

# A percepção dos gestores sobre governança pública: o caso do TCE-GO

## Jaqueline Gonçalves do Nascimento

Mestre em Administração pela UniAlfa e diretora do Instituto Leopoldo de Bulhões – TCE/GO. E-mail: Jaqueline\_gnascimento@hotmail.com.

## Wilson Almeida

Pós-doutor em Política Internacional pela Georgetown University, Washington DC. É coordenador do Mestrado Profissional em Administração da UniAlfa/Goiânia. E-mail: wilson.almeida@unialfa.com.br.

**Resumo:** Com o objetivo de seguir as melhores práticas de administração e entregar serviços de qualidade, que tragam mais eficiência à gestão e aperfeiçoamento das funções estatais, as organizações públicas adotam a governança corporativa com base nas experiências do setor privado. É nesse contexto que os modelos organizacionais de gestão pública vêm se aperfeiçoando com o objetivo de fomentar questões como sustentabilidade financeira e transparência na gestão, incluindo a solução de conflitos de interesses. O presente artigo traz uma análise sobre a aplicação do conceito de governança nas atividades de gestão do Tribunal de Contas do Estado de Goiás – TCE-GO, por meio da percepção de seus gestores, à luz dos princípios e recomendações de Governança Corporativa, sugeridos pelo Estudo 13 do PSC/IFAC, quanto à Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios. Uma das ações recomendadas à alta administração é o acompanhamento

efetivo dos indicadores dos serviços prestados aos cidadãos, avaliando eventuais distorções e comandando a sua pronta correção junto aos gestores do TCE-GO. Conclui-se que a implementação de mecanismos de governança pelo TCE-GO tem papel indutor do aperfeiçoamento das políticas públicas de controle e, por consequência, da propulsão de práticas eficientes de governança para o alcance de resultados.

**Palavras-Chave:** Administração pública; governança pública; Estudo 13 PSC/IFAC; Tribunal de Contas

**Sumário:** Introdução – 1 Governança – 2 Governança corporativa – 3 Governança no setor público – 4 Tribunais de contas como instâncias de governança – 5 O Tribunal de Contas do Estado de Goiás – 6 Para compreender a percepção dos gestores e a construção deste trabalho – 7 Apresentação dos resultados – Considerações finais – Referências

## Introdução

A governança, que surgiu e aperfeiçoou-se nas entidades privadas, tem se tornado cada vez mais importante também para as instituições públicas, possibilitando uma interação entre o governo e a sociedade, garantindo informações mais transparentes e responsáveis. De acordo com Fonseca (2013), a governança pública procura imprimir maior eficiência e agilidade à administração pública.

Na esteira do caminho trilhado pelas empresas e corporações privadas, a sociedade aspira que as práticas de governança alcancem também as administrações públicas. De Benedicto, Rodrigues e Abbud (2008) afirmam que essas práticas alcançaram efeitos positivos e foram introduzidas no setor público por meio de reformas vindas do ideário da Nova Administração Pública. Para Matias-Pereira (2010), as mudanças reveladas na primeira década do século XXI incluem métodos mais avançados de administração e gerenciamento, envolvendo conceitos como: qualidade, eficiência, transparência, valorização do cliente, dentre outros. Para o autor, tais conceitos não estão restritos às empresas privadas, e são também afetos à administração pública.

A postura ética e transparente dos gestores públicos é exigida pela sociedade, que também pressiona por melhores resultados econômicos, sem perder de vista o aspecto social. Assim, operando em um ambiente de fortes influências políticas, os gestores públicos se deparam, e são desafiados cada vez mais, com decisões de cunho moral.

O conceito de governança pública destaca a importância de se alcançar os objetivos comuns, quando o Estado é capaz de implementar as políticas adequadas e necessárias. Ensinam Oliveira e Pisa (2015) que tal capacidade está baseada em ações que garantam a maior atuação da sociedade e responsabilização dos agentes públicos, tendo como pressuposto o aperfeiçoamento dos meios de interlocução com o cidadão. A positiva e crescente conscientização dos cidadãos tem gerado múltiplas e intrincadas necessidades, assim como expectativas proporcionalmente ampliadas neste sentido.

No Brasil, a partir da redemocratização do país, ocorrida nas décadas de 1980 e 1990, visando reestruturar a gestão pública com o objetivo de atender a uma nova configuração de relação entre Estado e sociedade, os governos dos níveis federal, estadual e municipal têm buscado implementar uma gestão do Estado que o torne mais aberto e acessível às necessidades dos seus cidadãos, o que estaria contribuindo para a implantação dos princípios da governança na administração pública.

Neste contexto, a *International Federation of Accountants* (IFAC) vem estimulando a adoção de boas práticas contábeis desenvolvidas com alto nível de qualidade. A IFAC é uma organização global da classe contábil, presente em 130 países com a missão de proteger o interesse público, e, para tanto, desenvolve normas internacionais de ética, auditoria, educação e normas públicas de contabilidade.

O Comitê do Setor Público da Federação Internacional de Contadores (doravante, PSC-IFAC) tem a competência de tratar de assuntos que envolvem relatórios financeiros, contabilidade e auditoria do serviço público, alcançando instâncias de governos federal, estadual e municipal, incluindo outras entidades governamentais como agências e empresas públicas – nos relatórios de contabilidade e auditoria, para além dos financeiros. O Estudo 13, que será o foco deste trabalho e contém preceitos de governança desenvolvidos pelo IFAC (2001), concentra-se na sistematização das necessidades do comprometimento do setor público, em esfera global.

A iniciativa da IFAC visa aproximar-se da conceituação advinda da governança corporativa, somando-se a um esforço de busca por eficiência e *accountability* – originadas de inúmeras iniciativas internacionais de reforma do Estado. Nessa perspectiva, a gestão das organizações passa a ser fundamental na governança pública.

Observando-se o Planejamento Estratégico 2014/2020 do TCE-GO (2013), é possível a identificação de três focos estratégicos definidos para a atuação do Tribunal. São eles: (i) Melhoria da Gestão Pública Estadual, (ii) Transparência e Controle Social e (iii) Combate e Sanção à Fraude. Partindo de tais focos, pode-se chegar aos princípios de Governança do Serviço Público preconizados no Estudo 13 do IFAC. A adoção de um modelo de gestão, governança e planejamento pressupõe um processo dinâmico e interativo para a determinação de políticas, estratégias e objetivos relacionados às funções e procedimentos organizacionais. Assim, a complementariedade entre governança e gestão pública realiza-se por meio de estratégias eficientes e de *accountability*.

