

PRÁTICAS DE CONTROLE NOS SISTEMAS PREVIDENCIÁRIOS DA REGIÃO DA BAIXADA FLUMINENSE NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Gilsiane Lourenço da Costa, e-mail: gilsianel.costa@hotmail.com, Universidade Estácio de Sá
Débora Dias Souza Freitas, e-mail: deboradiassf@gmail.com, Universidade Estácio de Sá
Roberta Rollemberg Cabral Martins, e-mail: roberta.mar@estacio.br, Universidade Estácio de Sá
Fábio Aquino da Silva, e-mail: faquin98@gmail.com, Universidade Federal Fluminense
Fabrício Ramos Penedo, e-mail: fabricontabil@gmail.com, Universidade Estácio de Sá

Resumo

Os Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS) são importantes para o Estado e para o Brasil, tanto pelo ponto de vista econômico por sua contribuição ao Produto Interno Bruto (PIB) e por suas aplicações em investimentos, como pela importância social-securitária para os trabalhadores aderidos a este regime. O objetivo desta pesquisa é analisar se as práticas dos RPPS estão em conformidade com as competências da governança pública da dimensão controle, que contribuem para a sustentabilidade da administração pública. Para isso, realizou-se uma análise comparativa entre a revisão de literatura e a opinião de especialistas por meio de um quadro de associações, em que as competências poderiam ser adotadas pelas autarquias previdenciárias da Baixada Fluminense no Estado do Rio de Janeiro. Adotou-se o problema de pesquisa de forma qualitativa utilizando-se artigos, dissertações, legislações e manuais para subsidiar a análise dos conteúdos no período de fevereiro de 2013 a abril de 2016. As implicações práticas deste estudo residem em sua importância estratégica, a qual contribui para que regimes próprios de previdência possam adotar uma boa governança pública, como forma de aumentar a sua eficiência no setor público municipal, e por extensão também nas esferas estadual e federal.

Palavras-chave: Governança Pública. Controle. Regime Próprio de Previdência Social (RPPS).

1 Introdução

Com o aumento da necessidade de as comunidades serem bem atendidas com serviços públicos mais eficientes e sustentáveis, os governos precisam ir além da simples governabilidade (PEREIRA, 2015). Desta forma, fica caracterizada a existência de um senso comum que o Estado brasileiro passa por uma fase de transição e amadurecimento da democracia e de fortalecimento dos direitos sociais, sobretudo, na construção do ideal do desenvolvimento sustentável (TARIN, 2012).

A capacidade governamental de implementar as políticas necessárias para o alcance de objetivos comuns, melhorando assim o diálogo com a sociedade, denomina-se governança pública (OLIVEIRA; PISA, 2015). A principal característica de um governo que busca melhorar ações de governança pública, como assegurar a transparência, neutralidade, e participação das partes interessadas na contribuição aos processos de tomada de decisão, por

meio do desenvolvimento de relatórios com uma linguagem popular (BARBERA *et al.*, 2016).

O momento atual de desaceleração econômica do país, os fundos de pensão públicos, também conhecidos como Regimes Próprios de Previdência Social (RPPS), dispõe de métodos para aperfeiçoar sua gestão, conhecidos como, fatores críticos de sucesso: motivação, comportamento, iniciativa, respeito, comprometimento, gestão e transparência Tribunal de Contas da União (2014). Os fatores críticos de sucesso integram às boas práticas da governança pública da dimensão controle. Estes podem ser subdivididos entre as competências: gestão de risco e controle interno, *accountability* e transparência e auditoria interna.

As competências da dimensão controle visam aprimorar os atributos dos encarregados de regimes de pensão públicos na região da baixada fluminense do Estado do Rio de Janeiro. A partir disso, tem-se como questão-problema: A gestão dos regimes próprios de previdência social da região da baixada fluminense do Estado de Rio de Janeiro, utiliza os fatores críticos de sucesso da dimensão controle em suas rotinas, segundo especialistas nos fundos de pensão pesquisados?

Para atender ao objetivo proposto, definiu-se analisar se as práticas de RPPS estão em conformidade com as competências da governança pública da dimensão controle, que contribuem para a sustentabilidade da administração pública, realizando uma análise comparativa entre a revisão da literatura desse estudo e a opinião de especialistas por intermédio de um quadro de associações.

