

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

CRISTIANE FERREIRA DE SOUZA ARAÚJO

**REDES DE PODER:
A GOVERNANÇA NA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SANT'ANA
DO LIVRAMENTO/RS A PARTIR DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS**

**Sant'Ana do Livramento
2019**

CRISTIANE FERREIRA DE SOUZA ARAÚJO

**REDES DE PODER:
A GOVERNANÇA NA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SANT'ANA
DO LIVRAMENTO/RS A PARTIR DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior

**Sant'Ana do Livramento
2019**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pela autora através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

A351r Araújo, Cristiane Ferreira de Souza
Redes de Poder: A Governança na Câmara Municipal de
Vereadores de Sant'Ana do Livramento/RS a partir da Análise
de Redes Sociais / Cristiane Ferreira de Souza Araújo.
156 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2019.
"Orientação: Paulo Vanderlei Cassanego Junior".

1. Estratégia. 2. Análise de Redes Sociais . 3.
Sociometria. 4. Governança. 5. Gestão Pública. I. Título.

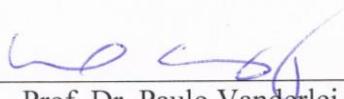
CRISTIANE FERREIRA DE SOUZA ARAÚJO

**REDES DE PODER:
A GOVERNANÇA NA CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SANT'ANA
DO LIVRAMENTO/RS A PARTIR DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS**

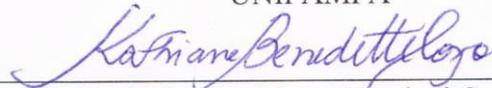
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.
Área de concentração: Administração

Dissertação defendida e aprovada em 06 de dezembro de 2019.

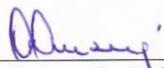
Banca examinadora:



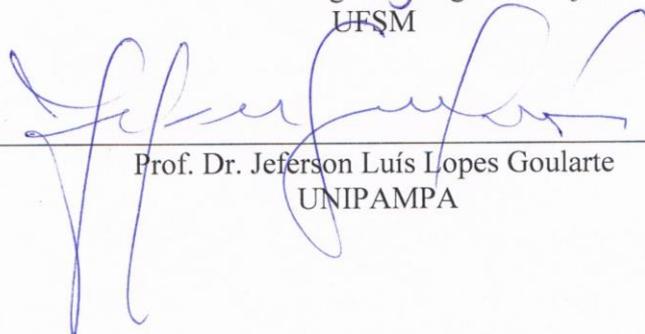
Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Júnior
Orientador
UNIPAMPA



Prof.^a Dr.^a. Kathiane Benedetti Corso
UNIPAMPA



Prof.^a. Dr.^a Angela Pellegrin Ansuji
UFSC



Prof. Dr. Jeferson Luís Lopes Goularte
UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Sempre que chegamos próximos aos derradeiros dias de conquista, é normal olhar para trás e agradecer pelas pedras e trevos da sorte que encontramos pelo caminho trilhado. Relembrar o esforço e dedicação empenhados, as pessoas que nos acompanharam e fizeram com que a jornada fosse mais leve e fugaz. Assim, quero agradecer ao Poder Legislativo de Sant'Ana do Livramento, que abriu as portas gentilmente para que eu pudesse realizar a minha pesquisa e aos servidores públicos que acompanharam toda a minha trajetória nesse período, auxiliando e prestando informações sempre que solicitado.

Quero agradecer aos meus colegas e mestres, que compartilharam os últimos e intensos 24 meses de convivência, cada um dividindo o que possui de mais valor: o conhecimento.

Quero agradecer, especialmente, ao meu professor orientador Paulo Cassanego Júnior por estar comigo em todos os momentos, exigindo e cobrando resultados, abrindo as portas para que eu pudesse realizar todas as ideias e projetos, agindo como verdadeiro mentor e mestre, isso com certeza fez de mim uma pessoa e profissional melhor, e ainda fará!

Quero agradecer aos meus pais, Carmen e Nilton que fizeram de mim tudo o que sou. Obrigada por me ensinarem a lutar pelo que quero e me obrigarem a dar sempre o melhor de mim, mesmo quando não é possível, mesmo que tenhamos apenas uma folha de papel e lápis na mão. Ao meu irmão querido e amado Eduardo, agradeço por ser meu companheiro de alma e por estar comigo e torcer por mim, sempre!!!

Agradeço e dedico ao meu marido Miguel, todas as minhas conquistas e sonhos que NADA seriam sem ti. Obrigada por ser esse grande companheiro e amigo que divide seu espaço e abre mão da própria vida para me acompanhar, desejo que assim como me ajudas a realizar os meus sonhos eu possa te ajudar a realizar os teus.

Por fim, e não menos importante, agradeço a Deus por estar comigo em todos os momentos, me fortalecendo e revigorando e agradeço a vida por ser tão maravilhosa e por me proporcionar viver esses momentos sublimes de felicidade.

A vida não dá nem empresta, não se comove e nem se apieda.
Tudo quanto ela faz é retribuir e transferir aquilo que nós lhe oferecemos.

Albert Einstein

RESUMO

O Estudo 13 do PSC - *Public Sector Committee /IFAC - International Federation of Accountants*, está voltado para formas de Governança Corporativa no setor público, especialmente no que tange a responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público. O PSC/IFAC tem como objetivo contribuir para a boa governança e responsabilidade no setor público de todo o mundo. Esse estudo define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público, com o objetivo de promover a orientação para auxiliar o grupo governante a desenvolver ou rever as práticas de governança, como um caminho para capacitar os governantes a operarem de maneira mais efetiva, eficiente e transparente. Nesse contexto, tem-se como objetivo geral analisar como se configura a Governança na Gestão Pública na Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento /RS com o auxílio da Análise de Redes Sociais. Adotou-se o método da Análise de Redes Sociais, onde coletou-se 03 (três) redes, de troca de informação, amizade e confiança, que foi aplicado com 108 servidores públicos da Casa Legislativa, independente do cargo ou função desempenhada. Utilizou-se o software Gephi 0.9.1 para construir e analisar a rede a partir das métricas de nó (de grau, autovetor, proximidade e intermediação), e de rede (densidade e modularidade). Também aplicou-se um questionário, com escala de concordância, elaborado com base no Estudo 13 do PSC/IFAC, para verificar a opinião dos vereadores e dos nós mais proeminentes identificados nas redes mapeadas sobre adoção das recomendações e princípios de governança propostas pelo Estudo 13 por parte da Gestão da Casa Legislativa. Os resultados estão divididos em três etapas diferentes, onde na primeira analisou-se a opinião dos 17 vereadores municipais em relação a prática da governança pela gestão da casa legislativa, por meio da aplicação do questionário sobre governança, onde constatou-se em todas as recomendações que os vereadores concordam que estes princípios são executados, contudo, ao confrontar os resultados do questionário com a análise documental e a observação direta realizada, percebeu-se que a Gestão da Casa Legislativa necessita adequar-se a diversos critérios propostos pelas recomendações, afim de atingir a plenitude das boas práticas de Governança. Na segunda etapa, foram analisadas as redes sociais interpessoais, onde mapeou-se uma rede de troca de informação composta por 143 nós e 1235 arestas, uma rede de amizade composta por 138 nós e 786 arestas e uma rede de confiança composta por 135 nós e 422 arestas, além disso foram identificados os nós mais proeminentes de cada rede mapeada, identificando aspectos peculiares a cada estrutura. Por fim, na terceira etapa da análise, verificou-se a opinião dos nós mais proeminentes de cada rede sobre a prática da governança por parte da gestão da Casa Legislativa, aplicando o mesmo questionário da primeira etapa, onde constatou-se que os nós mais proeminentes da Casa Legislativa concordam com os vereadores municipais quanto a governança praticada.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia; Análise de Redes Sociais; Governança; Gestão Pública;

ABSTRACT

PSC Study 13 - Public Sector Committee / IFAC - International Federation of Accountants focuses on forms of Corporate Governance in the public sector, especially with regard to the responsibility of the governing group and the public sector controlled entity. The PSC / IFAC aims to contribute to good governance and accountability in the public sector around the world. This study outlines common principles and recommendations on governance of public sector entities, with the aim of providing guidance to assist the governing group in developing or reviewing governance practices as a way to enable leaders to operate more effectively, effective, efficient and transparent. In this context, the general objective is to analyze how the Governance in Public Management is configured in the City Council of Sant'Ana do Livramento / RS with the help of Social Network Analysis. The Social Network Analysis method was adopted, which collected 03 (three) networks, for information exchange, friendship and trust, which was applied to 108 public servants of the Legislative House, regardless of the position or function performed Gephi 0.9.1 software was used to construct and analyze the network from node (degree, eigenvector, proximity and intermediation), and network (density and modularity) metrics. A concordance-scale questionnaire based on PSC / IFAC Study 13 was also applied to verify the opinion of the most prominent councilors and nodes identified in the mapped networks on the adoption of the recommendations and governance principles proposed by Study 13 management of the Legislative House. The results are divided into three different stages, where the first analyzed the opinion of the 17 municipal councilors regarding the practice of governance through the management of the legislature, through the application of the governance questionnaire, which was found in all recommendations. Although the councilors agree that these principles are implemented, however, by comparing the results of the questionnaire with the documentary analysis and the direct observation made, it was realized that the Legislative House Management needs to adapt to several criteria proposed by the recommendations in order to achieve the fullness of good governance practices. In the second stage, we analyzed the interpersonal social networks, where we mapped a network of information exchange consisting of 143 nodes and 1235 edges, a friendship network of 138 nodes and 786 edges and a trust network of 135 nodes and In 422 edges, the most prominent nodes of each mapped network were identified, identifying aspects peculiar to each structure. Finally, in the third stage of the analysis, it was verified the opinion of the most prominent nodes of each network about the practice of governance by the Legislative House management, applying the same questionnaire of the first stage, where it was found that the most important nodes. prominent members of the Legislative House agree with city councilors on the governance practiced.