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados da pesquisa realizada com o propósito de identificar a percepção dos gestores do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, sobre a prática da Governança para Resultados aplicada a processos operacionais e de governança, gestão estratégica de inovação e sustentabilidade econômica, social e ambiental. Nossa amostra alcançou 27 (vinte e sete) pesquisados: chefe de gabinete da presidência; secretário administrativo; secretário de controle externo; secretário-geral; diretor de gestão, planejamento e governança; diretora de comunicação; diretor de controle interno; ex-chefe de gabinete da presidência; ex-secretária de controle externo; ex-secretário-geral; ex-diretora de gestão, planejamento e governança e o ex-diretor de controle interno. A pesquisa alcança ainda os seguintes gerentes: de tecnologia da informação; de administração; de gestão de pessoas; de orçamento e finanças; de controle

de atos de pessoal; de controle de contas; de controle de obras e serviços de engenharia; de fiscalização; de comunicação e controle; de gestão documental e de registro e jurisprudência.

## 1 Governança

Não é possível precisar a data em que foram introduzidos os conceitos de governança. Conforme Nardes, Altounian e Vieira (2016), desde que se iniciou a delegação de tarefas entre os seres humanos, veio também a preocupação de se criar instrumentos que permitissem ao delegante ter certeza de que suas determinações seriam cumpridas por quem recebeu a incumbência, ou seja, a criação de procedimentos que oportunizassem a redução dos riscos da delegação, diante das incertezas do ambiente e da complexidade crescente das relações humanas.

Pela amplitude de seu caráter, o conceito de governança nasce a partir da busca do aprimoramento comportamental de pessoas e instituições. Nardes (2013) destaca a existência de diversos conceitos para governança, já que o termo acomoda muitas concepções em função do contexto em que é empregado. Mesmo assim, a expressão agrega eixos afetos à transparência, ao planejamento das ações, ao controle do uso dos recursos, à articulação de direcionamento, articulação e coordenação dos diversos segmentos interessados (*stakeholders*), e ao atendimento efetivo das necessidades do “principal”. No caso do setor público o principal representa a própria sociedade.

Acompanhar as inovações tecnológicas, as exigências cada vez mais acentuadas dos destinatários dos serviços públicos e o contexto ambiental da escassez dos recursos, revela-se um fator fundamental para que a evolução da gestão da Administração Pública vá ao encontro da excelência.

Este novo cenário está exigindo dos governantes públicos que atuem com máxima eficiência, transparência e cautela, pois a sociedade exige cada vez mais resultados e mais respostas. Considerando estes aspectos, este trabalho, no qual se debaterá o complexo tema da governança pública, mais especificamente dentro do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, estará apoiado nos conceitos explicitados a seguir.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou em 2004 os chamados *Principles of Corporate Governance*, que serviram como parâmetro para que os países produzissem recomendações de melhores práticas em governança. Internacionalmente, a Governança apresenta-se como padrão de regras em nível da Organização das Nações Unidas (ONU) para que o Estado imponha sua vontade no próprio território. O Banco Mundial (2006) e a União Europeia, a exemplo, utilizam o termo boa governança no sentido de transmitir suas aspirações de um mundo melhor.

No âmbito brasileiro, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e no ano de 1999, lançado seu Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, que já está na 5ª edição, lançada em 2015. O Código, entre outras vantagens, pode influenciar, positivamente, investidores interessados em empresas brasileiras que adotam boas práticas de governança voltadas não apenas aos proprietários, mas também à longevidade de si mesmas.

Para Altounian, Souza e Lapa (2017), a dissecação do termo Governança abrange conceitos que se correlacionam com discursos acadêmicos, políticos e corporativos (privados e públicos). Os autores apontam ainda que a Governança pode ser vista num espectro mais amplo (governança no contexto global, políticas implementadas por governos) ou reduzido (governança de pessoas, tecnologia de informação).

## 2 Governança corporativa

Na conceituação feita pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), a governança corporativa – GC mostrou-se indispensável para trazer proposta de

solução para o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Alerta Rossetti (2014), que o problema fundamental do que hoje chamamos de governança corporativa centrou-se no conflito de agência, sendo uma das questões cruciais evitar o comportamento “*moral hazard*” dos gestores, descrito como oportunista.

Segundo Prats e Lasangna (2009), o modo como as sociedades enfrentam os desafios e as oportunidades (governabilidade) depende de um conjunto de procedimentos, regras, convicções e crenças que normatizam a vida em sociedade manifestas como qualidades institucionais presentes. De acordo com esse raciocínio a governabilidade pode ser entendida como a capacidade organizacional que é influenciada pela cultura, valores, atitudes e modelos mentais que norteiam suas relações. A governança, destaca-se como componente basilar da governabilidade, somando-se às capacidades do governo, dos atores políticos, econômicos e sociais, e ainda da qualidade das lideranças que atuam na comunidade, no Estado, no mercado e nas organizações.

O IBGC (2009) estabelece no já citado Código, que a governança corporativa consiste em um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre os proprietários, o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de controle.

No mesmo contexto ocorrido em outros países, o advento da globalização, veio acelerar a adoção de mecanismos de GC no Brasil, juntamente com os processos de desregulamentação da economia, que resultaram num ambiente mais competitivo. Este ambiente obrigou muitas empresas a adotarem práticas da governança corporativa, pressionadas pelos investidores para elevarem seu valor no mercado (MCKINSEY COMPANY, 2001).

Conforme Matias-Pereira (2008), tais mudanças, geralmente lentas, frente às organizações privadas, apresentam suas particularidades que impedem a transformação no setor público de maneira mais célere. Ainda para este mesmo autor, o setor público no Brasil passa por um processo de modificação, mas ainda existem grandes obstáculos a serem enfrentados.

### 3 Governança no setor público

A década de 1980 foi caracterizada por profundas transformações no cenário econômico internacional e nacional. A crise fiscal daquele período exigiu nova ordem econômica e de política internacional, no propósito de tornar o Estado mais eficiente. É nesse contexto que os modelos organizacionais de gestão pública vêm se aperfeiçoando, visando fomentar questões como sustentabilidade financeira e transparência na gestão, incluindo a solução de conflitos de interesses.