2 Revisão da literatura

A definição de governança pública abrange instrumentos que, postos em prática, asseguram que os resultados almejados pela sociedade sejam auferidos. O objetivo da boa governança pública é então criar mecanismos que contenham elementos de gerenciamento, controle, supervisão e prestação de contas que possibilitem o alcance das metas políticas (TIMMERS, 2000).

2.1 Controle como ferramenta da governança pública

A administração pública possui competências que monitoram os processos de gestão, ao que denominamos controle (DOS SANTOS e ALVES, 2016). Ao aceitar um produto ou serviço a ser disponibilizado ou adquirido, a gestão pública pode incorrer em riscos que se manifestam nas dificuldades externas, em sua maioria, ou mesmo internas da própria gestão. Desta forma,

gerenciar os riscos é tarefa da boa governança, que utiliza ferramentas de controle para mitigá-los na abrangência da prestação dos serviços públicos.

A apresentação das competências da governança pública quando associadas à dimensão de controle, contribuem direta ou indiretamente por meio de suas características para o alcance dos objetivos de um RPPS. Assim, a associação das competências ao controle proporciona atos como a gestão de riscos, controle e auditoria interna, *accountability* e transparência (FERREIRA, 2016).

A eficácia e eficiência da governança corporativa depende da estrutura de diferentes grupos da organização, os quais implementam, monitoram e avaliam a gestão de riscos e o controle interno (EULERICH et al. 2015). O aumento da produtividade do RPPS está diretamente ligado à medida que os *stakeholders* colaboram com as demandas existentes oriundas da atividade fim da entidade.

As questões relativas a controles internos, gestão de riscos e auditoria interna também são consideradas na formulação de um juízo sobre a qualidade das boas práticas de governança, (REGOLIOSI e D'ERI, 2014). Desta forma, as boas práticas da governança pública contemplam procedimentos de auditoria interna visando validar ações que assegurem a proteção do patrimônio do RPPS. Nerandžić e Živkov, (2015), argumentam que tanto a auditoria interna como a *accountability*, abordam aspectos imprescindíveis à governança que asseguram um melhor funcionamento da organização, protegendo os interesses dos *stakeholders* por meio da eficiência de controles internos, planejamento, sistema de avaliação financeiro e não financeiro, *feedback* mútuo entre as partes envolvidas e sistema de informações confiável.

O desempenho da auditoria é tópico importante para assegurar a boa governança na luta contra a corrupção e a má gestão, assim como, por melhorar a transparência, a eficiência e a *accountability* na administração pública (VACCA, 2014). Contudo, a opinião da auditoria realizada no âmbito público, com o objetivo de validar a prestação de contas e a gestão, precisa ser expressa com independência das influências externas ao processo técnico de apuração de resultados, com o fito de zelar pela lisura do processo de análise.

2.1.1 Gestão de riscos e controle interno

A gestão de riscos deixou de ser uma obrigação técnica para transformar-se em estratégia corporativa em função do grau de exigências do mercado, governo, agências reguladoras e clientes, fornecendo aos gestores todos os níveis de informações fundamentais às tomadas de decisão. Denomina-se controle interno, o suporte às respostas esperadas da gestão de riscos e

o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com o propósito de proteger os ativos de uma RPPS (ALVES, 2016).

A gestão de riscos efetuada adequadamente é considerada parte fundamental em uma organização que procura a redução das perdas existentes e futuras (TAKAHASHI, 2013). O desenvolvimento de indicadores de desempenho compõe a rotina de uma boa gestão dos riscos de governança, que envolve aspectos como o gerenciamento dos controles de segurança de informações, redução de custos, obtenção de uma visão integrada do patrimônio, o apoio à tomada de decisão, o inventário de ativos, unificação de dados para análises de riscos e o mapeamento da evolução dos riscos.

Segundo Eulerich et al. (2015), as funções de controle interno e de auditoria funcionam como mecanismos de governança e impactam diretamente no crescimento e sucesso da corporação, o primeiro tem como princípios a responsabilidade, auditoria interna, confronto de ativos com documentos e o controle de custos comparados com os benefícios, os quais asseguram o processo da boa gestão pública. A importância de um processo de auditoria bem estruturado está no bom desempenho deste como ferramenta de gestão, que irá contribuir para a melhoria da gestão pública (VACCA, 2014).