KEYWORDS: Strategy; Social Network Analysis; Governance; Public Management;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos da governança governamental.....	28
Figura 2 - Estrutura da Governança Governamental.....	31
Figura 3 - Origens da Governança Corporativa.....	38
Figura 4 - Bloco para identificação do perfil dos respondentes	64
Figura 5 - Bloco para identificação das ações legislativas praticadas em conjunto	64
Figura 6 - Coleta de informações para elaboração das redes sociométricas	65
Figura 7 - Lista nominal dos servidores públicos da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento.....	65
Figura 8 - Tipos de Redes Sociais Formais e Informais (dimensão relacional)	66
Figura 9 - Somatório das Respostas e Divisão por Categorias de Interpretação.....	75
Figura 10 - Interface do site da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento com a composição da mesa diretora.....	82
Figura 11 - Interface do site da Câmara de Vereadores com dados gerais de cada vereador..	82
Figura 12 - Interface do Portal da Transparência utilizado pela Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento	89
Figura 13 - Interface do Portal da Transparência no item “Salários por colaborador” 1	89
Figura 14 - Interface do Portal da Transparência no item “Salários por colaborador” 2	90
Figura 15 - Interface do Portal da Transparência no item “despesas”.....	90
Figura 16 - Interface do Portal da Transparência no item “diárias/passagens/adiantamento de viagens”	91
Figura 17 - Parecer constante na “Manifestação Conclusiva do Controle Interno” correspondente ao período do 3º quadrimestre do exercício de 2017	96
Figura 18 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Grau	103
Figura 19 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação.....	105
Figura 20 - Rede social de amizade sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de grau	107

Figura 21 - Rede social de amizade sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação	109
Figura 22 - Rede social de confiança sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de grau	112
Figura 23 - Rede social de confiança sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação	114
Figura 24 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva da autoridade	117
Figura 25 - Rede social de amizade sob a perspectiva da autoridade.....	118
Figura 26 - Rede social de confiança sob a perspectiva da autoridade	119
Figura 27 - Somatório das respostas e divisão por categorias de interpretação	123

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições sobre governança no setor público na literatura	24
Quadro 2 - Recomendações de governança no setor público.....	45
Quadro 3 - Exemplo de matriz de relações.....	69
Quadro 4 - Métricas de Análise de Redes Sociais a Serem utilizadas na Pesquisa.....	70
Quadro 5 - Categorias para a interpretação da prática da Governança na Gestão Pública.....	72
Quadro 6 - Média ponderada da dimensão “Padrões de Comportamento”	76
Quadro 7 - Média ponderada da dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”	78
Quadro 8 - Média ponderada da dimensão “Controle”	92
Quadro 9 - Média ponderada da dimensão “Relatórios Externos”	97
Quadro 10 - Análise das redes sociais interpessoais por perspectiva.....	101
Quadro 11 - Os 15 nós mais centrais na rede de troca de informação de acordo com as métricas de centralidade de grau	104
Quadro 12 - Os 15 nós mais centrais na rede de amizade de acordo com as Métricas de Centralidade de Grau	108
Quadro 13 - Os 15 nós mais centrais na rede de confiança de acordo com as Métricas de Centralidade de Grau	113
Quadro 14 - Os 15 nós mais centrais na rede em relação a métrica de autoridade	120
Quadro 15 - Média ponderada da dimensão “Padrões de Comportamento”	124
Quadro 16 - Média ponderada da dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”	125
Quadro 17 - Média ponderada da dimensão “Controle”	127
Quadro 18 - Média ponderada da dimensão “Relatórios Externos”	128

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problemática	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 Justificativa	17
1.4 Inovação e relevância do estudo	18
1.5 Pressupostos Conceituais	18
1.6 Delimitação da pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 A Governança na Gestão Pública	20
2.1.1 Conceitos sobre Governança e Governança na Gestão Pública	20
2.1.2 A Governança na Gestão Pública e sua prática.....	27
2.2 A Governança na Gestão Pública a partir da Governança Corporativa.....	34
2.2.1 O Histórico da Governança na Gestão Pública a partir da Governança Corporativa	35
2.2.2 O Estudo 13 do PSC/IFAC.....	44
3 MÉTODO DE ESTUDO	58
3.1 Caracterização da Pesquisa	58
3.2 Método de Pesquisa	60
3.3 Técnica de Coleta de Dados.....	62
3.4 Técnica de Análise dos Dados	69
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
4.1 Análise da Prática da Governança na Gestão Pública da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento.....	74
4.2 Análise das Redes Sociais da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento	101
4.2.1 Análise das redes sociais sob as perspectivas da Centralidade de Grau e de Intermediação	102
4.2.2 Análise das redes sociais sob a perspectiva da Centralidade de Autoridade	115
4.3 A Análise da Governança a partir das Redes Sociais	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
APÊNDICE A.....	146
ANEXO A	150

1 INTRODUÇÃO

A história recente do Brasil, notadamente após o processo de redemocratização ocorrido no final da década de 1980 e a aprovação da atual Carta Magna, demonstra a evolução do país em muitos aspectos. Apesar desses avanços, a federação brasileira tem pela frente toda a sorte de desafios para completar a transição entre o subdesenvolvimento e o desenvolvimento, cumprindo com os objetivos propostos no Art. 3º da Constituição Federal, como: construir uma sociedade livre, justa e solidária; erradicar a pobreza e reduzir as desigualdades sociais; e promover o bem de todos, sem quaisquer formas de discriminação (BRASIL, 1988).

Nesse contexto, torna-se de fundamental importância discutir acerca desse assunto, uma vez que esses desafios, atrelados diretamente a atuação do Estado e já endossados pela Constituição Federal e que atribuem tarefas nos campos político, econômico e social, necessitam de uma referência de boas práticas que guiem a atuação das instituições estatais, para que de fato estes objetivos possam ser alcançados.

Considerando as circunstâncias apresentadas, tem-se na Governança da Gestão Pública um efeito constitutivo no processo de melhoria da qualidade dos serviços prestados à população brasileira, uma vez que esta reflete-se de maneira ímpar na rotina diária da população.

Nesta pesquisa, poder-se-á acompanhar diretrizes e recomendações de órgãos especializados na gestão do setor público, através de documentos específicos como o Relatório *Cadbury* e o Estudo 13, além de acompanhar a evolução da Teoria da Governança na Gestão Pública com origem na Teoria da Governança Corporativa. Cabe salientar, que o Estudo 13 é um documento elaborado pelo Comitê do Setor Público (PSC – *Public Sector Committee*), órgão pertencente a Federação Internacional de Contadores (IFAC - *International Federation of Accountants* - IFAC) e está voltado para formas de Governança Corporativa no setor público, especialmente no que tange a responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público.

Para Matias-Pereira (2010), é visível o esforço que vem sendo feito no país com vistas a assimilar e instituir práticas de governança corporativa em inúmeras organizações públicas, nos três níveis de governo: federal, estadual e municipal. O sucesso desses esforços exige, entre outros fatores, que todos os envolvidos compreendam de forma clara a concepção de governança corporativa na organização. Assim torna-se possível argumentar que o sucesso da

governança corporativa no setor público depende do nível de respaldo que recebe de todos os integrantes da organização, inclusive e principalmente nos aspectos éticos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Segundo a IFAC (2013), governança compreende a estrutura (administrativa, política, econômica, social, ambiental e legal) posta em prática para garantir que os resultados pretendidos pelas partes interessadas sejam definidos e alcançados. De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. Em essência, a boa governança pública tem como propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de um conjunto eficiente de mecanismos, que assegurem que as ações executadas estejam sempre alinhadas ao interesse público (BRASIL, 1988).

Assim, compreende-se que a governança no setor público refere-se aos mecanismos de avaliação, direção e monitoramento; e às interações entre estruturas, processos e tradições, as quais determinam como os cidadãos e outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidos (GRAHN; AMOS; PLUMPTRE, 2003). Preocupando-se com a capacidade dos sistemas políticos e administrativos de agir efetivamente e decisivamente para resolver problemas públicos (PETERS, 2012).

Contudo, em contraponto a essas afirmações, Matias-Pereira (2010), afirma que a gestão pública brasileira é caracterizada não pelo esforço em atingir seus objetivos mas sim pelo reconhecimento dos limites da sua atuação. No que diz respeito a governança na gestão pública brasileira, poucos são os estudos encontrados e os que existem são focados na tentativa de adaptar os princípios da governança do setor privado para o público, fundamentados nos princípios do IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Além do que, o autor aponta que percebe-se empiricamente uma lacuna entre a teoria e a prática na Gestão Pública, no que tange a execução das boas práticas de Transparência, Ética, Controle e Responsabilidade Fiscal no Brasil, questionando ainda que “se a governança ainda é um tema deveras abstrato para acadêmicos e especialistas, que dirá para leigos como muitos dos agentes atuantes na política brasileira, que no ímpeto de governar, acabam por ser governados?” (MATIAS-PEREIRA, p. 28, 2010).

Dessa forma, entendendo a importância da Governança para a gestão pública, bem como percebendo a fragilidade do sistema político no Brasil em sua atualidade, pensou-se em realizar uma investigação sobre a Governança praticada pela gestão da Câmara de Vereadores do Município de Sant'Ana do Livramento/RS, aliando ao método de análise de redes sociais com a finalidade de assegurar que os atores mais representativos das redes que compõe as relações interpessoais da instituição pudessem participar.