Na governança pública, o controle é apontado como uma dimensão fundamental, na medida em que ele atua em sintonia com o alcance dos objetivos da organização (eficácia), da conformidade legal, da eficiência e efetividade operacional e da confiabilidade das informações levadas à sociedade. Assim, além de fornecer suporte à gestão e segurança aos cidadãos quanto aos resultados das políticas públicas – aumentando, desta maneira, a transparência e a *accountability* da gestão – que são pilares da governança, o controle pode auxiliar no realinhamento de interesses entre os *stakeholders* e os gestores, conduzindo à melhoria do desempenho empresarial.

Posteriormente foram publicados outros trabalhos, como o Estudo 13 – boa governança no setor público –, da *International Federation of Accountants* (IFAC) (2001). Considerando a concepção sobre a “boa governança no setor público” e tendo a efetividade na área pública como foco do debate, a IFAC realça a função precípua da governança de garantir a supremacia do interesse público a qualquer tempo. Na mesma sintonia, o *Australian National Audit Office* (ANAO) publicou em 2003 o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, ratificando os princípios preconizados pela IFAC, acrescentando-lhes outros três: liderança, compromisso e integração.

Ainda na seara da teoria das agências, no contexto público, o principal e os agentes, no exercício de suas atribuições, relacionam-se entre si e com outras partes interessadas de modo a se buscar o desenvolvimento do país. Assim, sociedade é o “principal”, pois demanda percepções de “finalidade” e valor e tem o poder primário. Os “agentes”, nesse contexto, são aqueles a quem foi delegada competência para executá-las, ou seja, autoridades, dirigentes, executivos e colaboradores do setor público.

Dentre as variadas definições de governança pública, Bresser-Pereira (1998) a conceitua como sendo a capacidade financeira e gerencial de construir e gerenciar políticas públicas. Em concordância, também Matias-Pereira (2010) entende que para existir a boa governança, é necessário existir uma participação ativa dos *stakeholders*, dentre os quais cita: dirigentes, políticos, órgãos de controle e a sociedade organizada.

Nardes (2016, p. 155), lembra que:

A governança pública pode ser representada pela capacidade que os governos têm de assegurar que a vontade dos cidadãos seja considerada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, mediante a seleção de pessoas e instituição de normas e processos adequados para executar as ações planejadas, articulação das ações de todos os agentes públicos e privados, alcance e controle de todos os resultados previstos, estabelecimento de indicadores de desempenho para verificar o quanto foram as metas alcançadas e divulgação de todas essas etapas à sociedade.

Aqui pode-se afirmar que a qualidade da administração pública está sendo avaliada mais por critérios técnicos, transparência, ética, eficiência, eficácia, capacidade de melhorar a qualidade de vida etc., e cada vez menos por critérios políticos. Nos estados democráticos como o Brasil, cabe ao Poder Executivo a responsabilidade pelos recursos específicos: planejamento, direção e controle das operações desse setor. Por outro lado, o Poder Legislativo tem o direito e o dever de fiscalizar as ações do governo no que tange à eficiência do setor e à prática dos princípios de governança. Uma das formas para viabilizar essa responsabilidade é através de auditorias e relatórios. Neste sentido, Marques (2007) afirma que um dos elementos da governança no setor público tem a ver com os sistemas de prestação de contas/*responsabilização-accountability*.

Outro conceito importante é *compliance*. Esta palavra de origem anglo-saxã, remete à conduta de acordo com a regra. Segundo Manzi (2008), o Brasil procura consolidar o *compliance* como uma das premissas da governança, ao fortalecer a cultura do ambiente ético por meio de controles internos e aumento da transparência e, também, quando institui meios para assegurar a conformidade com normas, leis e políticas internas e externas.

O IFAC (2001) estabelece três princípios de governança corporativa, no contexto do setor público: Transparência: Integridade e *Accountability*. O quadro abaixo traz simplificada explicação dos citados princípios:

Quadro 1 – Princípios de Governança Corporativa – IFAC

(continua)

| Princípios    | Justificativa   |
|---------------|---|
| Transparência | Necessário para garantir que as partes interessadas possam ter confiança na tomada de decisões e nas ações das entidades do setor público, na gestão de suas atividades e nos gestores. Ser transparente, por meio de consultas aos <i>stakeholders</i> e comunicação completa, precisa e clara, conduz a ações efetivas e tempestivas, dando suporte ao imprescindível controle. |

(conclusão)

| Princípios            | Justificativa   |
|-----------------------|---|
| Integridade           | Reflete-se tanto nos processos de tomada de decisão da entidade como na qualidade de seus relatórios financeiros e de desempenho. Compreende a retidão e a inteireza nos relacionamentos. Baseia-se na honestidade e objetividade, e em elevados padrões de decência e probidade na gestão dos fundos públicos e dos assuntos de uma entidade. Intimamente dependente da eficácia da estrutura do controle e dos padrões de profissionalismo. |
| <i>Accountability</i> | Representa a obrigação de responder a uma responsabilidade conferida. É o processo pelo qual as entidades e os gestores públicos submetem-se ao exame minucioso de um controle externo e são responsabilizados pelas próprias decisões e ações, incluindo o trato com os recursos públicos e todos os aspectos de desempenho. Requer uma compreensão clara das responsabilidades das partes envolvidas e a definição de papéis na estrutura.  |

Fonte: Elaborado por Jaqueline Nascimento e Wilson Almeida (2020).

Ensinam Martins e Marini (2010) que uma boa gestão pública é aquela que alcança resultados, atendendo aos interesses e às expectativas dos beneficiários, sejam cidadãos ou empresas, criando valor público. Para os autores, a gestão para resultados requer a construção de mecanismos de monitoramento e avaliação que promovam aprendizado, transparência e responsabilização, além de envolver o alinhamento dos arranjos de implementação (conjuntos de políticas, programas, projetos e organizações diversas) para alcançá-los.

Caio Marini e Humberto Falcão (2014, p. 44), acrescentando a ideia de percepção de valor público e alcance de resultados, definem governança pública como “um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhoria do desempenho”. Fortalecer a capacidade de governo e governar em rede compartilhada faz todo sentido, para alcançar serviços orientados para resultados e a geração de valor público sustentável, que não sucedem de forma isolada ou casualmente. São elementos interdependentes, que exigem o incremento de capacidades e relações interinstitucionais.

#### 4 Tribunais de contas como instâncias de governança

A finalidade do controle é garantir que a administração pública atue de acordo com os princípios explícitos e implícitos na Constituição Federal – legalidade, moralidade, finalidade pública, motivação, impessoalidade, publicidade e eficiência –, bem como obedecer aos princípios da supremacia do interesse público sobre o privado e da indisponibilidade do interesse público.