A gestão de riscos e controle interno devem ser associados a aspectos importantes, como a norma ética e a cultura organizacional, a ausência ou indiferença desta conformidade por parte dos gestores, pode produzir resultados desastrosos para a entidade (DOS SANTOS, 2012). Um dos efeitos percebidos em um RPPS, que não apresentam esta conformidade é a falta de limitações no setor de controle interno, que pode ter como significado o conluio de funcionários na retenção de bens públicos, baixa capacitação dos colaboradores envolvidos com a gestão e negligência na execução de rotinas, o que prejudica a implementação de instrumentos de controle adequados pode combater deslizes éticos (DOS SANTOS, 2012).

2.1.2 *Accountability* e transparência

Accountability ou prestação de contas consiste na obrigação de um indivíduo ou organização de prestar contas de suas atividades, aceitar a responsabilidade por elas e divulgar os resultados de sua administração de forma transparente. Na política de governança, os conceitos de transparência, *accountability* e participação devem ser o coração do desenvolvimento de uma corporação, o que impacta diretamente na prosperidade de um país, que é caracterizada por uma administração eficiente que assegure a prestação de contas e a transparência (VACCA, 2014).

O uso da política de *open date* ou dados abertos governamentais, podem enfatizar os benefícios da transparência e da informação ao público e reforçar o desempenho econômico de uma nação (THURSTON, 2015). Desta forma, a Lei de Acesso à Informação – LAI, Lei Federal nº 12.527, de 2011, regula a divulgação de dados abertos governamentais, e pretende coordenar o acesso à informação pública no Brasil, modernizando meios para que a população possa fiscalizar e controlar atos e fatos da gestão governamental, (CAVALCANTE et al. 2013).

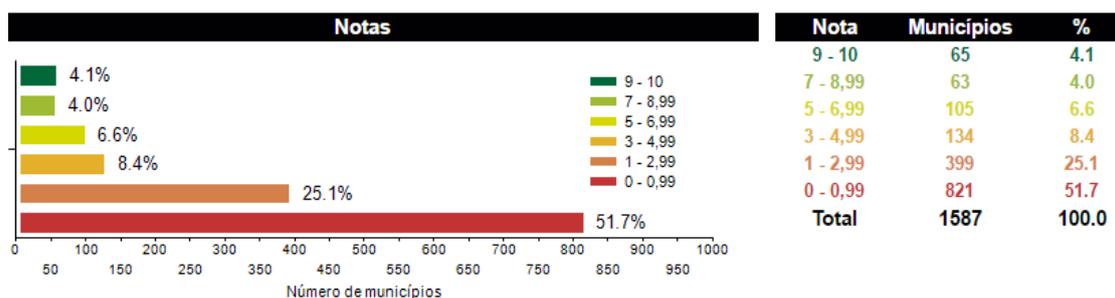
Ainda conforme estes autores, a LAI representa grande avanço social, uma vez que propicia ao cidadão o direito de buscar acesso às informações públicas de seu interesse, criando a possibilidade de acompanhar a gestão e o andamento de políticas públicas de forma mais eficiente e sobretudo participativa e inclusiva. Com transparência e *accountability*, a transformação em riquezas dos recursos naturais de uma nação irá representar o desenvolvimento sustentável de sua economia, Ihugba, (2016).

A Figura 1 ilustra o resultado da escala Brasil transparente que estabelece um ranking da aderência de alguns municípios brasileiros em 23.10.2015 a Lei de Acesso à Informação – LAI.

Figura 1 – Escala Brasil Transparente

Panorama dos Governos Municipais

Escala Brasil Transparente - 2.^a avaliação



Fonte: Controladoria Geral da União – CGU.

2.1.3 Auditoria interna no serviço público

Para Alves (2016) auditoria interna é uma ferramenta independente cuja missão é prestar consultoria e emitir pareceres, o que adiciona valor e otimiza operações do setor público. Assim, proporciona auxílio na realização de objetivos, a partir do uso de uma abordagem

sistemática e restrita para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de controle, de governança e de gerenciamento de riscos.