A análise das redes sociais é um campo de estudo amplo e recente, embora pouco desenvolvido no Brasil (MARQUES, 2006). Para o autor, estudos com essa metodologia tem explorado certos fenômenos, em especial as dinâmicas internas ao Estado e as relações entre ele e a sociedade mais ampla, no interior de comunidades de política pública específicas. Nesse contexto, torna-se interessante observar as dinâmicas da estrutura dos grupos sociais que compõe o ambiente político, buscando identificar a origem das relações entre os atores desses grupos e o vínculo dessas relações na governança da instituição.

Espera-se que o emprego da Análise de Redes Sociais à teoria da governança na Gestão Pública traga um novo prisma para a aferição da teoria de governança na gestão pública a partir da Teoria da Governança Corporativa.

1.1 Problemática

Marques (2000), afirma que muitos foram os ângulos pelo qual o Estado e suas políticas foram objeto de análise ao longo das últimas décadas, contudo, ainda assim, conhecemos muito pouco sobre os detalhes do seu funcionamento, tendo apenas uma escassa compreensão sobre os processos que organizam a sua heterogeneidade e as suas dinâmicas internas, contudo, cabe considerar, que o setor público exerce um papel fundamental para a sociedade, e a efetiva governança nesse setor pode contribuir para o uso eficaz dos recursos, a exigência de responsabilidade em prestar contas para o administrador dos recursos, o aperfeiçoamento na administração e entrega dos serviços, contribuindo assim, para oferecer uma melhora sensível na vida das pessoas (KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

Oliveira (2008), comenta que as origens da governança pública datam de meados de 1990, traduzindo um consenso de que a eficácia e a legitimidade da atuação pública se apóiam na qualidade da interação entre os distintos níveis de governo, e entre estes, as organizações empresariais e a sociedade civil (OLIVEIRA, 2008).

O relatório Cadbury e o Estudo 13 do *Public Sector Committee* (PSC), da *International Federation Accountants* (IFAC) definem princípios e recomendações da

governança corporativa para o setor público, com o objetivo de contribuir para a melhoria da transparência e do controle sobre o desempenho da gestão, com a finalidade de atingir uma maior eficácia e legitimidade em suas ações, os Tribunais de Contas têm implantado várias práticas de governança pública, as quais, sob a ótica do estudo 13 do PSC/IFAC, serão identificadas nesta pesquisa, dessa forma, parte-se desta contextualização, para descobrir: **Como se configura a Governança na Gestão Pública na Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento /RS à luz da Análise de Redes Sociais?**

1.2 Objetivos

Diante do exposto, evidenciando a relevância do tema e do problema de pesquisa, destacam-se os seguintes objetivos de pesquisa:

1.2.1 Objetivo geral

Objetivo Geral: Analisar como se configura a Governança na Gestão Pública na Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento /RS à luz da Análise de Redes Sociais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a governança da gestão da Câmara de Vereadores de Sant’Ana do Livramento/RS com base no Estudo 13 do IFAC (2001) com os vereadores municipais da gestão 2017-2020;
- b) Mapear as relações interpessoais e conexões estabelecidas entre os agentes políticos da organização através da Análise de Redes Sociais, nos âmbitos de troca de informação, amizade e confiança, para identificar os atores mais proeminentes;
- c) Analisar a governança da gestão da Câmara de Vereadores de Sant’Ana do Livramento/RS com base no Estudo 13 do IFAC (2001) com os atores (nós) mais proeminentes (representativos) demonstrados pela análise de Redes Sociais;

1.3 Justificativa

No setor público brasileiro não é incomum o fato de alguns agentes públicos utilizarem seus cargos em benefício próprio ou de terceiros, deixando em segundo plano os interesses da coletividade (BARBOSA; FARIA, 2019). De acordo com o Tribunal de Contas da União - TCU (2014), a falta de governança no setor público prejudica a qualidade do serviço ofertado à população. Estudos realizados pelo TCU informam que, na maioria das áreas, o dinheiro público não é bem aplicado, e o governo não tem indicadores claros sobre a eficiência do gasto público em função de falhas de planejamento e de gestão.

Para Slomski et al. (2005), o Brasil não possui indicadores de eficiência e, quando esses existem, não são claros e precisos, assim, tem-se um longo caminho a percorrer para uma boa governança e utilização eficiente dos recursos. Para o TCU (2014), a falta de uma boa governança não é exclusividade da União, está presente em todos os níveis da gestão pública nos Estados, Municípios e Distrito Federal.

De acordo com Barbosa e Faria (2019), o Brasil tem dificuldade de crescimento porque não tem um bom planejamento das suas ações nem eficiência na fiscalização das mesmas. Para os autores, a eficiência do gasto público só será alcançada com a adoção de mecanismos de controle e monitoramento. A adoção de um modelo de boas práticas de governança, baseada em princípios pautados pela transparência da gestão, integridade e prestação de contas, pode contribuir para uma gestão efetiva (IFAC, 2001).

O IBGC (2015) defende que, com algumas adaptações, é possível que os princípios de boa governança também sejam aplicáveis ao setor público. Esses princípios asseguram aos sócios a equidade, transparência, *accountability* e conformidade às normas jurídicas do país. Segundo a Federação Internacional de Contadores - IFAC (2001), a aplicação efetiva da governança corporativa ao setor público pode encorajar o uso eficiente dos recursos, a ampliação da transparência no uso dos recursos públicos e a responsabilização dos gestores, tornando assim as instituições públicas mais confiáveis e eficientes.

O Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente o município de Sant'Ana do Livramento como entes integrantes da administração pública do país estão sujeitos às leis e regulamentos que regem o setor público, assim como também a exigência da transparência e de resultados positivos da gestão por parte dos seus contribuintes.

Portanto, seguindo-se os princípios e recomendações apontados no Estudo 13 do PSC/IFAC (2001), o propósito desta pesquisa é apresentar um estudo sobre a aderência desses

princípios e recomendações para a gestão pública na gestão da Casa Legislativa do município de Sant'Ana do Livramento/RS com o auxílio da Análise de Redes Sociais.

1.4 Inovação e relevância do estudo

Percebe-se que o tema cerne desta pesquisa é a Governança da Gestão Pública, com o auxílio da Análise de Redes Sociais. Contudo, este estudo traz como inovação e contribuição para a Teoria da Governança, a compreensão das ações dos servidores públicos (vereadores municipais e atores mais proeminentes das redes sociais interpessoais) em relação a governança sob o aspecto da Análise de Redes Sociais. Entendendo que o mapeamento das redes e a identificação desses atores pode contribuir para avaliar se as recomendações propostas pelo Estudo 13 do PSC/IFAC (2001), estão sendo adotadas ou cumpridas pela instituição em estudo.

1.5 Pressupostos Conceituais

O presente estudo irá pesquisar a Governança na Gestão da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento/RS com o auxílio da Análise de Redes Sociais. Desta forma, os seguintes pressupostos conceituais são levados em consideração:

(1) Buscou-se um conceito de governança relacionado a esfera pública, tomando como base a ideia proposta pelo Banco Mundial em seu documento *Managing Development: The governance dimension* (1991), onde governança é o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo, em outras palavras, é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos visando o desenvolvimento, implicando ainda, na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções. Seu objetivo visa relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, como, também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para a sociedade ou em benefício dela (TIMMERS, 2000; MATIAS-PEREIRA, 2010; SLOMSKI et al., 2008).

(2) Análise de Redes Sociais (ARS) é o método que baseia-se no mapeamento, formalização gráfica e quantificação das interações (arestas) entre atores (nós) de uma rede, tornando possível o levantamento dos conteúdos e particularidades provenientes dessas relações. Seu

foco consiste em compreender estruturas sociais através de dados relacionais que, diferentemente dos dados de ordem individual utilizados na estatística convencional, baseiam-se nos laços e conexões entre agentes e o papel destes na rede. Para a ARS sugere uma ligação entre os níveis macro e micro das teorias sociológicas, em que a primeira cria um fenômeno de mobilidade social, comunidades organizacionais e difusão de informações, e a segunda permite entender como que um pequeno grupo e sua interação tornam-se padrões para a criação de grupos maiores (GRANOVETTER, 1973; WASSERMAN E FAUST, 1999; RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015).

1.6 Delimitação da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada no período compreendido entre o primeiro e segundo semestre de 2019 e teve como objeto de estudo a Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento / RS e seus respectivos servidores efetivos, em comissão e estagiários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados conceitos que servirão de base para o estudo e posterior análise dos resultados dividido em dois tópicos: A Governança na Gestão Pública e A Governança na Gestão Pública a partir da Governança Cooperativa.

2.1 A Governança na Gestão Pública

Neste tópico, pretende-se, de maneira geral, explorar o histórico e conceitos sobre os termos Governança e Governança na Gestão Pública, além de apresentar um entendimento sobre a prática da Governança na Gestão Pública.

2.1.1 Conceitos sobre Governança e Governança na Gestão Pública

O termo governança pode ser aplicado e entendido de forma ampla e com diversos significados dentro das ciências sociais. Para Gonçalves (2005) e Streit e Klering (2004), um dos sérios problemas da análise científica é a imprecisão de conceitos para a temática. Segundo Gonçalves (2005), a palavra governança é passível de um uso amplo, embora, muitas vezes sua utilização não esteja cercada do cuidado analítico que requer. Assim, ao utilizá-la deve-se observar o contexto em que se está inserindo. Neste tópico, tem-se a intenção de explicitar o conceito da palavra Governança, contextualizando-a no âmbito da gestão pública.

Dessa forma Matias-Pereira (2010), afirma que o conceito de governança (*governance*) – que inicialmente estava restrito à noção de desempenho gerencial e administrativo – tem origem nos estudos e relatórios de agências multilaterais, em especial do Banco Mundial, no início da década de 1990. Surgindo como referência à concepção de bom governo (*good government*) e na competência do Estado de executar de forma consciente as políticas públicas. Para o autor, foi a partir da intensificação de seu debate no âmbito acadêmico, a noção de governança passa a incorporar outras variáveis – além daquelas relacionadas ao bom desempenho da administração pública -, em particular a atuação da sociedade civil como ator político. Nesta nova concepção, a ideia de hierarquia, como princípio organizador da relação Estado e sociedade, transforma-se numa relação de cooperação entre Estado, mercado e sociedade civil (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Sendo assim, inicia-se pelo conceito proposto pelo Banco Mundial em seu documento *Managing Development: The governance dimension* (1991), que expressa a ideia de que governança é o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo, em outras palavras, é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos visando o desenvolvimento, implicando ainda, na capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções.