Desse modo, o controle decorre da necessidade de transparência no exercício do poder do Estado. Aqui também há fundamento na Constituição Federal do Brasil (BRASIL, 1988), quando se ocupa do dispositivo que possibilita a avaliação da gestão, ao estabelecer o princípio da prestação de contas dos agentes públicos (art. 34, VII, d). Esse conceito liga-se intimamente ao de *accountability*, e conseqüentemente à noção de governança, como já comentado.

De forma simplificada e em conformidade com a doutrina clássica do Direito, basicamente o controle pode ser *interno* ou *externo*, e *legislativo*, *judiciário* ou *administrativo*, conforme seja realizado ou não pela própria Administração ou pelos Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo.

A Lei nº 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), em seu artigo 77, divide o controle da Administração Pública em verificação prévia, concomitante e subsequente, de acordo com a cronologia de sua execução. O controle é dividido em: controle interno, sendo aquele realizado

dentro das entidades por seus próprios componentes e controle externo, como aquele que o Estado e os cidadãos exercem sobre as instituições públicas.

O controle interno pode ser conceituado como aquele exercido por órgãos que estejam dentro da estrutura do poder controlado e tenham sido criados para desenvolverem essa atribuição específica (AGUIAR, 2011).

Controle externo é aquele realizado por órgão que não pertença à estrutura do poder no qual o controle é exercido. Assim sendo, qualquer órgão pode efetuar o controle externo, caso tenha a incumbência de controlar a atividade desenvolvida por outro que não esteja na mesma estrutura de poder (AGUIAR, 2011). O controle externo compreende o controle parlamentar direto, o controle exercido pelos Tribunais de Contas e o controle judicial. Os Tribunais de Contas são instituições independentes, que controlam o Poder Executivo. Frey (2003) e Marques (2007) registram o importante papel das Cortes de Contas, no que diz respeito à implementação da governança pública.

Os Tribunais de Contas são órgãos constitucionais de controle externo e surgiram da necessidade de estabelecerem-se bases novas para a fiscalização da execução orçamentária. No Brasil, a nível federal, o Controle Externo é exercido pelo Congresso Nacional, com auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU). Nos demais níveis federativos, esse controle é exercido, por simetria constitucional, pelas Assembleias Legislativas e Câmaras de Vereadores, com o auxílio dos Tribunais de Contas Estaduais, dos Tribunais ou Conselhos de Contas dos Municípios e de Tribunais de Contas Municipais, conforme o caso.

Evidente se mostra a importância, no setor público, em termos de mecanismos de governança, do monitoramento, já que a mensuração dos benefícios oriundos da execução das políticas públicas é muito mais custosa que a avaliação dos incentivos dados na esfera privada (lucro, dividendos etc.).

Marini e Martins (2006) destacam que se torna contundente a necessidade de incrementar as capacidades institucionais do Estado para cumprir com o seu papel no desenvolvimento econômico social sustentável, por meio da adoção de políticas públicas, ou seja, o aperfeiçoamento da administração pública passa, necessariamente, pelo fortalecimento da governança.

Desse modo, o controle externo tem relevante função na contribuição para estimular o constante aperfeiçoamento da governança, na medida em que possa garantir que as ações governamentais estão sendo realizadas de maneira transparente, honesta e se as políticas estão sendo implementadas de acordo com o previsto. Portanto, os Tribunais de Contas são considerados instâncias externas de governança.

Na gestão pública, o monitoramento se realiza por força da atuação dos cidadãos, direta ou indiretamente, naquele caso por meio de grupos de controle social. A sociedade pode atuar indiretamente, por meio de seus representantes eleitos e das instituições detentoras de competência constitucional ou legal para aprovar políticas públicas e fiscalizar a gestão dos recursos, funções essas atribuídas ao Poder Legislativo e aos *tribunais de contas*. (CAVALCANTE; PETER; MACHADO, 2011. Grifo nosso).

O Tribunal de Contas da União (TCU) produziu o Referencial Básico de Governança (RBG), aplicável a todas as entidades públicas jurisdicionadas (BRASIL, 2014c). De acordo com o RBG, os Tribunais de Contas têm papel fundamental no desenvolvimento das organizações públicas, já que é de sua competência o exercício da fiscalização, do controle e da regulação dos órgãos e entidades da administração pública, em busca da legalidade dos atos e da boa gestão dos recursos públicos.

As Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP) – Nível 1 (IRB, 2015) trazem a atuação dos Tribunais de Contas como sendo um instrumento da governança pública, cujo objetivo

é garantir a *accountability* pública, no intuito de contribuir para a diminuição das incertezas sobre as ações da administração pública.

## 5 O Tribunal de Contas do Estado de Goiás

O Tribunal de Contas do Estado de Goiás, conforme histórico publicado na página do TCE-GO na internet, foi instituído pela Constituição Estadual de 1947 e instalado em 1º de setembro de 1952, pelo Decreto nº 130, de 07/7/1952. Por disposição das Constituições Federal e Estadual, nesta última em seus artigos 25 e 26, ao Tribunal de Contas foi atribuída a competência de exercer o controle externo do Estado e das entidades da administração pública direta e indireta.

Dentre suas atribuições, constam: apreciar as contas do governador; julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos; apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal, bem como as concessões de aposentadorias, reformas e pensões; realizar auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das unidades administrativas dos três poderes; fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos, à União, aos outros Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

As funções básicas do Tribunal de Contas do Estado de Goiás podem ser agrupadas da seguinte forma: fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa, de ouvidoria e de caráter pedagógico.

O Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Municípios e Distrito Federal (Promoex) foi desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). O diagnóstico da FIA incluía a aspectos de integração externa, planejamento e controle gerencial, procedimento de trabalho, tecnologia de informação e estrutura de recursos humanos (MAZZON; NOGUEIRA, 2002).

Em consequência desse novo caminho traçado, o TCE-GO passou por mudanças em sua estrutura organizacional e organograma, trazendo modernas atribuições e formas de atuação de cada Secretaria e suas unidades, conforme estabelecido na Resolução nº 09/2012 (TCE-GO, 2012). Aqui foi aprovada a Proposta de Reestruturação Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, um divisor de águas para a gestão e os controles interno e externo, atribuídos ao Tribunal. Merecem destaque o projeto de Redesenho do Tribunal, que resultou na nova estrutura organizacional e o monitoramento do andamento processual, evitando atrasos e paralisações.

Ainda na esteira de iniciativas alinhadas às boas práticas da administração pública, o Tribunal de Contas do Estado aprovou a Resolução Normativa nº 04/2013, contendo seu Plano Estratégico para o período 2014-2020.