A complexidade da gestão pública e o fato de as partes interessadas não conseguirem acompanhar todos os atos da administração dos entes públicos, torna necessário um processo de verificação periódica e aprofundada, buscando fiscalizar áreas financeiras e não financeiras, ou seja, uma auditoria interna OSNIN (2016). Com isso, a auditoria interna desempenha papel fundamental para o desenvolvimento da boa governança de um sistema.

A identificação de problemas de exercício de gestão tais como, corrupção, malversação de fundos e malogro em prestações de contas, podem ficar a descoberto em relatórios de auditoria interna, mesmo quando realizadas por servidor íntegro da própria instituição que mantenha independência total em relação a outros setores do RPPS, ALVES (2016). Assim, é importante o acompanhamento por meio de indicadores, uma vez que o processo fica sujeito a fragilidades durante seu andamento.

Uma das questões mais importantes dos relatórios da auditoria interna é a habilidade de fornecer aos usuários um conjunto completo de informações a respeito dos esforços de um RPPS para alcançar novos objetivos obedecendo a boas práticas de governança requeridas pela ética, por leis e por regulamentações. Desta forma, é importante que a auditoria seja composta por membros selecionados entre os melhores colaboradores da gestão e que as funções inerentes à atividade sejam constantemente melhoradas e adaptadas aos novos procedimentos que porventura surgirem, Husnin, (2016).

A auditoria interna é então uma atividade independente de consultoria que objetiva adicionar valor às operações de uma organização. A principal contribuição do uso de tecnologia da informação-TI como suporte de transparência para avaliar os ativos, é a integração dos dados proporcionada, o que contribui com a segurança do processo, e o atingimento das metas delineadas pelas políticas adotadas pela organização (SILVA; RIBEIRO, 2016).

No Quadro 1 é apresentada uma síntese dos estudos que fundamentaram esta pesquisa, sobre a dimensão controle, com a finalidade de especificar a referência, ano e fonte de cada um.

Quadro 1 – Publicações Incluídas na Revisão da Literatura desse Estudo

Nº	Referências	Ano	Título	Fonte
1	Eulerich <i>et al</i>	2015	Internal auditors' contribution to good corporate governance. An empirical analysis for the one-tier governance system with a focus on the relationship between internal audit function and audit committee	Corporate ownership and control
2	Regoliosi e d'Eri	2014	"Good" corporate governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms.	Journal of Management & Governance
3	Nerandžić, e Živkov	2015	Supervisory Instruments of Corporate Governance	International Journal of Industrial Engineering and Management
4	Vacca	2014	Court of Auditors' performance auditing as a tool to enhance economy, efficiency, effectiveness and transparency in the public administration, an Italian perspective: strengths and weaknesses. International.	Journal of Public Law and Policy
5	Takahashi	2013	Analyzing the influence of Value at Risk on financial markets through agent-based modeling. International	Journal of Knowledge-Based and Intelligent Engineering Systems
6	Dos Santos	2012	Diretrizes para a Promoção da Transparência nas Instituições Governamentais: Comparação entre Teoria e Práticas no Brasil	Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense
7	Thurston	2015	Access to Reliable Public Records as Evidence for Freedom of Information in Commonwealth Africa	The Round Table
8	Cavalcanti <i>et al</i>	2013	Compliance with the law of access to information by federal authorities of Brazil	Perspectivas em Ciência da Informação
9	Ihugba	2016	An Examination of the Good Governance Legal Framework of Nigeria Extractive Industry Transparency Initiative (NEITI)	Law and Development Review
10	Husnin <i>et al</i>	2016	Corporate governance and auditor quality–Malaysian evidence	Asian Review of Accounting
11	Alves	2016	Auditoria de recursos humanos no município de miracema	Dissertação de mestrado UFF
12	Da Silva e Ribeiro	2016	Grau de Contribuição das Tecnologias da Informação nas Operações logísticas	Encontro Mineiro de Engenharia de Produção

Fonte: Elaboração própria.

3 Procedimentos metodológicos

Segundo o Tribunal de Contas da União (2014), a temática governança pública fundamentou este estudo, na qual sua aplicação aos órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria, que buscam uma seleção quanto à aderência ao problema de pesquisa associada à estruturação da governança pública em RPPS. Assim, foram selecionadas três competências da dimensão controle, a saber: (1) Gestão de Riscos e Controle Interno, (2) *Accountability* e Transparência e (3) Auditoria Interna.