Para o Banco Mundial (1992), a questão dos procedimentos e práticas governamentais na execução de suas metas, adquire relevância, na medida em que inclui aspectos como o formato institucional do processo decisório, a articulação público-privado na formulação de políticas ou ainda a abertura maior ou menor para a participação dos setores interessados ou de distintas esferas de poder. Dessa forma, a “boa” governança é aceita como um requisito essencial para o atingimento de um desenvolvimento sustentado, no qual se busca incorporar ao crescimento econômico a equidade social e os direitos humanos.

De acordo com a Comissão sobre Governança Global (1996, p.2), a governança é “a totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns”. Nesse sentido sustenta que a “governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições”.

Harrison (1998), traz à tona uma discussão que estabelece uma distinção entre a administração e a governança, pois, para o autor, a governança não está interessada em executar apenas o negócio, mas em dar direção global à empresa, em supervisionar e controlar as ações executivas da administração e em satisfazer as expectativas legítimas pela prestação de contas e regulação, com interesses dos limites incorporados.

Dorset e Baker (1979) já conceituavam, na década de 70, uma definição semelhante ao do Banco Mundial, onde sustentam a governança como sendo o exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar, ou seja, é a maneira como o poder é exercido na administração de recursos econômicos e sociais de um país com o objetivo de seu desenvolvimento.

A governança é mais bem compreendida quando os termos (elementos principais) utilizados para descrever a boa governança são explicitados, tais como: responsabilidade em prestar contas, transparência, participação, administração de relacionamento e, dependendo do contexto, eficiência e/ou equidade (EDWARDS, 2002).

Na visão de Diniz (1995), a palavra “*governance*” surgiu a partir de reflexões conduzidas principalmente pelo Banco Mundial, com o intuito de aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente. Para Diniz (1995, p. 400) “tal preocupação deslocou o foco da atenção das implicações estritamente econômicas da ação estatal para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública”. Dessa forma, a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, mas sim, e também pela forma com que o governo exerce o seu poder (GONÇALVES, 2005).

Matias-Pereira (2010), observa que na literatura recente o conceito de governança (*governance*) já ultrapassou o seu foco inicial, que estava relacionado somente aos aspectos de sua operacionalização. Segundo o autor, atualmente estão sendo incorporados no seu conceito, além de mecanismos orientados para promover a agregação e articulação de interesses, como, por exemplo os partidos políticos e os grupos de pressão, as redes sociais informais, hierarquias e associações de diferentes tipos.

Nesse sentido, corrobora Santos (1997, p. 341-342), que o conceito de governança não se restringe aos aspectos gerenciais e administrativos do Estado, tampouco ao funcionamento eficaz do aparelho de Estado. Para este autor a Governança se refere a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e por meio das fronteiras do sistema econômico”, incluindo-se aí “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e os grupos de pressão, como também as redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos”.

De acordo com Kickert (1997), no que tange à governança pública, o autor descreve ter um significado mais geral do que o usual e limitado encontrado nos negócios e na interpretação orientada para o mercado vinda do conceito de administração. Para ele, a governança pública é também relativa a legalidade e legitimidade, mais que um rígido valor de mercado, em que a interação entre o contexto político e o social representa um papel crucial. Assim, a governança pública é um complexo de atividades envolvendo a direção de redes complexas em setores políticos da sociedade.

Para o autor, a governança pública não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade. Por exemplo, segundo Hood (1991 apud KICKERT, 1997), na governança pública é possível distinguir três diferentes padrões de valor:

1. O governo é destinado a ser apoio e propositor. Os principais valores são: efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho;
2. Os valores centrais são: honestidade e justiça. Como princípios centrais destacam-se: a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever; e
3. Robustez e elasticidade são dominantes. O governo deve ser: confiável, robusto, adaptado, seguro, confiante e capaz de sobreviver a catástrofes.

Harmon e Mayer (1986 apud KICKERT, 1997), também, distinguem três padrões de normas e valores:

1. Eficiência e efetividade com relação à função de governo e à produção e distribuição dos bens e serviços;
2. Os direitos individuais e a adequação dos processos do governo com relação ao relacionamento entre governo e cidadão;
3. A representação e o poder de verificação com relação ao escrutínio público do funcionamento do governo.

Slaughter (1997), por sua vez, defende uma nova ordem para o estabelecimento de relações governamentais, baseada na existência e funcionamento de redes transgovernamentais, capazes de permitir que os governos tomem partido da flexibilidade e descentralização de atores não-estatais, mas ao mesmo tempo fortalecendo o Estado como ator principal no sistema. Para a autora, muitos dos problemas, tanto no âmbito internacional quanto doméstico resultam do poder insuficiente dos Estados para estabelecer a ordem, realizar a infra-estrutura, e prover serviços sociais mínimos. Atores privados podem assumir algum papel, mas não há substituto para o Estado.

Muitos autores tem estabelecido definições sobre a governança no setor público, utilizando-se de variados termos, considerando aspectos, ora amplos, ora restritos sobre a temática. Para Rhodes (1997) e Hirst (2000), tem-se discutido intensamente na literatura internacional abordagens voltadas ao desenvolvimento do que tendem a chamar de uma “boa governança”, esta discussão parte do Banco Mundial e da ONU por meio do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Ainda assim, com toda esta diversidade de terminologias e significados, pode-se observar no Quadro 01 que há uma convergência na ideia central entre os autores:

Quadro 1 - Definições sobre governança no setor público na literatura

Referência	Definição
<i>IOG- Institute on Governance</i> (1990)	A necessidade de governança existe sempre que um grupo de pessoas se reúne para alcançar um fim. A governança repousa em três dimensões: autoridade, tomada de decisão e responsabilidade. Ela determina quem tem poder, quem toma decisões, como outros jogadores fazem sua voz ser ouvida e como a conta é processada
Banco Mundial (1991)	A maneira pela qual o poder é exercido para a administração dos recursos sociais e econômicos de um país e para o seu desenvolvimento.
Santos (1997, p. 341)	A governança refere-se a “padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e por meio das fronteiras do sistema econômico”, englobando então “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos”
Rhodes (1997)	Refere-se à mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de administração. Governança refere-se a redes auto-organizáveis e interorganizacionais caracterizadas pela interdependência, troca de recursos, regras de jogo e expressiva autonomia do Estado.
Kaufmann, Kraay e Zoido-Lobaton (1999)	As tradições e instituições nas quais a autoridade de um país é exercida. Isso inclui: (i) o processo pelo qual os governos são selecionados, monitorados e substituídos; (ii) a capacidade efetiva do governo em formular e implementar políticas sólidas; e (iii) o respeito dos cidadãos e do Estado para com as instituições que governam as interações sociais e econômicas entre eles.
Hirst, (2000, p. 18)	Numa versão mais emancipatória o conceito de governança “tem relação com as novas práticas de coordenação de atividades por meio de redes, parcerias e fóruns deliberativos que cresceram nas ruínas da representação corporativista mais centralizada e hierárquica do período até os anos 70”.
Milward e Provan (2000)	A governança preocupa-se com a criação de condições para a regra ordenada e ação coletiva, frequentemente abrangendo agentes dos setores privado e sem fins lucrativos, assim como do setor público. A essência da governança é seu foco nos mecanismos de governo (concessões, contratos, acordos) que não repousam exclusivamente na autoridade e sanções do governo. Esses mecanismos, ou ferramentas são usados para conectar redes de atores que operam em vários domínios da política pública, tais como assistência social, saúde ou transportes.
Lynn, Heinrich e Hill (2000)	Regime de leis, regras administrativas, decisões judiciais e práticas que restringem, prescrevem e habilitam a atividade de governo, e cuja atividade é

	<p>amplamente definida como a produção e entrega de bens e serviços públicos.</p> <p>A governança implica em um arranjo de elementos distintos, mas inter-relacionados – estatutos, incluindo mandatos políticos; estruturas organizacionais, financeiras e programáticas; níveis de recursos; regras administrativas e diretrizes; e, normas e regras institucionalizadas – que restringem e habilitam as tarefas, prioridades e valores que são incorporados nos processos regulatórios, de produção e entrega de serviços.</p>
Pierre e Peters (2000)	<p>A governança significa pensar sobre como guiar a economia e a sociedade, e como alcançar objetivos coletivos ... A atividade central da governança é prover direção à sociedade, diretamente ou indiretamente.</p>
Björk e Johansson (2000)	<p>A governança é um conjunto de noções que formam a base para a sua teoria: (i) é uma teoria de nível macro e não normativa; (ii) é sobre o Estado ter ambições para governar e, em função disso, ser um ator mais ou menos importante; (iii) é sobre o Estado governar a sociedade com novos meios e métodos, que cria novos pré-requisitos de organização dos atores sociais; (iv) indica que os atores são coordenados por esquemas diferentes do que pelas tradicionais hierarquias; (v) não foca fundamentalmente resultados, mas processos em um sistema político mais ou menos estável.</p>
Rosenau (2000)	<p>Governança é um fenômeno mais amplo que governo; abrange as instituições governamentais, mas implica também mecanismos informais, de caráter não-governamental, que fazem com que as pessoas e as organizações dentro de sua área de atuação tenham uma conduta determinada, satisfaçam suas necessidades e respondam às suas demandas.</p>
Lynn, Heinrich e Hill (2001)	<p>Regime de leis, regras, decisões judiciais e práticas administrativas que restringem, prescrevem e habilitam a provisão de bens e serviços públicos.</p>
Litan, Pomerleano e Sundararajan (2002)	<p>Governança refere-se ao conjunto de instituições e práticas pelas quais a autoridade é exercida. ... O termo inclui os mecanismos para seleção, monitoramento e substituição de funcionários públicos que executam obrigações governamentais, assim como instituições que criam e entregam bens públicos aos cidadãos.</p>
Impavido (2002)	<p>O termo governança refere-se à maneira pela qual uma instituição é governada e regulada, seu método de administração, ou seu sistema de regulações.</p>
PNUD (2003)	<p>A governança democrática deve unir esforços para lidar com a erradicação da pobreza, a proteção ao meio ambiente, a garantia da igualdade de sexos, proporcionando meios sustentáveis de subsistência. Ela deve assegurar que a sociedade civil desempenhe um papel ativo no estabelecimento das prioridades e torne conhecidas as necessidades das pessoas mais vulneráveis.</p>

Fonte: elaborado pelos autores com base em Streit e Klering (2004).