Na construção do Plano Estratégico (TCE-GO, 2013) foi feito o diagnóstico dos ambientes interno e externo e elaborado o mapa estratégico, contendo a Missão, Visão e Valores da instituição. Em seguida foram traçados os objetivos estratégicos sob as perspectivas de resultados, processos internos (celeridade e seletividade, integração e transparência), pessoas e inovação e orçamento e logística.

A institucionalização e implementação de um sistema de Controle Interno não é somente exigência das Constituições Federal e Estadual, mas também uma oportunidade para dotar a administração pública de mecanismos que assegurem, entre outros aspectos, o cumprimento das exigências legais, a proteção de seu patrimônio e a melhoria na aplicação dos recursos públicos, garantindo maior tranquilidade aos gestores e melhores resultados à sociedade. Reforçando o propósito de dar mais transparência às atividades do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, a Diretoria de Governança, Planejamento e Gestão-DGPG, passou a ter um portal na internet, proporcionando aos membros, gestores, servidores e cidadãos interessados, a visualização de ferramentas de planejamento e gestão utilizadas pelo TCE-GO. Também é possível acompanhar

a agenda de atividades da DGPG, o Sistema de Gestão e Planejamento (SGP) e os Painéis de Monitoramento dos Planos Diretores e do Marco de Medição de Desempenho-MMD/TC.

No TCE-GO, o conteúdo do Marco de Medição de Desempenho foi utilizado como referência para a elaboração do planejamento institucional do biênio 2017/2018, sendo incorporado no Plano de Diretrizes da Presidência e nos Planos Diretores das unidades gestoras. Um ponto de destaque na Corte de Contas Estadual é a metodologia de monitoramento eletrônico do processo de evidenciação, realizada por meio do Sistema de Gestão e Planejamento (SGP), ferramenta eletrônica que integra as atividades de planejamento institucional, gestão de projetos e processos e monitoramento do Marco de Medição de Desempenho dos TCs, no âmbito do TCE-GO.

Em busca das certificações ISO 9001 e 14001, o Tribunal de Contas do Estado de Goiás recebeu consultores que auxiliaram no processo de diagnóstico da Instituição e instruções para sensibilização das equipes sobre a importância e os benefícios das duas certificações. Buscou-se, em linhas gerais, para implantação do projeto, os critérios de escolha dos processos de trabalhos a serem submetidos à certificação, entre outros temas relacionados à matéria. Cumpridas todas as etapas, deu-se a obtenção da certificação com o objetivo de contribuir para a simplificação dos processos de trabalho do TCE-GO e promoção da melhoria dos resultados alcançados, segundo as modernas práticas de gestão internacionalmente aceitas.

Assim como a sociedade espera do serviço público, o TCE-GO (seus membros e servidores) tem refletido sobre a importância de reproduzir, em seus projetos de qualidade, mais que apenas dados estatísticos e relações numéricas complexas e de pouca ou quase nenhuma importância. No cenário evolutivo atual, está claro que a palavra eficiência não foi exposta pelo legislador apenas e tão somente como uma finalidade banal, de natureza gramatical ou protocolar. Seu objetivo é oferecer bens, produtos e serviços públicos com qualidade e que proporcionem uma sensação de bem-estar e realização pessoal, ao cidadão.

## 6 Para compreender a percepção dos gestores e a construção deste trabalho

Ensinam IDRUS *et al.* (2010), que a percepção é o sentido de como se interpreta o que está ocorrendo, quem está por perto, o que as outras pessoas estão fazendo e o que podem estar sentindo. Em casa, no trânsito, na escola, no trabalho e nas atividades cotidianas, as pessoas, conforme Souza Neto (2004), usam seus sentidos para tomar consciência de fatos, objetos, acontecimentos e pessoas que estão no seu entorno.

Chauí (2008) lembra que a percepção é uma relação do sujeito com o mundo exterior, pois damos às coisas percebidas novos sentidos e novos valores. Pessoas diferentes podem ver a mesma situação de formas diversas e, por conseguinte, reagirem de variadas maneiras. Cada um percebe um fato de acordo com sua maneira de ver e reagir, considerando sua própria história de vida.

Desse modo, podemos abordar a percepção como sendo uma espécie de julgamento dado pelo sujeito com base nas informações das sensações. É a interpretação por parte do indivíduo do que foi captado pelos sentidos e que pode ser influenciado por fatores fisiológicos e psicológicos, tanto quanto por questões externas como aspectos culturais e sociais.

Este trabalho foi construído em duas fases: a) pesquisa bibliográfica; e b) pesquisa de campo. A abordagem da seleção intencional, que consiste na seleção estratégica de amostras ricas de informações relevantes e, conforme explica Patton (2015, p. 256), “por sua natureza e substância vão iluminar a questão de pesquisa”, definiu a escolha dos entrevistados.

Esta abordagem é composta de perguntas fechadas simples e utiliza Escala Likert como forma de medição. A Escala Likert adequa-se ao presente estudo tendo em vista que possibilita estabelecer uma análise atitudinal em graus de concordância/discordância, permitindo indicar a medida de aderência da prática adotada pelo TCE-GO, com as recomendações da IFAC.

Desse modo, as respostas foram assinaladas numa escala de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância com as afirmações especificadas da seguinte forma: 1=discordo totalmente, 2=discordo, 3=não concordo nem discordo, 4=concordo, 5=concordo totalmente.

A técnica de coleta de dados adotada foi a aplicação de questionário com perguntas e respostas previamente formuladas a gestores e ex-gestores do TCE-GO, tendo como amparo a posição hierárquica e atribuições de governança que estes possuem dentro da Corte de Contas. A justificativa para consultar ex-gestores funda-se no fato de que a alta direção do TCE-GO, eleita para o biênio 2019/2020, havia assumido recentemente e procedido alterações naturais de ocupantes de alguns cargos. Assim, entendeu-se que a extensão da sondagem aos atuais e ex-ocupantes de cargos de liderança poderia resultar em dados mais completos.

A partir do Estudo 13 sobre governança no setor público (IFAC, 2001) foram escolhidas as dimensões de análise, explicitadas no Quadro 2, que compuseram o questionário aplicado junto aos gestores do TCE-GO.