A abordagem qualitativa do problema de pesquisa, tendo como objeto de estudo, servidores de fundos de pensão públicos, localizados na região da baixada fluminense do Estado do Rio de Janeiro. A escolha destes municípios justifica-se pela acessibilidade aos municípios desta região.

O grupo focal foi realizado no período de 3 de fevereiro a 23 de abril de 2016, e pretendia selecionar entre dois a três servidores especialistas de cada um dos 13 RPPS da região da baixada fluminense. Os critérios de escolha dos participantes foram: aceitar voluntariamente

participar do estudo, atuar profissionalmente em RPPS e ter a capacidade de opinar sobre o tema governança pública por sua experiência como especialista.

O convite foi enviado por mensagem eletrônica aos especialistas de cada RPPS para a participação da pesquisa qualitativa, que seria realizada na sede de um dos RPPS participantes. Apenas dez especialistas interessados em participar de quatro RPPS retornaram. Segundo Gil (2009) afirma que um grupo focal deve ser homogêneo e apresentar pouca variação entre si, permitindo a utilização da técnica de amostragem de casos, podendo ser classificada como pesquisa de campo, critério este utilizado na escolha dos especialistas.

O procedimento do grupo focal ocorreu como descrito a seguir: no grupo formado por dez especialistas, apresentou-se um filme curta-metragem cujo tema foi: o que é governança pública? Na sequência, foi utilizada a técnica de *brainstorming*, que consiste na participação dos especialistas com palavras-chaves sobre tema proposto por um orador. É importante destacar que foi o próprio pesquisador que conduziu o grupo focal, utilizando as palavras-chaves escritas em papel adesivo coladas em formulários com dez perguntas associadas às competências: (1) gestão de riscos e controle interno; (2) *accountability* e transparência e (3) auditoria interna.

Ao final do grupo focal, as respostas registradas em papel adesivo foram estratificadas e apresentadas pelas ferramentas: (1) nuvens de palavras, que determina de todas as respostas, as que apresentaram maior incidência; (2) diagrama de Pareto, que consiste em apresentar as respostas depois de estratificadas em um gráfico de colunas, que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas e (3) quadro, que apresenta uma classificação ordenada das práticas resultantes do grupo focal. Esta última consiste em associar os fatores críticos de sucesso às respostas dos especialistas, determinando a coerência das práticas de governança pública nos RPPS. Este modelo de associação foi escolhido para a apresentação e discussão dos resultados.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Para responder à questão central deste estudo é importante lembrar que a governança pública dispõe de métodos para aperfeiçoar sua gestão, conhecidos como fatores críticos de sucesso, a saber: segurança, risco, investigação e transparência. Considerando que este estudo é de natureza estratégica e especificamente voltado para o setor público do Estado do Rio de Janeiro, buscou como resposta à questão central, por meio da análise de conformidade, entre as práticas dos Regimes Próprios de Previdência social, e as competências da governança pública na dimensão controle aquelas que contribuem para a sustentabilidade da

administração pública, realizando uma análise comparativa entre a revisão da literatura deste estudo e a opinião de especialistas, por intermédio de um quadro de associações.

No Quadro 2, é apresentada uma classificação das respostas das práticas resultantes do grupo focal, com a finalidade de especificar a categoria, autor, fatores críticos de sucesso e respostas dos especialistas.

Quadro 2 – Classificação das Respostas das Práticas Resultantes da Pesquisa de Grupo Focal

Categoria	Autor	Fatores Críticos de Sucesso	Resposta dos Especialistas
Gestão de Riscos e Controle Interno	Takahashi (2013) e Eulerich (2015).	Risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos da organização, já controle interno é um processo integrado e dinâmico efetuado pela direção e pelo corpo de colaboradores, estruturado para enfrentar riscos e fornecer razoável segurança ao patrimônio do ente.	As principais condutas e procedimentos a serem adotados a fim de melhor conduzir as áreas de planejamento, administração e finanças é a de aperfeiçoar processos operacionais, diminuir riscos e gerir recursos do RPPS com eficiência e lisura.
Accountability e Transparência	Vacca (2014) e Ihugba (2016).	<i>Accountability</i> é o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, já a Transparência corresponde a divulgação oportuna de todas as questões relevantes relacionadas à organização.	Transparência Prestação de Contas e Controle são ferramentas relevantes no alcance da boa governança pública.
Auditoria Interna	Cavalcante <i>et al.</i> (2013) e Husnin (2016)	A auditoria interna avalia a eficácia dos controles internos implantados pelos gestores.	A prática de auditoria realizada por servidores no RPPS é mal avaliada dependendo da contratação de empresas terceirizadas.