Como observado anteriormente, existe um ponto de convergência entre os autores apresentados no que tange ao núcleo central do entendimento do que a governança pública representa, um conjunto de políticas e práticas administrativas centralizadas e hierarquizadas, mas que necessita de uma organização, delegação e distribuição de tarefas entre os agentes, para que efetivamente possa ocorrer. Salienta-se ainda, que os princípios fundamentais de governança comuns aos diversos autores citados no Quadro 1, que são: transparência, prestação de contas e equidade serão considerados na análise dos dados desta pesquisa, juntamente com as recomendações propostas pelo IFAC (2001) que são: Padrões de Comportamento, Estrutura e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos.

Rhodes (1997), afirma que há outras abordagens para a governança como “Governança como sistema sócio-cibernético” ou “Governança como a nova economia política”, onde o aumento da eficiência e eficácia são o ponto principal de discussão, em detrimento do potencial democrático e emancipatório, contudo, considera-se que um aprofundamento teórico nessas abordagens é dispensável, uma vez que não contemplam os objetivos desta pesquisa.

Kissler e Heidemann (2006), oferecem outra perspectiva à governança pública, onde afirmam que ela deve estar associada a uma mudança na gestão política, tratando-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político e a uma nova composição de formas de gestão. Para os autores, paralelamente à hierarquia e ao mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. Estado, mercado, redes sociais e comunidades constituem mecanismos institucionais de regulamentação, que se articulam em diferentes composições ou arranjos. Sendo assim, a governança pública agrupa em novos arranjos de atores (redes, alianças etc.), três diferentes lógicas: a do Estado (hierarquia), a do mercado (concorrência) e a da sociedade civil (comunicação e confiança) (KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

Para o TCU – Tribunal de Contas da União (BRASIL, 2014), - que avalia periodicamente a capacidade de governança e gestão da Administração Pública em instituições federais, - na rede de políticas públicas, há uma dependência mútua entre os diversos atores envolvidos em uma finalidade comum, haja vista que, isoladamente, não conseguem alcançar seus objetivos sem a participação dos demais atores, por isso é importante que exista uma boa coordenação dessas políticas, que deve ser horizontal, englobando atores da mesma esfera de governo e nível hierárquico. Dessa forma, entende-se

que a cooperação entre atores, torna-se questão central para explicar o sucesso ou o fracasso das políticas públicas (HILL e HUPE, 2002).

No cenário nacional, no ano de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), espelhando-se nos conceitos disseminados pelo Banco Mundial, até então, apontavam uma “reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua ‘governança’, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas”. Dez anos após, o documento “Gestão Pública para um Brasil de Todos” (BRASIL, 2003) declarou que aumentar a governança é promover a capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas. Ainda no contexto brasileiro, o Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (BRASIL, 2005), registrou que caberia a este programa, entre outras atribuições, “promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas”. Cabe salientar, que adiante haverá um tópico para tratar especificamente da Governança no contexto da política Brasileira.

No próximo item, tratar-se-á, mais especificamente do histórico da Governança na Gestão Pública a partir dos preceitos teóricos da Governança Corporativa.

2.1.2 A Governança na Gestão Pública e sua prática

Ainda que tenha-se abordado até o momento os diversos conceitos apresentados na literatura sobre o tema, e que possamos dar um desdobramento a essa temática, tem-se a necessidade de compreender as mudanças derivadas da governança corporativa e a forma com que a governança pública se constitui na prática ou de como deve ocorrer.

De acordo com Bhatta (2003), enquanto a governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade (coletividade), a governança corporativa denota a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas. É assim, usualmente compreendida, em contraste com a governança no setor público, a qual faz a referência, principalmente, à administração das agências do setor público por meio de princípios de governança corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do estado (BHATTA, 2003).

Para Marques (2005), o conceito de governança corporativa é indissolúvelmente unido com *accountability* (responsabilidade em prestar contas). A exigência de prestação de contas será diferente dependendo da natureza da entidade envolvida. Para o autor, a organização do setor público é realmente comprometida a assegurar a integridade do que faz; não deve

aguardar até seus dirigentes serem investigados, mas avançar para evitar o comportamento não ético no primeiro instante.

Timmers (2000) trata a governança corporativa na gestão pública como governança governamental e define-se como a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficientemente e eficazmente, como, também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para a sociedade ou em benefício dela.

A definição demonstra que a governança governamental é constituída por quatro elementos, ilustrados na Figura 1.

Figura 1 - Elementos da governança governamental



Fonte: Timmers (2000).

No inter-relacionamento entre a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade em prestar contas, a responsabilidade governamental interessa-se pela natureza do relacionamento com os participantes da área política e em conseguir os objetivos políticos. Para tanto, o governo deveria ter uma visão administrativa, sendo responsável por definir claramente os objetivos políticos (eficácia), as precondições, como a qualidade, eficiência, conformidade com os regulamentos e leis relevantes, e o controle financeiro (TIMMERS, 2000).

Para Benington e Hartley (2001), a administração pública tem três paradigmas que podem conduzir a caminhos particulares em que a inovação não é só generalizada como também adaptada: são os papéis dos políticos, dos administradores e da população. Cada caminho é uma visão mundial ou um modelo consistente em que cada um tem uma concepção ou suposição sobre a natureza do mundo. De acordo com os autores, a abordagem da administração pública, particularmente evidente no período pós-guerra e nos anos 80, é amplamente baseada no legislativo, na burocracia e em regras para a provisão dos serviços

públicos. A população é, assumidamente, homogênea e as definições das necessidades e problemas são empreendidas pelos profissionais para promover os serviços padronizados à população (HARTLEY, 2005).

A publicação das práticas e condutas corporativas, concluídas com experiência e muitos debates em vários países, tem conduzido um considerável consenso em assuntos-chave e princípios básicos que fundamentam a governança (SLOMSKI, 2008). Para Marques (2005), os princípios básicos da governança corporativa são identificados pelos relatórios que envolvem evidenciação apropriada, desenvolvimento de códigos de conduta para os diretores da companhia e de estruturas internas que promovam a revisão independente de processos e tomada de decisões dentro da companhia.

Seguindo o autor, há vários caminhos para representar a governança corporativa no setor público, devido à complexidade da estrutura de governança e à diversidade de compreender a abordagem pelas entidades do setor. Mas indiferentemente de qual estrutura é usada, a boa governança corporativa, tanto no setor público quanto no privado, requer:

- Clara identificação e articulação das definições de responsabilidade;
- Verdadeira compreensão do relacionamento entre as partes interessadas da organização e sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados;
- Suporte para a administração, particularmente de alto nível;

Nas empresas públicas, a aplicação prática da governança corporativa envolve alguns aspectos, que, segundo Marques (2005), são os seguintes:

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

Contudo, para Marques (2005), não há sistema de governança corporativa, da mesma maneira que não há um modelo de administração pública. Porém, há alguns aspectos fundamentais que suportam uma forte estrutura de governança.

O setor público é complexo, e as suas entidades não operam com uma estrutura legislativa comum ou tem uma forma ou tamanho organizacional padrão. É importante então reconhecer a diversidade do setor público e os diferentes modelos de governança que são aplicados nos diferentes países e nos diferentes setores, cada qual tem características únicas que requerem especial atenção e impõem diferentes formas de responsabilidade na prestação de contas (IFAC, 2001).

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

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

Quanto aos princípios de governança corporativa, Barret (2005), destaca que os princípios a que as entidades do setor público devem aderir para efetivamente aplicar os elementos de governança e alcançar as melhores práticas são: liderança, integridade e compromisso (relativos a qualidades pessoais) e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência (são principalmente o produto de estratégias, sistemas, políticas e processos no lugar).

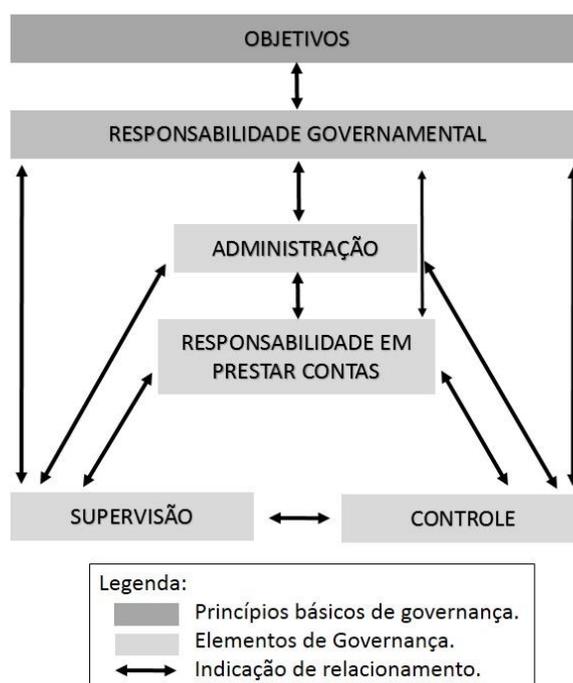
É exigido a todas as organizações do setor público serem transparentes e responsáveis por suas atividades. Os cidadãos são os principais a conhecerem se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com eles. Consistência, relatórios claros de desempenho e publicação de resultados são importantes para registrar o progresso e mostrar a pressão pelo aprimoramento. Tal transparência é essencial para ajudar a medir qual grupo público é totalmente responsável e também, é parte central para a boa governança (BARRETT,2005).