Quadro 2 – Dimensões e Práticas recomendadas

| Dimensão                             | Descrição   | Práticas Recomendadas  |
|--------------------------------------|---|--|
| Padrões de Comportamento             | Diz respeito ao sistema pelo qual a organização exerce a liderança em relação aos valores que definem sua cultura organizacional.   | Liderança<br>Código de conduta   |
| Estrutura Organizacional e Processos | Refere-se ao modo como a gestão da instituição está organizada, quais são as funções dos gestores, as responsabilidades e deveres.  | Responsabilidade estatutária<br>Prestação de contas do dinheiro público<br>Comunicação com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )<br>Definição de funções e responsabilidade |
| Controle e Gestão de Riscos          | Alcança os controles estabelecidos pelos gestores para dar suporte ao alcance dos objetivos, à eficiência das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com a legislação. | Gestão de riscos<br>Auditoria interna<br>Comitês de auditoria<br>Controle interno<br>Orçamento e gestão financeira<br>Treinamento  |
| Relatórios Externos                  | Está relacionado à forma pela qual a administração demonstra sua responsabilidade com o dinheiro público e o desempenho com os recursos.  | Relatório anual<br>Adequação às normas de contabilidade<br>Medidas de desempenho<br>Auditoria externa  |

Fonte: Study13 (IFAC 2001).

## 7 Apresentação dos resultados

Para gerar o questionário foi usado o programa Google Drive, da *Google Company*, um aplicativo do Gmail, que permite criar questionários para serem respondidos *online* pelos participantes. Todos os 27 questionários tiveram retorno devidamente respondidos. As respostas foram assinaladas, indicando graus diferentes de concordância com as afirmações especificadas. A seguir, os resultados comentados:

## 1 Padrões de Comportamento

A IFAC (2001) aponta que a dimensão padrões de comportamento aborda de que maneira se dá o exercício da alta liderança na determinação de valores e padrões institucionais. Aqui, avalia-se a definição da cultura organizacional e o comportamento de todos aqueles que dirigem e laboram na instituição.

Dos resultados encontrados para a dimensão Padrões de Comportamento, no que tange ao tema normas de conduta e liderança, a maioria dos posicionamentos estão em harmonia, quanto à assertiva apresentada: As medidas adotadas pela administração do TCE-GO asseguram que seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com os altos padrões comportamento e conduta. Nesse caso, 63% dos respondentes concordam e 22,2% concordam totalmente, por outro lado, 11,1% marcaram a alternativa de que não concordam nem discordam e somente 3,7% afirmam discordância.

Quanto ao código de conduta, os resultados mostram que a administração adota, no geral, ações e procedimentos mínimos necessários para alcançar os padrões de comportamentos desejados; 51,9% de gestores e ex-gestores concordam que existe um código de conduta/ética, em que são definidas as normas comportamentais que devem ser seguidas pelos servidores e membros. Todavia, na questão 3, quando se afirma que é aplicada revisão periódica ao código de conduta/ética pela administração, houve posicionamento de neutralidade: 44% nem concordam nem discordam. Mesmo assim, a soma daqueles que concordam e concordam totalmente coincide com os mesmos 44,4%.

As medidas adotadas pela administração do TCE-GO asseguram que seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com os altos padrões de comportamento e conduta.

Um dos pilares da governança eficaz é a transparência, integridade e responsabilidade dos indivíduos dentro de uma entidade do setor público. Em reação à assertiva de que a Instituição estipula mecanismos apropriados para assegurar que os servidores e membros não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses, 44% concordaram, corroborados por mais 25,9% que concordam totalmente.

Significativa maioria das repostas concordam com as afirmações apresentadas, concluindo-se que a administração do Tribunal adota, no geral, ações e procedimentos necessários para alcançar os padrões de comportamento desejados.

## 2 Estrutura Organizacional e Processos

Três subcategorias compõem esta dimensão: prestação de contas de dinheiro público; comunicação com partes interessadas (*stakeholders*); e definição de funções e responsabilidades. Em se tratando de processos e estruturas organizacionais, o IFAC (2001) considera como a alta gestão é nomeada e organizada, como suas responsabilidades são definidas e como ocorre sua responsabilização. Essa dimensão cuida de questões ligadas a:

- a) responsabilidade legal – adoção de ferramentas eficazes para garantir o cumprimento de regimentos, resoluções e de regulamentos;
- b) responsabilidade pelo dinheiro público – estabelecimento de arranjos apropriados para assegurar a salvaguarda de recursos e fundos públicos e sua utilização de forma econômica, eficiente e eficaz, e que estejam em consonância com a legislação aplicável;
- c) comunicação com partes interessadas – estabelecimento de canais de comunicação claros e efetivos, sobre o papel, missão, objetivos e desempenho do Tribunal de Contas do Estado de Goiás; compromisso explícito com a abertura e transparência sobre todas as atividades da entidade e (iii) publicidade dos atos de nomeação dos membros da diretoria juntamente com suas respectivas funções;

- d) regras e responsabilidades relativas a equilíbrio entre poder e autoridade, ao corpo diretivo, ao presidente, aos membros, aos gestores de todos os níveis.

Aqui os resultados demonstram que o TCE-GO adotou ou está implantando os procedimentos mínimos requeridos para atendimento aos padrões do Estudo 13 do IFAC referente a Estruturas e Processos Organizacionais. Das questões referentes a esta dimensão, a afirmativa 6 do questionário aplicado: a Instituição possui medidas eficazes para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de outras fontes difusoras de boas práticas – teve concordância de 81,5% dos respondentes, o que representa muito bem a crescente preocupação dos gestores em administrar de acordo com as leis vigentes e ainda atender às exigências e novas demandas trazidas pela sociedade atual.

Outro item que merece destaque é que em relação à assertiva sobre a existência de calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente, a maioria assinalou a alternativa neutra, ou seja, nem concorda nem discorda. Porém, seguindo uma tendência favorável, a soma daqueles que concordam e concordam totalmente alcança 48,9%.

Cabe o registro de que há indecisão dos respondentes quanto à assertiva 19 do questionário aplicado, onde se afirma que o controle estratégico inclui um calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente: 37% nem concorda nem discorda que os membros do corpo diretivo recebem treinamento ao assumir cargo de direção, ou posteriormente se necessário. Mesmo assim, 25,9% dos gestores e ex-gestores indicam concordância com a afirmação e 14,8% concordam totalmente.

Ainda na dimensão Estrutura e Processos Organizacionais, as assertivas específicas que tratam dos gestores não efetivos tiveram a maioria das marcações para o item 3 – Não concordo nem discordo. Deixando claro a existência de fragilidade na organização e integração entre os diferentes atores envolvidos nas tomadas de decisão. Um ponto importante a ser revisto pelo TCE-GO para o alcance de uma melhor articulação entre os diferentes gestores.