fonte: elaboração própria

Na primeira categoria abordada foram verificados os fatores considerados críticos para o sucesso da Gestão de Riscos e do Controle Interno que estão associados à incerteza sobre os objetivos da organização, que congregada ao auxílio dos controles internos fornecem razoável nível de segurança ao patrimônio do ente pertinente. Desta forma, os especialistas do grupo focal corroboram que a Gestão de Riscos e o Controle Interno são importantes, mas precisam ser constantemente aperfeiçoados (TAKAHASHI, 2013); EULERICH, 2015).

A próxima categoria abordada foi a da *Accountability* e Transparência, que segundo Vacca (2014) e Ihugba (2016), a conformidade entre estes dois aspectos, resguarda a importância que os fatores críticos de sucesso têm como mecanismos que levam os gestores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações com clareza, sobre os temas de maior relevância para a sociedade. Assim, analisando as respostas que os especialistas do grupo focal, foi identificado que estes concordam com o referencial teórico, que define

Accountability e Transparência como ferramentas relevantes para o alcance da boa governança pública.

A terceira categoria abordada foi a Auditoria Interna, que defendeu a relação de influência dos fatores críticos de sucesso com a eficácia das atividades meio, ou seja, dos controles internos implantados pelos gestores (CAVALCANTE *et al.* 2013); (HUSNIN, 2016). Desta forma, os especialistas do grupo focal complementam que a prática de auditoria realizada por servidores no RPPS é mal avaliada, por depender da contratação de empresas terceirizadas, quando deveriam ter suas atividades desenvolvidas por uma estrutura própria com autonomia.

5 Considerações finais

Os RPPS são importantes tanto pelo ponto de vista econômico por sua contribuição com o produto interno bruto, quanto por suas aplicações em investimentos. Outro aspecto relevante verificado foi a importância que a social-securitária, tem para os trabalhadores que aderiram a este regime.

A verificação desta constatação procurou responder à questão central deste trabalho, que ligada ao problema de pesquisa, analisou a forma de vinculação das práticas realizadas em fundos de pensão, por meio da dimensão controle, como ferramenta da governança pública. Desta forma, o uso com sucesso da ferramenta controle é considerado relevante para a efetivação destas práticas possa ser adotada na região da baixada fluminense do Estado do Rio de Janeiro.

A questão foi respondida, observando o objetivo geral, que foi o de analisar a conformidade entre as práticas dos RPPS e as competências da governança pública, por meio da dimensão controle, realizando uma análise comparativa entre a revisão da literatura e a opinião de especialistas por intermédio de um quadro de associações.

A governança pública é a capacidade de gerir soluções eficazes com a intenção de promover o bem-estar social. A proposta deste trabalho foi compreender as principais competências da dimensão controle, bem como, o ponto de vista dos especialistas respondentes quanto ao seu conhecimento e suas motivações para a evolução e melhorias de RPPS, que teve como objetivo de contextualização, a preparação para aplicação da pesquisa.

O artigo sugere, ainda, como proposições que novos estudos ocorram na ampliação do campo de pesquisa em RPPS para outras regiões do Brasil, a fim de melhorar as práticas de gestão nestas regiões, e propõe que seja aplicado o quadro de associações desenvolvido nesta pesquisa a novos estudos sobre temas associados à governança pública. Desta forma, o estudo

é de utilidade para pesquisadores, que podem explorar diversas linhas de pesquisa a partir dos resultados encontrados e desenvolver novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Jessoka Figuerêdo et al. **Auditoria de recursos humanos no município de Miracema**, Dissertação de mestrado UFF 2016.

BARBERA, Carmela; BORGONOV, Elio; STECCOLINI, Ileana. Popular Reporting and Public Governance: The Case of “Bilancio in Arancio” in Milan Municipality. In: Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations. **Emerald Group Publishing Limited**, 2016. p. 3-30.