Outra referência é feita por Timmers (2000), o qual destaca que o objetivo da governança no setor governamental é criar proteção para alcançar os objetivos públicos. A essência da governança sólida, da perspectiva da responsabilidade governamental, é que haja

bastante proteção, capacitando o governo para suportar tal responsabilidade. Essa proteção deveria existir dentro da área política, por meio de um ciclo bem projetado da administração, controle, supervisão e processos de prestação de contas.

Assim esse ciclo forma um ponto inicial para avançar na estrutura de governança, melhor exemplificado na Figura 2.

Figura 2 - Estrutura da Governança Governamental



Fonte: Timmers (2000).

A estrutura do ciclo de governança governamental pode ser explicada pelos quatro elementos propostos por Timmers (2000), conforme segue:

- O primeiro elemento é a administração, direcionado aos objetivos da organização por meio, entre outras coisas, da estruturação e do desenvolvimento de processos. No nível macro, isto é, no gabinete do governo, a administração envolve o processo de um ministro/presidente trabalhar para a realização dos objetivos políticos pelos parlamentares, designando uma estrutura organizacional, incluindo também o ministro/presidente e desenvolvendo processos de implementação de políticas;
- O segundo elemento é o controle, pois, quando uma organização foi designada, um sistema de medidas e procedimentos tem de ser implementado e mantido, provendo

garantias aos administradores de que a organização permanecerá no caminho certo, isto é, um caminho para alcançar os objetivos políticos adotados;

- O terceiro elemento é a supervisão, necessária para que a realização dos objetivos da organização possa ser acertada em benefício de toda a sociedade;
- O quarto elemento é a responsabilidade em prestar contas, pelo qual a organização tem que prover informações de todas as informações de todas as tarefas fixadas e poderes delegados.

A nível macro, o ministro/presidente é o responsável pela administração, controle, a supervisão, além dos resultados da implementação das políticas.

O próximo aspecto essencial é o inter-relacionamento entre a administração, o controle, a supervisão e a responsabilidade na prestação de contas que realiza os objetivos políticos e requer transparência. Quando os vários elementos não são totalmente ligados há áreas expostas, as quais devem ser reconhecidas pelos administradores em seus governos (TIMMERS, 2000).

Para Matias-Pereira (2010), as mudanças de paradigmas decorrentes do acelerado processo de globalização estão refletindo fortemente na humanidade e essas transformações vem ocorrendo de forma intensa nas últimas décadas, nos campos político, econômico, social, cultural, tecnológico e ambiental. O autor registra que, no campo econômico, o capital intelectual surge como o novo motor impulsor de toda a economia, como o ativo mais importante, em substituição ao capital físico. A revolução tecnológica, por sua vez, que está ocorrendo de forma irreversível no mundo, permite que seja feita a transmissão de um fluxo cada vez maior de dados, num tempo cada vez menor, para pontos cada vez mais distantes (MATIAS-PEREIRA, 2010).

É exigido das organizações do setor público serem transparentes e responsáveis por suas atividades. Os cidadãos são os principais interessados em identificar se os recursos públicos estão sendo usados apropriadamente e o que está sendo alcançado com sua aplicação. A consistência, os relatórios claros de desempenho e a publicação de resultados são importantes para registrar o progresso e mostrar a pressão pelo aprimoramento. Isso serve para o cidadão avaliar se os administradores públicos foram responsáveis e torna-se, por isso, parte central da boa governança (BARRET, 2001).

Para Slomski et al. (2008), os governos, diante de crescentes novas demandas, mobilizações sociais, consolidação da cidadania e da cultura democrática, tem que priorizar a sua atuação na regulação do mercado, bem como gerar a equidade, combater a pobreza e

promover o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que o econômico. Esse cenário reafirma a relevância do Estado e a retomada em novas bases das políticas públicas, em particular na área social, que passaram a priorizar, além da eficiência, a questão da equidade governamental (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Kissler e Heidemann (2006), afirmam que a cooperação é o fundamento principal na prática da governança, é ela que rege as redes políticas e alianças entre os atores e faz com se tornem parceiros em decorrência de sua função na organização, assim, eles não representam apenas a sua organização, mas também precisam mobilizar e convencer os outros membros para o trabalho ser realizado em cooperação, sendo que esta é assimilada como um código de conduta entre os atores. Segundo os autores, a governança não pode ser imposta, ela se origina de um processo de troca que oscila entre o topo e a base de toda a organização.

Para Jann (2003), sob a ótica da ciência política, a governança pública está associada a uma mudança na gestão política. Trata-se de uma tendência para se recorrer cada vez mais à autogestão nos campos social, econômico e político, e a uma nova composição de formas de gestão daí decorrentes. Paralelamente à hierarquia e ao mercado, com suas formas de gestão à base de “poder e dinheiro”, ao novo modelo somam-se a negociação, a comunicação e a confiança. Aqui a governança é entendida como uma alternativa para a gestão baseada na hierarquia. Segundo o autor, isso significa, na esfera local, por exemplo, que as cidades fortalecem cada vez mais a cooperação com os cidadãos, as empresas e as entidades sem fins lucrativos na condução de suas ações. A cooperação engloba tanto o trabalho conjunto de atores públicos, comunitários e privados, quanto também novas formas de transferência de serviços para grupos privados e comunitários. A governança local, como configuração regional da governança pública, é, assim, uma forma autônoma (*self-organizing*) de coordenação e cooperação, por meio de redes interorganizacionais, que podem ser formadas por representantes de organizações políticas e administrativas, associações, empresas e sociedades civis, com ou sem a participação estatal (JANN, 2003).

Kissler e Heidemann (2006), afirmam que os fundamentos normativos da governança pública se estabelecem por um novo entendimento do Estado como agente de governança. Em outras palavras, eles resultam da resposta à pergunta: que significado tem o *Estado* nas estruturas de governança? Ou, o que distingue governança de governo?

Em resposta aos questionamentos os autores identificam três fases no debate sobre a transição do Estado convencional para um novo modelo de Estado. Assim, conceitualmente, Estado tradicional vem se transformando:

- De um Estado de serviço, produtor do bem público, em um Estado que serve de garantia à produção do bem público;
- De um Estado ativo, provedor solitário do bem público, em um Estado ativador, que aciona e coordena outros atores a produzir com ele; e
- De um Estado dirigente ou gestor em um Estado cooperativo, que produz o bem público em conjunto com outros atores.

Para Matias-Pereira (2010), a aplicação da governança se apresenta adequada no setor público, considerando a relevância da articulação e cooperação entre atores sociais e políticos, bem como o funcionamento consistente dos arranjos institucionais que coordenam e regulam transações socioeconômicas entre Estado, mercado e sociedade no país.

Para Pereira (2010), a boa governança vem contribuindo para transformações nos setores privado e público. Para o autor, governança refere-se, basicamente, aos processos que indicam como as organizações são administradas e controladas. O foco da governança no setor privado está nas prioridades dos dirigentes. No âmbito do setor público, que atua com estruturas e modelos de gestão distintos e, especialmente, com uma hierarquia mais rígida, a identificação dessas prioridades é imperceptível. Assim, na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outros (SILVEIRA, 2013).

Para Martins (2010), é necessário haver mudança de conduta por parte da administração pública, mudando o papel do Estado (que abandona algumas funções, assumindo outras), exigindo, como consequência, a necessidade de alinhamento dos modelos de gestão pública para atender às necessidades dos novos tempos.

De acordo com Frey (2003) a ampliação do debate da governança se deve certamente à retratação do Estado promovida pelas estratégias neoliberais nas últimas duas décadas e à evidente incapacidade das instituições públicas enfraquecidas de lidar eficientemente com os crescentes problemas urbanos, ou em outras palavras: “A governança é a face aceitável dos cortes de gastos” (STOKER, 1998). Para Frey (2003), essa afirmação polêmica revela a ambiguidade da abordagem da governança. Se por um lado ela propõe ser uma abordagem neutra, visando descrever as transformações que estão realmente acontecendo nos sistemas políticos – administrativos modernos, por outro lado, existem evidências claras do fundo ideológico das diferentes concepções.

2.2 A Governança na Gestão Pública a partir da Governança Corporativa

Neste tópico, pretende-se, de maneira geral, apresentar a Teoria da Governança Corporativa como molde para a Teoria da Governança na Gestão Pública, explorando os documentos *Cadbury Report* e Estudo 13, essenciais para a teoria, bem como para o desenvolvimento e aplicação deste estudo.

2.2.1 O Histórico da Governança na Gestão Pública a partir da Governança Corporativa

Segundo Abrucio (2005), durante a década de 80, os Estados Unidos iniciaram o processo de implantação de reformas públicas administrativas, considerando o modelo gerencial importado da iniciativa privada, a governança corporativa. Esse processo de transformação iniciou na cidade de Sunnyvale, na Califórnia, provocando uma revolução pelo desempenho, recompensando seus administradores com base em seus sucessos (OSBORNE; GAEBLER, 1997).