O resultado mais abrangente da dimensão Estruturas e Processos Organizacionais mostra, portanto, que nesse bloco o TCE-GO adota os princípios de governança em nível aceitável, de acordo com o Estudo 13 do PSC/IFAC no que diz respeito à organização da gestão da instituição, incluindo a definição das funções, responsabilidades e deveres dos gestores, em todos os níveis hierárquicos. Existindo, portanto, possibilidade de melhorias e aperfeiçoamento.

### 3 Controle e Gestão de Riscos

De acordo com a IFAC (2001), esta dimensão abarca um conjunto de controles estabelecidos pela alta gestão da organização para apoiá-la na consecução dos objetivos da entidade, visando à eficácia e à eficiência dos serviços prestados, à confiabilidade dos relatórios internos e externos e à conformidade com a aplicação das leis e regulamentos, das resoluções e portarias internas.

De maneira global, os resultados da dimensão controle e gestão de riscos trazem alto nível de neutralidade entre os respondentes. Ao assinalarem a codificação 3 (não concordo nem discordo) demonstram incerteza sobre se a Corte de Contas alcança os controles estabelecidos pelos gestores para dar suporte ao atingimento de todos os objetivos, à eficiência das operações, à confiabilidade dos relatórios e à conformidade com a legislação.

Convém observar que o item 45 obteve resultado muito positivo, já que gestores e ex-gestores assinalaram 63% de concordância, acrescidos de mais 29,6% que concordam totalmente, endossando que o TCE-GO desenvolve programas de treinamento para assegurar que os servidores sejam capacitados a realizar suas atividades necessárias. As respostas aqui assinaladas destacam o tema treinamento de pessoal como prática de boa governança, consolidada na Corte de Contas goiana.

#### 4 Relatórios Externos

Esta dimensão é relacionada à forma como a alta gestão da organização demonstra sua responsabilização pela administração das finanças públicas e adequado uso dos recursos.

Cabe ressaltar que as afirmativas que tratam do relatório anual de gestão tiveram a maioria das respostas classificadas como neutras. Tal indefinição pode exigir investigação mais apurada para este subgrupo, o que traria respostas e resultados mais conclusivos.

Já para a assertiva que aborda a temática de Medidas de Desempenho, as respostas se concentram em maior parte nas marcações favoráveis. Aqui, 55,6% concordam e 11,1% concordam totalmente que o Tribunal institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes.

Na mesma tendência, 51% dos respondentes ratificam que a administração (do TCE-GO) tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos seja profissional e objetiva e 14,8% concordam totalmente com tal enunciado.

Neste bloco, parte significativa dos gestores e ex-gestores assinalaram a alternativa de dúvida, ou seja, não concordo nem discordo, o que pode representar um princípio de governança que não é adotado satisfatoriamente pelo Tribunal, ou ainda que os respondentes desconhecem o assunto. Apesar disso, os gestores apresentam percepção de concordância sobre a forma pela qual a administração do TCE-GO demonstra sua responsabilidade com o dinheiro público e o desempenho com os recursos geridos pela Corte, validando uma aderência razoavelmente satisfatória quanto à maioria dos princípios de governança para essa dimensão, que está diretamente ligada ao grupo do Controle. Os relatórios, tanto internos quanto externos, refletem fundamental importância para maior transparência e para a *accountability*.

#### Considerações finais

A proposta de verificar as práticas de Governança Corporativa utilizadas no Tribunal de Contas do Estado de Goiás, na percepção de seus principais gestores e se o modelo de governança está institucionalizado, foi alcançada. Percebeu-se que a maioria dos princípios preconizados nesse modelo está presente nas práticas administrativas que a organização executa. De forma geral, as dimensões detalhadas estão adequadas às necessidades organizacionais, e proporcionam ferramentas úteis ao alcance dos objetivos organizacionais.

Utilizando-se de mecanismos apropriados, a governança possibilita estruturar e coordenar, com transparência, equidade e responsabilidade, ações de atores diversos envolvidos entre si em uma relação que exige objetivos previamente acordados. A partir do aprofundamento teórico e prático no desenvolvimento desta pesquisa, constata-se que os princípios associados à governança fazem parte do direcionamento à tomada de decisões, desempenho e controle das organizações adotados pelos gestores e parceiros que visam ao atingimento dos objetivos propostos. Como o objetivo do estudo era verificar a percepção dos gestores sobre os princípios de governança do PSC/IFAC, percebeu-se que em partes esse modelo está presente nas práticas administrativas que a organização executa, em linhas gerais o modelo é adequado às necessidades organizacionais e proporciona a alta administração, uma ferramenta coerente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Finalmente, recomenda-se que a alta administração acompanhe de perto os indicadores dos serviços prestados aos cidadãos, avaliando eventuais distorções e comandando a sua pronta correção junto aos gestores do TCE-GO. Outro registro de destaque é a necessidade de se estimular a participação da sociedade na governança de sua entidade. Estas são as principais características de uma boa governança no nível de órgãos e entidades da Administração Pública e, provavelmente, terão presença frequente nas ações de controle.

No cenário de constantes e novas demandas que, nos dias atuais se incorporam ao serviço público, há apenas uma certeza: é preciso inovar, buscar novas ferramentas que acenem com

a possibilidade de resgate da credibilidade e da eficácia do serviço e dos servidores públicos. Neste sentido, o TCE-GO tende a seguir na busca por melhorias em seus processos e sua forma de gestão, sustentando como valores primordiais da entidade: a efetividade, o profissionalismo, a independência, a transparência e a valorização das pessoas. O principal objetivo, ao se analisar as características de governança em um órgão público, é a busca de informações para se aperfeiçoar as estruturas administrativas e para aumentar a efetividade das políticas e ações governamentais.

Como limitação da pesquisa observou-se a restrição de consulta aos ocupantes de cargos de chefia. Portanto, como direcionamento futuro, a investigação poderia ser realizada com os servidores de níveis mais técnicos e operacionais do TCE-GO, oportunizando uma visão mais ampla e aprofundada da possível institucionalização do modelo proposto.

