89% cada, conforme se observa na Tabela 2:

Tabela 2 – Boas práticas identificadas no Sesi-CE

Nome	Magnitude	Grupos
● ◇ 3.Auditoria interna	21	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Auditoria independente	21	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Canál de denúncias	14	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Divulgação de informações	14	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Política de comunicação	9	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Controles internos	8	[Governança Corporativa - boas práticas]
● ◇ 3.Código de conduta e ética	7	[Governança Corporativa - boas práticas]

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 2 demonstra que as subcategorias (auditoria interna, auditoria independente, canal de denúncias, divulgação das informações, política de comunicação, controles internos e código de conduta e ética) estão ligadas à categoria 3 – Governança Corporativa – boas práticas.

Destaca-se que a ordem decrescente da disposição das subcategorias está relacionada à sua magnitude, ou seja, à citação da boa prática por cada resposta, não sendo mensurada mais de uma vez caso o entrevistado tenha repetido a palavra em uma mesma resposta.

De acordo com os relatos, a auditoria interna está subordinada diretamente à Presidência do SESI-CE, e tem o papel de avaliar as práticas, aprimorar os controles internos e procedimentos, sendo o desempenho das atividades da auditoria direcionado por meio do plano de auditoria anual, alinhado com a alta gestão, definindo as prioridades para aquele exercício.

Segundo o entrevistado E003, antes da elaboração do plano de auditoria anual é realizado um questionário de avaliação de risco, elaborando uma matriz de risco de acordo com a percepção dos gestores acerca de cinco aspectos destacados no discurso a seguir:

Nesse questionário de avaliação de risco é aplicado a metodologia do Coso, que é a metodologia que avalia, constrói uma matriz de risco utilizando cinco aspectos: ambiente de controle, avaliação dos riscos, atividades de controle, informação e comunicação, e atividade de monitoramento. Então é aplicado o questionário sobre a ótica desses cinco pontos aos gestores. Em cima disso é construída a matriz de risco, identificando as áreas que tem ali o maior nível de risco, maior percentual, sendo construído o plano anual de auditoria interna em cima daquelas áreas. (E003)

Além disso, conforme o entrevistado E004, a auditoria interna acompanha as fiscalizações e solicitações da CGU. Essa informação é confirmada pelo entrevistado E003 que ressalta o papel da auditoria interna na avaliação das áreas que já obtiveram recomendações anteriores de órgãos fiscalizadores como a CGU. Já o entrevistado E005 reconhece a auditoria interna como uma boa prática, mas considera a oportunidade de melhoria na gestão de risco, ainda incipiente na instituição.

O entrevistado E003 afirma que não são todos os Departamentos Regionais que possuem auditorias interna e independente, reforçando a necessidade do compromisso do SESI-CE com as boas práticas de Governança, e corroborando com o que o TCU (2016) recomenda acerca da presença da auditoria interna nas entidades do “Sistema S”, mesmo existindo a auditoria independente, uma vez que a auditoria interna pode identificar antecipadamente os problemas bem como a solução.

Em seguida, os entrevistados foram indagados quanto aos critérios de contratação da auditoria independente e a sua atuação no que concerne à integridade das demonstrações contábeis. Dois dos sete entrevistados admitiram não ter conhecimento dos critérios de contratação.

A contratação ocorre por processo licitatório, segundo a Lei de Licitações e Contratos nº 8.666/93, utilizando-se o critério de técnica e de preço, de acordo com os entrevistados E004, E005 e E006. Alguns aspectos foram relatados pelos demais: a experiência e a credibilidade da empresa de auditoria; o registro no cadastro nacional dos auditores independentes, que, de acordo com o entrevistado E003, é uma recomendação da CGU; e experiência anterior em entidades do “Sistema S”.

Cinco dos sete entrevistados confirmaram a importância do relatório da auditoria independente para auxiliar os conselheiros, cujo objetivo é opinar sobre a transparência das informações e emitir opinião para apoiar o Conselho na aprovação das contas.

Segundo o entrevistado E002, quando um parecer é emitido com recomendações, também é anexada a justificativa da entidade para auxiliar o entendimento do Conselho, tendo a própria sugestão partido de um dos conselheiros.

O entrevistado E003 corrobora que a auditoria independente “tem o papel de atestar a segurança razoável das demonstrações contábeis e a adequação às normas brasileiras de contabilidade”, sendo essa verificação realizada de forma trimestral e anual, com emissão do relatório dos auditores independentes e publicação no Portal da Transparência, reforçando a preocupação da entidade com a transparência das informações contábeis, e confirmando o que Rossetti e Andrade (2014) afirmaram sobre *accountability* estar relacionada à obrigatoriedade de prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria vigentes.