De acordo com Osborne e Gaebler (1997), foi nesse mesmo período que na província de British Columbia, no Canadá, também houve reformas na governança da gestão pública, implantando em suas organizações um modelo de boas práticas tanto para o setor público quanto para o privado. Ainda na década de 80, as reformas no setor público da Nova Zelândia foram reconhecidas como as que mais se aproximavam do estilo empresarial, sendo que a reforma mais radical teve início no ano de 1986, com forte influência na teoria da escolha pública e na teoria da agência.

Para Slomski et al. (2008), em maio de 1991, o Conselho de Relatórios Financeiros da Bolsa de Valores de Londres e da profissão contábil britânica, organizou um comitê formal, denominado *Cadbury Committee*, para dirigir os aspectos financeiros da governança corporativa do setor privado do Reino Unido.

Silveira (2013), conta que *Sir Adrian Cadbury*, então *Chairmen* do Comitê de Assuntos Financeiros do Conselho de Administração do Reino Unido, foi designado para uma comissão para elaborar um código das melhores práticas de Governança Corporativa, em 1991, sendo que em dezembro de 1992 publicou foi publicado o *Cadbury Report* (relatório *Cadbury*).

O relatório produzido pelo comitê, identificou três princípios fundamentais da governança corporativa: a transparência, integridade e a responsabilidade em prestar contas. Contudo, apesar do relatório dar ênfase a governança corporativa no setor privado, ele foi usado como base para o desenvolvimento da primeira estrutura de governança corporativa

para o setor público, pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIFPA) em 1995 (SLOMSKI et al., 2008).

Filho e Picolin (2008), afirmam que uma das primeiras e mais importantes definições de Governança Corporativa foi utilizada na elaboração do relatório *Cadbury* e que seu significado segue, de forma predominante, uma vertente financeira, associando-a ao desenho de um sistema que facilite o acesso e o controle de investidores sobre as empresas das quais participam (FILHO; PICOLIN, 2008). Os autores observam, ainda, que os resultados alcançados na adoção de novas práticas de gestão no setor privado foram responsáveis pela replicação dessas práticas em outras organizações, tanto no setor público como no terceiro setor.

De acordo com Lodi (2000), o relatório *Cadbury* inspirou-se na prática do mercado de capitais norte-americano, onde existiam grandes blocos de ações de propriedade dos fundos de pensão ou fundos de investimento, minoritários muito ativos, investidores institucionais, escritórios de advocacia muito agressivos, conselhos exigentes e a natureza geralmente litigiosa da sociedade.

Silveira (2010) admite haver diversas semelhanças do mercado de capitais do Reino Unido e o norte-americano, listando-as como: extremamente líquido, sofisticado e relevante para o financiamento das empresas e com estrutura de propriedade similar (alta dispersão acionária e forte presença de investidores institucionais). Contudo, quanto à Governança Corporativa, o autor afirma que possui diferenças marcantes: a governança inglesa baseou-se na autorregulação por meio da elaboração de códigos de governança por representantes de mercado. Nos Estados Unidos, a lógica foi de regulação, pois avançou nas exigências legais para que se cumprisse a *Lei Sarbanes Oxley*.

Segundo Oliveira e Linhares (2007), a *Lei Sarbanes Oxley*, criada em junho de 2002, nos Estados Unidos, é fruto das várias crises de credibilidade enfrentadas pelo mercado de capitais norte-americano em virtude da falta de transparência das organizações, suas frequentes fraudes corporativas e da manipulação dos balanços. De acordo com as autoras, a lei contempla um conjunto de regras rígidas que visam a criar um novo ambiente de governança corporativa. Um dos destaques da *Lei Sarbanes Oxley* é a sua aplicabilidade às empresas estrangeiras que possuem valores mobiliários registrados na *Securities and Exchange Commission* – *SEC*. Dessa forma, as empresas brasileiras que possuem programas de *American Depositary Receipts* – *ADR* admitidos à negociação nas bolsas de valores norte-americanas ficam sujeitas à nova lei, que afeta as grandes empresas americanas e estrangeiras

e pode implicar vultoso gasto para que elas possam se enquadrar às regras que visam à proteção dos acionistas minoritários do mercado de capitais.

Além dos rígidos parâmetros legais impostos às empresas com ações negociadas nas bolsas americanas, incluindo empresas estrangeiras que negociam ADR, seu conjunto de regras busca garantir: a criação de mecanismos confiáveis de auditoria e a criação de comitês para supervisionar suas atividades e assegurar maior independência na atuação da auditoria externa, de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar fraudes e garantir transparência aos resultados contábeis das companhias (MENDONÇA et al., 2010).

Para Defond e Francis (2005), a atividade de auditoria é um tema muito importante e componente-chave no ambiente da governança corporativa, que possui particular apreciação dos reguladores, profissionais, investidores, enfim, do público em geral. A área ficou ainda mais em evidência, após as falhas e os escândalos contábeis da *Enron*, *WorldCom* e outras companhias americanas. Nesse sentido, a lei fez mudanças radicais, principalmente nas questões relacionadas à auditoria, que estão expostas a seguir (DEFOND; FRANCIS, 2005):

- Transformou a auditoria de uma atividade autorregulada e supervisionada pela SEC, em uma atividade diretamente controlada por uma quase agência governamental: a PCAOB;
- Fez diversas mudanças com o compromisso fundamental de melhorar a independência da auditoria externa, como: a determinação da qualidade do serviço; o aumento em mais de 50% dos honorários da auditoria e os conflitos de interesses entre a administração e a empresa de auditoria;
- Estabeleceu critérios quanto à criação e à composição do comitê de auditoria, como: todas as empresas devem ter um comitê composto inteiramente por membros que são independentes da administração; o comitê deve conter no mínimo um especialista em finanças (*financial expert*) e, caso não possua, explicar o porquê; o comitê é responsável pela nomeação da empresa de auditoria externa; a empresa deve ter consultor externo e outros consultores que o comitê considerar necessário para cumprir as obrigações legais; o comitê deve implementar procedimentos para receber e investigar queixas de empregados sobre as práticas e políticas contábeis.

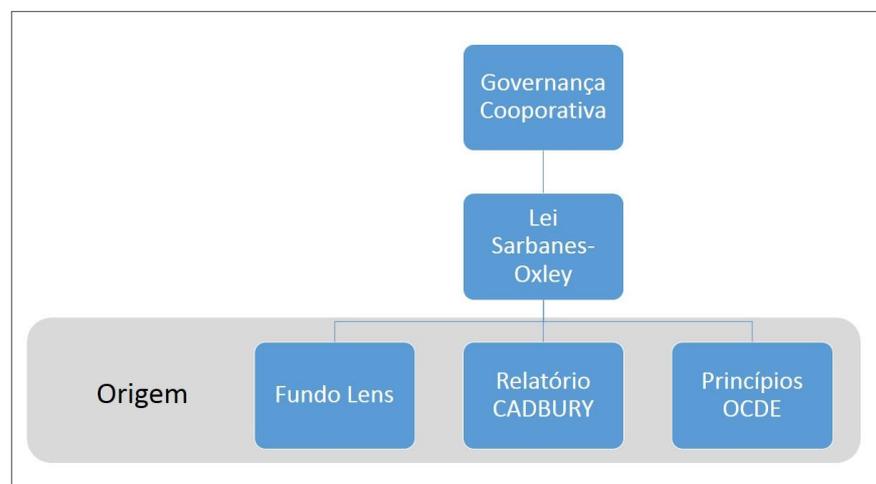
Para Lodi (2000), no Brasil, nunca foram feitas tentativas sérias que visassem a desenvolver e implementar uma política semelhante devido à falta de companhias de capital aberto. Para o autor, a estrutura econômica do Brasil não encorajou fundadores e proprietários

de companhias brasileiras a abrirem suas companhias, que veem os acionistas mais como “emprestadores”.

Segundo Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011), o assunto sobre Governança Corporativa não era discutido antes de 1990. Foram elaborados diversos documentos denominados “Códigos de boas práticas de governança” em praticamente todos os países, após o pioneiro Relatório de *Cadbury*, visando estabelecer um melhor padrão de governança nas companhias (SILVEIRA, 2010).

Oliveira (2011) afirma que as primeiras discussões a respeito do assunto tiveram sua origem no tripé “firmado pelo fundo LENS, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley”, como demonstra a Figura 03.

Figura 3 - Origens da Governança Corporativa



Fonte: adaptado de Oliveira (2011, p. 13).

No intuito de consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas, o fundo de investimentos LENS efetivou um novo modelo de gestão, em 1992, baseado em cinco princípios básicos (OLIVEIRA, 2011):

- Atuação e o monitoramento eficazes pelos acionistas adicionam melhores resultados e valor para as empresas;
- Empresas éticas e com valores de atuação bem consolidados e disseminados têm forte sustentação para suas possíveis recuperações;
- Ética tem ligação direta com os resultados das empresas;

- Empresas modernas são complexas e dinâmicas e procuram gerar riquezas para seus proprietários e para a comunidade onde atuam; e

- Direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial.

De acordo com Silveira (2013), logo após a publicação do Relatório de *Cadbury*, documentos oficiais de governos iniciaram uma preocupação com a Governança Corporativa, culminando em 1995, com o lançamento do primeiro livro que continha a designação “*Corporate governance*”, de autoria de *R. Monks e N. Minow* (TINOCO, ESCUDER e YOSHITAKE, 2011). Para Oliveira (2011), *Robert Monks* foi quem instituiu o modelo de gestão destinado a consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas.

Em maio de 1999, o grupo de Governança Corporativa da Organização para Cooperação Econômica e de Desenvolvimento – OCDE (2011) – consolidou o *Principles of Corporate Governance*, que, de acordo com Lancellotti (2010), possui cinco áreas: direitos dos acionistas; tratamento equânime dos acionistas; papel das partes interessadas (*stakeholders*) na Governança Corporativa; divulgação e transparência; e responsabilidades do conselho.