**Abstract:** In order to adopt best management practices and deliver quality services that bring more efficiency to the management and improvement of state functions, public organizations adopt corporate governance, based on the experiences of the private sector. It is in this context that the organizational models of public management have been improving with the objective of promoting issues such as financial sustainability and transparency in management, including the solution of conflicts of interest. This article provides an analysis of the application of the concept of governance in the management activities of the Court of Accounts of Goiás State /TCE-GO, through the perception of its managers, in light of the principles and recommendations of Corporate Governance, suggested

by Study 13 of the PSC /IFAC, regarding Standards of Behavior, Structure and Organizational Processes, Control and Reporting. One of the recommended actions for top management is the effective monitoring of indicators of services provided to citizens, assessing any distortions and commanding their prompt correction with the managers of TCE-GO. The conclusion is that the implementation of governance mechanisms by TCE-GO, has a role in inducing the improvement of public policies of control and, consequently, the propulsion of efficient practices of governance to achieve results.

**Keywords:** Public Administration; Public Governance; Study 13 PSC/IFAC; Court of Accounts

## Referências

- AGUIAR, Ubiratan Diniz de; ALBUQUERQUE, Márcio André Santos de; ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. *Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática*. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- ATRICON. Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil. *Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil – QATC*. Brasília, 2017. Disponível em: <https://www.tce.mg.gov.br/mmd/MMD-TC-DocumentoBase-2017-versão-publicada.docx.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2018.
- BANCO MUNDIAL. *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 2006*. Disponível em: <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2006/Resources/477383-1127230817535/0821364154.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2018.
- DE BENEDICTO, Samuel Carvalho de. RODRIGUES, Ângelo Constâncio. ABBUD, Emerson Luiz. *Governança Corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no Setor Público*. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Anais... Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro de 2008. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_TN\\_STO\\_079\\_548\\_11648.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf). Acesso em: 24 fev. 2019.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União*. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em: 30 jan. 2016.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 29 fev. 2019.
- BRASIL. *Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 26 fev. 2019.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. 34. ed. São Paulo; Brasília: Enap, 1998.
- CAVALCANTE, M. C. N.; PETER, M. G. A.; MACHADO, M. V. V. *Controle como dimensão da governança pública: princípios e melhores práticas definidos pelos órgãos internacionais*. Fortaleza: Associação Cearense de Estudos e Pesquisas (A-CEP). Disponível em: <http://website.acep.org.br/pesquisas/>. Acesso em: 30 maio 2019.
- CHAUÍ, Marilena. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Editora Ática, 2008.

- FONSECA, Rafaela Aparecida. *O regime diferenciado de contratação e a governança pública no Brasil*. Dissertação. Universidade Federal de Lavras, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Lavras, 2013.
- GOIÁS. *Lei nº 16.168, de 11 de dezembro de 2007*. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de contas do Estado de Goiás. Disponível em: [http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina\\_leis.php?id=7326](http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=7326). Acesso em: 24 fev. 2019.
- IDRUS Z., ABIDIN S., HASHIM R., OMAR N. Social awareness: the power of digital elements in collaborative environment. *WSEAS Transactions on Computers*, v. 9, n. 6, p. 644-653, 2010. Disponível em: [http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1852437.1852447&coll=Portal&dl=GUIDE&C\\_FID=1036245711&CFTOKEN=84246699](http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1852437.1852447&coll=Portal&dl=GUIDE&C_FID=1036245711&CFTOKEN=84246699). Acesso em: 27 nov. 2020.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em: 5 maio 2019.
- IFAC. International Federation of Accountants SC/. *Governance in the Public Sector: A governing body perspective - Study13*. Agosto 2001. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/en\\_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm](https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm). Acesso em: 29 abr. 2019.
- IRB. Instituto Rui Barbosa. *Normas brasileiras de auditoria do setor público NBASP: nível 1 – princípios basilares e pré-requisitos para o funcionamento dos tribunais de contas brasileiros*. Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/irb-nbasp-nivel1.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.
- MARINI, Caio. MARTINS, Humberto. Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, n. 130, p. 42-53, maio/ago. 2014.
- MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *RAC*, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun. 2007.
- MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 4. ed. Revista e atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- MCKINSEY COMPANY. *Panorama de governança corporativa no Brasil*. São Paulo: IBGC, 2001.
- NARDES, J. A. R. Controle externo e melhoria da governança pública: desafios e ações. *Revista de Direito UPIS*, Brasília, v. 11, p. 21-35, 2013.
- NARDES, J. A. R.; ALTOUNIAN, C. S.; VIEIRA, L. A. G. *Governança Pública: o desafio do Brasil*. 2. ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2016.
- OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública – instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.
- PATTON, M. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. 4. ed [ebook edition]. SAGE Publications, 2015.
- PRATS, J. Y.; LASAGNA, M. *Governabilidad y democracia*. Disponível em: <http://www.uoc.edu/campusvirtual>. Acesso em: 18 mar. 2018.
- SOUZA NETO, M. *Direto Online: Percepção de Presença em Ambientes de Educação a Distância baseados na Web*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP, 2004. Disponível em: <http://cutter.unicamp.br/document/?code=vtls000315866>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- TCE-GO. Tribunal de Contas do Estado de Goiás. *Plano estratégico 2014/2020*. Assessoria de Comunicação Social, 2013. Disponível em: <https://tccenet.tce.go.gov.br/Downloads/Arquivos/002517/Plano%20Estrat%C3%A9gico%202014-2020%20%20Publicado.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2018.
- TCE-GO. Tribunal de Contas do Estado de Goiás. *Resolução normativa n. 009/2012*. Dispõe sobre a Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Goiás. Goiânia, 2012. Disponível em: <https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2020/04/irb-nbasp-nivel1.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2019.
- TCU. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 1 Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- TCU. Tribunal de Contas da União. *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública* / Tribunal de Contas da União. Versão 2 Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.
- TCU. *Normas de auditoria do Tribunal de Contas da União*. Revisão junho 2011. Boletim do Tribunal de Contas da União, especial, ano XLIV, n. 12. Brasília: TCU, 2011. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/fiscalizacao\\_controle/normas\\_auditoria/BTCU-ESPECIAL-12-de-05-072011%20Normas%20de%20Auditoria.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/fiscalizacao_controle/normas_auditoria/BTCU-ESPECIAL-12-de-05-072011%20Normas%20de%20Auditoria.pdf). Acesso em: 4 mar. 2019.
- TCU. *Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo* / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado (SecexAdmin), 2016.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

---

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

NASCIMENTO, Jaqueline Gonçalves do; ALMEIDA, Wilson. A percepção dos gestores sobre governança pública: o caso do TCE-GO. *Controle Externo: Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás*, Belo Horizonte, ano 2, n. 4, p. 91-106, jul./dez. 2020.

---