O canal de denúncias foi apontado como de extrema importância para o SESI-CE, sendo recente sua implantação na Ouvidoria, indicada pelos entrevistados como uma das principais ferramentas de boas práticas de Governança atual na entidade.

Para o entrevistado E004, existem vários canais de denúncia na instituição, que vão desde o departamento de ouvidoria, site, até a possibilidade do cliente, do fornecedor ou da própria sociedade realizar uma reclamação, sugestão ou elogio, por meio de anotações nas Unidades de negócios.

Em relação à política de comunicação, foi indagado aos entrevistados se na percepção deles os relatórios de responsabilidade da administração promovem informações que visam prestar contas da organização às partes interessadas.

Três dos sete entrevistados percebem que apesar das informações serem transparentes e disponibilizadas a todos, o entendimento da informação ainda atinge um determinado grupo, devido às especificidades da informação divulgada.

Já o entrevistado E003 ressalta que as demonstrações contábeis, o relatório de gestão, as informações referentes aos produtos e serviços do SESI-CE são evidenciadas no Portal da Transparência e compartilhados com todas as partes interessadas, além da comunicação interna.

Além dos relatórios citados anteriormente, o entrevistado E004 reforça que também é divulgado o planejamento estratégico da entidade, possibilitando o acompanhamento de todos acerca do cumprimento das metas do SESI-CE. O entrevistado E005 enfatiza as informações constantes no relatório de gestão, ressaltando o atendimento às boas práticas de Governança Corporativa:

Esse relatório, de forma geral, se você faz uma comparação com a Teoria da Governança Corporativa, ele tem todo o alicerce, ele pede todas essas informações na forma estruturada. A primeira informação que a gente coloca lá: os ordenadores da Casa, presidente da Casa, os conselheiros, ..., depois é apresentado a estrutura de Governança da empresa, depois disso a gente vai mostrando a gestão, o desempenho da empresa, a gente discorre um pouco sobre planejamento estratégico, sobre como é que foi o acompanhamento do desempenho daqueles indicadores relacionados aos grandes desafios, porque a gente desdobra o planejamento estratégico da CNI, então o vigente agora é até 2022, onde tem a macro estratégia que a gente chama de desafio

com metas a serem perseguidas, ..., a gente discorre um pouco no nível tático do desempenho da empresa naquele ano relacionado à gestão de riscos, relacionamento com o colaborador interno, depois também a gente tem a informação dos contratos com nossos fornecedores, licitação, e por fim, a gente apresenta os demonstrativos contábeis (E005).

Em complemento, o entrevistado E006 afirma que o objetivo dos relatórios de responsabilidade da administração é prestar contas das atividades do Sesi a todas as partes interessadas, desde a sociedade até aos órgãos de controles e auditorias, comunicando desde as informações das demonstrações contábeis até informações de atendimentos com gratuidade, utilizando o recurso que é disponibilizado para o “Sistema S”, corroborando com as boas práticas preconizadas pelo IBGC (2015) acerca da política de comunicação, cujos relatórios anuais devem apresentar as atividades da organização, o modelo de negócio, a identificação dos produtos e serviços, além dos impactos na sociedade.

Foi possível certificar nessa pesquisa que as informações expostas nos relatos dos entrevistados estão presentes na estrutura do Relatório de Gestão 2019 do Sesi, pelo que referidas constatações são descritas a seguir.

Acerca da percepção dos entrevistados quanto à divulgação das informações, foi relatado que o Sesi-CE possui uma gama de serviços distintos como promoção da saúde, lazer, serviço e saúde no trabalho, clínicas, e educação, que atendem a vários públicos, além de campanhas e projetos divulgados por meios de site, redes sociais, revista eletrônica e física, e comunicação interna. Segundo os entrevistados, a gestão dessas divulgações tem sido um desafio constante na instituição.

Sobre a contribuição do código de conduta e ética em relação ao estímulo às boas práticas da organização, foi constatada a divulgação no Portal da Transparência, de assuntos tais como relacionamento, conflito de interesses, políticas de confidencialidade, comitê de ética, e canais de comunicação internos e externos. Apesar da sua dimensão, quatro dos sete entrevistados afirmaram que o código de conduta e ética é relevante, mas sentem a necessidade de uma divulgação maior deste para todos.

A existência dos controles internos tais como a utilização de sistema ERP para alçada de aprovação, para interligação dos processos e dos movimentos financeiros da entidade, para acompanhamento de orçamento e para controle dos ativos, foi uma das boas práticas citadas nas entrevistas, sendo considerada como um dos mecanismos que minimizam a assimetria de informações, e estão relacionados também com sistema de gestão e *compliance*. Para o entrevistado E001, “com os controles e processos mapeados eu consigo perceber que tem uma movimentação muito boa para que a gente consiga ter essa Governança”, confirmando o que Da Silva Ortega, Silva e Rossignoli (2019) afirmaram sobre a adoção de medidas de *compliance* para evitar práticas prejudiciais que possam expor as entidades ao risco.