BRASIL, LEI Nº. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações, previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37, 2013.

BRASIL. Controladoria Geral da União. Escala Brasil Transparente. Disponível em <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/transparencia-publica/escala-brasil-transparente> >. Acesso em: 21 jul. 2016.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CAVALCANTI, Joyce Mariella Medeiros; DAMASCENO, Larissa Mayara da Silva; SOUZA NETO, Manoel Veras de. Compliance with the law of access to information by federal authorities of Brazil. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 4, p. 112-126, 2013.

DA SILVA, Fabio Aquino, and RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. " Grau de Contribuição das Tecnologias da Informação nas Operações Logísticas". XII **Encontro Mineiro de Engenharia de Produção** EMEPRO, 2016

DOS SANTOS, Carlos Soares. **Diretrizes para a Promoção da Transparência nas Instituições Governamentais: Comparação entre Teoria e Práticas no Brasil**, Niterói: UFF, 2012.15f Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

DOS DANTOS, Valdenir; ALVES, Everaldo Lino. A relevância do controle interno como ferramenta de gestão pública em instituição permanente e essencial à função jurisdicional do estado. **Revista de Administração e Contabilidade**, v. 1, n. 5, 2016.

EULERICH, E.; VELTE, Patrick; THEIS, Jochen. Internal auditors' contribution to good corporate governance. An empirical analysis for the one-tier governance system with a focus on the relationship between internal audit function and audit committee. **Corporate ownership and control**, v. 13, p. 141-151, 2015.

FERREIRA, Alexandre Alves. Gestão de processos na análise da execução orçamentária da Universidade Federal de Pernambuco. 2016.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de caso : fundamentação científica: subsídios para coleta e análise de dados, como redigir o relatório. **São Paulo**, BR: Editora Atlas S.A., 2009.

HUSNIN, Azrul Ihsan; NAWAWI, Anuar; PUTEH SALIN, Ahmad Saiful Azlin. Corporate governance and auditor quality–Malaysian evidence. **Asian Review of Accounting**, v. 24, n. 2, p. 202-230, 2016.

IHUGBA, Bethel Uzoma. An Examination of the Good Governance Legal Framework of Nigeria Extractive Industry Transparency Initiative (NEITI) Act 2007. **Law and Development Review**, v. 9, n. 1, p. 201-222, 2016.

NERANDŽIĆ, Branislav; ŽIVKOV, Emil. Supervisory Instruments of Corporate Governance. **International Journal of Industrial Engineering and Management (IJEM)**, Vol. 6 No 4, 2015, pp. 209-219

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: the public governance assessment index-a State planning instrument tool and social control by the citizen. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, 2015.

PEREIRA, Fernando Neves. **Proposta de Modelo De Governança Pública Sustentável: O Caso De Obras Públicas**. Niterói: UFF, 2015.21f Tese (Doutor em Engenharia Civil e Linha de Pesquisa em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

REGOLIOSI, Carlo; D'ERI, Alessandro. “Good” corporate governance and the quality of internal auditing departments in Italian listed firms. An exploratory investigation in Italian listed firms. **Journal of Management & Governance**, v. 18, n. 3, p. 891-920, 2014.

TAKAHASHI, Hiroshi. Analyzing the influence of Value at Risk on financial markets through agent-based modeling. **International Journal of Knowledge-Based and Intelligent Engineering Systems**, v. 17, n. 4, p. 257-266, 2013.

TARIN, Denise Muniz de. **O Licenciamento Ambiental de Grandes Empreendimentos: uma Análise Crítica**. Niterói: UFF, 2012.8f Dissertação (Mestre em Sistemas de Gestão) - Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012.

THURSTON, Anne. Access to Reliable Public Records as Evidence for Freedom of Information in Commonwealth Africa. **The Round Table**, v. 104, n. 6, p. 703-713, 2015.

TIMMERS, Hans. Government Governance: Corporate governance in the public sector, why and how. In: **FEE PUBLIC SECTOR CONFERENCE**. 2000.

VACCA, Alessia. Court of Auditors’ performance auditing as a tool to enhance economy, efficiency, effectiveness and transparency in the public administration, an Italian perspective: strengths and weaknesses. **International Journal of Public Law and Policy**, v. 4, n. 2, p. 103-119, 2014.