De acordo com o entrevistado E006, apesar de a auditoria independente emitir relatório acerca dos controles internos, esse acompanhamento é visualizado na atuação da auditoria interna, analisando não só os controles internos, mas os indicadores, procedimentos, *compliance* com a legislação, com os normativos contábeis e fiscais, pelo que afirma: “...é um requisito básico para que as recomendações sejam cumpridas. Então, há uma exigência da alta administração que quando houver algum tipo de recomendação, que ela seja corrigida, e que ela não ocorra mais”.

Verificou-se nos relatos que as principais práticas de Governança Corporativa citadas pelos entrevistados são aquelas observadas pela gestão do Sesi-CE e, uma vez presentes, essas práticas estimulam a fidedignidade dos processos que geram a informação e reforçam os mecanismos de Governança retratados na literatura, evidenciando a adoção dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa que

repercutem na probidade e eficiência da organização, princípios preconizados para entidades que administram recursos públicos.

Do exposto, observa-se que a Governança corporativa no âmbito do SESI contribui para o fortalecimento da governança pública, contemplando toda a amplitude da instituição.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa buscou analisar quais as boas práticas de Governança Corporativa identificadas no SESI-CE, na percepção da alta administração. Adotou-se a pesquisa qualitativa, classificada como documental e exploratória, tendo o estudo de caso como estratégia metodológica. O SESI-CE foi selecionado por tratar-se de uma organização com papel importante na economia e no desenvolvimento do Estado do Ceará. Para o estudo, foi realizada entrevista com sete gestores envolvidos com atividades pertinentes à Governança Corporativa, bem como a análise de dados disponíveis no *website* do Portal da transparência.

Mediante a análise do Relatório de Gestão, do regulamento do SESI, e das entrevistas, revelou-se que a estrutura de Governança Corporativa do SESI-CE é sólida e estabelece de forma clara as responsabilidades de todas as instâncias do sistema, bem como o relacionamento do SESI-CE com as partes relacionadas (sociedade, órgãos de controle, conselhos e diretoria), promovendo principalmente, a transparência e a equidade.

Em relação ao alcance do segundo objetivo específico, com base nos relatos e nos documentos publicados como o código de conduta e ética, e o relatório de auditoria independente, verificou-se que as principais práticas de Governança Corporativa aplicadas no SESI-CE, na percepção dos entrevistados, estão relacionadas à auditoria interna, auditoria independente, canal de denúncia e divulgação das informações. Na sequência, estão a política de comunicação, controles internos e código de conduta e ética, sendo, conforme os relatos, a transparência e a prestação de contas os principais princípios que norteiam essas boas práticas de Governança. Ressaltou-se ainda, a atuação da ouvidoria, que apesar de pouco tempo implantada na entidade, é considerada como uma das mais importantes boas práticas.

Os achados convergem com os descritos na literatura acerca dos princípios e das boas práticas de Governança Corporativa (MATIAS PEREIRA, 2010; IFAC, 2014; IBGC, 2015; ROSSETTI; ANDRADE, 2014; TCU, 2016; DA SILVA ORTEGA; SILVA; ROSSIGNOLI, 2019), principalmente no que se refere à prestação de contas e transparência das informações para tomada de decisão.

Conclui-se que no SESI-CE, na percepção dos integrantes da alta gestão, as boas práticas de Governança Corporativa implantadas na organização estão relacionadas à auditoria, canal de denúncias e divulgação das informações, norteadas pela transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade social, confirmando assim o pressuposto do estudo.

Esta pesquisa contribui para ressaltar a importância das boas práticas nas organizações, com intuito de resguardar e nortear as ações da alta gestão. No campo acadêmico, os resultados apresentados seguem como base e incentivo para ampliação das discussões sobre a temática Governança nos serviços sociais autônomos. Tem-se como limitação ao estudo a aplicação das entrevistas somente para um grupo de pessoas pertencentes à alta administração, podendo conter generalizações, bem como limitações teóricas identificadas acerca dos estudos relacionados aos serviços sociais autônomos. Sugere-se para trabalhos futuros a ampliação da pesquisa, investigando outras entidades do “Sistema S” ou outras organizações privadas ou públicas, segundo as respectivas especificidades, levando em consideração as mudanças de gestão e cenários distintos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 2016.

BERLE, A; MEANS, G. **The modern corporation and private property**. New York: McMillan, 1932.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A24F0A728E014F0B34D331418D>. Acesso em: 14 mar. 2020.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 699/2016**. Plenário. Relator: Weder de Oliveira. Sessão de 30/3/2016. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/todas-bases/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520669%252C%2520de%25202016/%20?ts=1567992846757>. Acesso em: 01 jun. 2019.

_____. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº 991/2019**. Plenário. Relator: Weder de Oliveira. Sessão de 30/4/2019. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/pesquisa/todas-bases/Ac%25C3%25B3rd%25C3%25A3o%2520669%252C%2520de%25202016/%20?ts=1567992846757>. Acesso em: 01 jun. 2019.

CAPPELLESSO, G.; FIGUEIREDO, L. M.; DE LIMA, D. V. A contribuição dos novos padrões contábeis para a governança corporativa do setor público brasileiro. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 3, 2016.

CARVALHO, A. G. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002.

CASTRO, D. P. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público: Integração das Áreas do Ciclo de Gestão: Contabilidade, Orçamento e Auditoria e Organização dos Controles Internos, como suporte à Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2015.

CASTRO, R. G. **Arrecadação direta de tributos pelo Sistema S à revelia da Lei Orçamentária Anual**. 2013.

CHAN, J. L. As NICSPs e a Contabilidade Governamental de Países em Desenvolvimento. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade – REPEC**, cidade, v. 4, n. 1, art. 1, p. 1-17, jan/abr. 2010.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, Oxford, n. 4, p. 386-405, 1937.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (CGU). **Entendimentos do Controle Interno Federal sobre a Gestão dos Recursos das Entidades do Sistema "S"**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/auditoria-e-fiscalizacao/arquivos/sistemas.pdf>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2018.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Cartilha de Governança, 11 Junho de 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/deciso/es/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2020.

DA SILVA, A. C. O.; SILVA, A. C. R.; ROSSIGNOLI, M.. Lei Sarbanes-Oxley e a influência na Governança Corporativa e Gestão de Risco. **Revista Jurídica Luso Brasileira - RJLB**, Ano 5, nº 6.2019.

EFIGÊNIA, A. S. F. M. O princípio “comply or explain” e a “soft law”. **Revista Electrónica de Direito**, 1. 2015.

FILHO, J. R. F. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, VIII, Panamá. **Anales...**, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFCA). **Governance in the public sector: a governing body perspective**. In International public sector study nº 13., 2001.

Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 29 Abr.2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFCA), CIPFA. **International framework: Good governance in the public sector.: a governing body perspective**. 2014. Disponível em: <<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/International-Framework-Good-Governance-in-the-Public-Sector-IFAC-CIPFA.pdf>>. Acesso em: 29 Abr.2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 22 dez. 2018.

JENSEN M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: **Journal os Financial Economics**. 1976. p. 305-360.

JESOVER, F.; KIRKPATRICK, G. The revised OECD principles of corporate governance and their relevance to non-OECD countries. **Corporate Governance**, v. 13, n. 2, p 127-136, mar. 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEVI-FAUR, D. From “Big Government” to “Big Governance”. In: Levi-Faur, D. **The Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012.

LYNN JR, L. E; MALINOWSKA, A. (2018). How are Patterns of Public Governance Changing in the US and the EU? It’s Complicated. **Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice**, 20(1), 36-55.

MALLIN, C. A. **Corporate governance**. 4th ed. Oxford-UK: Oxford University Press, 2013.

MARTINS, V. A.; JEREMIAS JUNIOR, J.; ENCISO, L. F. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MELLO, G. R. de. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MORETTI, B. R; KLANN, R. C. Práticas de Governança Corporativa Adotadas pelas Distribuidoras de Energia Elétrica. In: Congresso UnB de Contabilidade e Governança, **Anais...**, Brasília, 2017, Brasília.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JÚNIOR, P. C. A. Governança, Governança Corporativa e Governança Pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **OECD Principles of Corporate governance**. Paris, 1999.

PARKER, S.; PETERS, G. F.; TURETSKY, H. F. Corporate governance and corporate failure: a survival analysis. **Corporate Governance**, v. 2, n. 2, p. 4-12, 2002.

RENDERS, A.; GAEREMYNCK, A. Corporate governance, principal-principal agency conflicts, and firm value in European listed companies. **Corporate Governance: an international review**, v. 20, n. 2, p.125-143, 2012.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimentos e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA (SESI). **Relatório de gestão**. 2019. Disponível em: <<https://www.sesi-ce.org.br/transparencia/integridade>>. Acesso em 8 de ago. 2020.

_____. **Regulamento do Serviço Social da Indústria**. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** [recurso eletrônico]/ Robert K. Yin;

[tradução: Cristhian Matheus Herrera]. – 5.ed – Porto Alegre: Bookman, 2015.