Já Securato (2006) sintetizou as diretrizes dos Princípios de Governança Corporativa emitidos pela OCDE conforme se segue:

- Não há um modelo único de Governança Corporativa, embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas;

- Os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas, dentro das corporações e em seu entorno;

- Para se manter competitivas em um mundo em transformação, as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança, para atender a novas exigências e alavancar novas oportunidades;

- Os governos têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas de outras partes interessadas;

- São os governos, os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir os princípios de Governança Corporativa, levando em conta os custos e os benefícios de sua regulamentação.

Além do Relatório de *Cadbury*, outra colaboração para consolidação da estrutura de governança corporativa para o setor público aconteceu por meio do trabalho do Comitê de

Padrões de Conduta na Vida Pública, cujo objetivo era de examinar o assunto sobre os padrões de conduta dos titulares dos cargos públicos e para fazer recomendações assim que os altos padrões de propriedade na vida pública são assegurados (SLOMSKI et al., 2008).

Para o autor, a última contribuição significativa para o desenvolvimento da governança na gestão pública, ocorreu em 2001 com a publicação do estudo 13 do Comitê do Setor Público (PSC – *Public Sector Committee*), órgão pertencente a Federação Internacional de Contadores (IFAC - *International Federation of Accountants* - IFAC). O Estudo 13 do PSC/IFAC está voltado para formas de Governança Corporativa no setor público, especialmente no que tange a responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público. O PSC teve como objetivo, contribuir para a boa governança e responsabilidade no setor público de todo o mundo, dessa forma o estudo define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público, com o objetivo de promover a orientação para auxiliar o grupo governante a desenvolver ou rever as práticas de governança, como um caminho para capacitar os governantes a operarem de maneira mais efetiva, eficiente e transparente (MELLO, 2006; SLOMSKI et al., 2008).

2.2.1.1 Princípios Fundamentais do Relatório Cadbury

O Relatório *Cadbury*, divulgado em 1992, baseia-se em três princípios: constituição e estruturação do Conselho de Administração; separação das responsabilidades do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva; e aplicação das diretrizes básicas definidas pelo Conselho de Administração. Cabe salientar que outros relatórios tais como o Relatório de *Greenbury*, de 1995; o Relatório *Hampel*, de 1997 e 1998; o Relatório *Turnbull*, de 1999; e o Relatório *Higgs*, de 2003, validaram os princípios presentes no Relatório de *Cadbury* (OLIVEIRA, 2006).

O referido documento identifica três princípios fundamentais de Governança Corporativa: transparência, integridade e a responsabilidade em prestar contas. Apesar de o relatório dar ênfase à Governança Corporativa no setor privado, ele foi usado como base para o desenvolvimento da primeira estrutura de Governança Corporativa para o setor público, pelo Instituto Britânico de Finanças e Contabilidade Pública (CIPFA) em 1995 (SLOMSKI et al., 2008). Para Andrade e Rosseti (2014), a governança corporativa está sustentada em quatro princípios fundamentais, que são a transparência (*disclosure*), a integridade ou equidade (*fairness ou equity*), a prestação de contas (*accountability*) e o respeito às leis (*compliance*), sendo que cada um tem a seguinte definição:

2.2.1.1.1 Transparência (disclosure)

A transparência (disclosure) está intimamente relacionada com a prestação de informações aos acionistas, aos investidores e ao mercado em geral, deixando clara a verdadeira situação da sociedade e apontando os rumos que ela deve tomar.

O princípio da transparência envolve a divulgação das informações transmitidas aos principais interessados na organização, especialmente aqueles de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolve risco ao empreendimento (ANDRADE e ROSSETI, 2014).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a transparência “consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”.

A transparência é exigida na medida em que as partes interessadas (sociedade) tenham confiança nas ações e nos processos de tomada de decisão e na gestão das atividades das entidades do setor público, sendo pública por meio da consulta e da comunicação de informações às partes interessadas, sendo precisas e claras, conduzindo à ação efetiva, pontual e tolerável do escrutínio necessário (IFAC, 2001).

Embora condição necessária, a transparência em si não é suficiente para garantir o controle social. Os governos devem investir na redução de barreiras aos cidadãos que querem, mas se encontram impedidos ou sem condições de participar, e estimular a participação daqueles que, embora não estejam impedidos e possuam as condições necessárias, não desejam participar. Além disso, o aumento da transparência e do controle social trazem riscos, e, da mesma forma que em todas as ações de governo, requerem uma gestão de risco prudente (SILVEIRA, 2013).

Os possíveis focos de risco incluem atrasos na tomada ou implementação de decisões, a captura de processos por parte de grupos de interesses, o excesso de consultas e conflitos entre participantes. Todos esses fatores podem prejudicar a boa governança e a confiança no governo (OCDE, 2011). Não podem existir decisões empresariais sem boa qualidade da informação, isso é fundamental para o setor público. A transparência permite um controle maior – do Tribunal de Contas, dos acionistas, da sociedade, da Assembleia Legislativa – por meio da conquista, sobretudo, de apoio dos beneficiários (SECURATO, 2006).

A Lei nº 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal induz o gestor público à transparência de seus atos (SLOMSKI, 2005), tem o objetivo de impor o controle dos gastos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, condicionando-os à capacidade de arrecadação de tributos desses entes da federação. Complementarmente a esta Lei, existem as Leis nº 131/2009 e nº 156/2016, denominadas Lei da Transparência e Lei da Gestão Fiscal que obriga a União, os estados e os municípios a divulgar seus gastos na Internet em tempo real e estabelece o Plano de Auxílio aos Estados e ao Distrito Federal e medidas de estímulo ao reequilíbrio fiscal, respectivamente (BRASIL, 2000; 2009; 2016).

Somados, a transparência e o controle social contribuem para: i) garantir melhores resultados das políticas públicas a custos mais baixos; ii) fortalecer o cumprimento das decisões adotadas; e iii) proporcionar o acesso equitativo ao processo de elaboração de políticas públicas e aos serviços públicos.

Além disso, a transparência e o controle social promovem o aprimoramento da execução de políticas e da legitimidade fiscal dos governos, contribuindo para: i) melhorar a compreensão e o atendimento à evolução das necessidades da população; ii) alavancar o conhecimento e os recursos; e iii) desenvolver soluções inovadoras.

O papel da transparência e do controle social no combate à corrupção é explicitamente reconhecido na Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção e na Convenção Interamericana contra a Corrupção (OCDE, 2011).

2.2.1.1.2 Integridade ou Equidade (Fairness)

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas” (IBGC, 2015).

Segundo este princípio, não são aceitas atitudes ou políticas discriminatórias. É o senso de justiça. Segundo Andrade e Rossetti (2014), “é o respeito dos direitos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quando nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembleias gerais”.

Compreende procedimentos honestos e perfeitos. É a base na honestidade, objetividade, normas de propriedade, proibida na administração dos fundos e recursos públicos e na gestão dos negócios da entidade. É dependente da efetividade nas estruturas de controle, nos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos da entidade. É refletida nos procedimentos de tomada de decisão e na qualidade dos relatórios financeiros e de

desempenho da entidade (IFAC, 2001). A integridade pode ser efeito ou causa. A integridade-efeito surge do jogo de forças responsável pela coesão interna de um ovo ou de uma galáxia, ou seja, é algo que está inteiro. A integridade-causa provoca a determinação em alguém. Trata-se do motor que leva uma pessoa ou uma organização a fazer o que é certo. Hábito de resistir às duas canções de maior sucesso das sereias: o egocentrismo e o oportunismo, ou seja, caráter. Em ambos os sentidos a integridade atua estabelecendo limites por intermédio de normas, isto é, condições, leis, regras. A tarefa desses limites e normas é defender tudo aquilo que está em seu interior: identidades, interesses, afetividades, responsabilidades (COIMBRA e MANZI, 2010).

Dentro do conceito de que integridade é o cumprimento dos procedimentos de forma honesta e perfeita, Santos (2010) afirma que a execução desse princípio depende da efetividade dos padrões de estrutura de controle, perfil profissional dos indivíduos no acesso à administração dos recursos e negócios das entidades públicas.

Integridade não é um acontecimento espontâneo: requer infraestrutura e administração. Administrar significa estabelecer relações causais entre os seguintes elementos: decisões, processos, resultados, regulação e autoregulação, pessoas e monitoramento. O sistema de integridade corporativa tem por missão articular entre si as atividades das seguintes áreas: auditoria, *compliance*, controles internos, ética empresarial, gestão de crises, gestão de riscos, segurança corporativa e sustentabilidade (COIMBRA; MANZI, 2010).

É importante salientar que a integridade requer não apenas o cumprimento de normas e leis, não é sinônimo perfeito de honestidade, mas significa também a atuação concreta da organização segundo a sua visão e missão. A organização íntegra mantém, em cada uma das suas decisões, atividades ou ações, coerência com a sua identidade, nunca perdendo de vista os valores que a inspiram e os objetivos que ela deve perseguir, transformando-os em ação concreta (COIMBRA; MANZI, 2010).

2.2.1.1.3 Responsabilidade em prestar contas (Accountability)

Para Fiorini et al. (2016), os agentes devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem. A prestação de contas deve ser clara, concisa e compreensível. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Esse princípio significa o processo em que as entidades do setor público e seus indivíduos são responsáveis por suas decisões e ações, incluindo a administração dos fundos

públicos e todos os aspectos de desempenho, e submetendo-se a escrutínio externo apropriado. É alcançada por todas as partes, tendo uma compreensão clara de sua responsabilidade e tendo os papéis claramente definidos por meio de uma estrutura completa. Em consequência, é a obrigação de responder por uma responsabilidade conferida (IFAC, 2001).

O conceito de *accountability* no setor público está ligado à necessidade dos gestores de prestarem contas e demonstrarem como estão realizando os gastos públicos e se estão ou não sendo alcançados e satisfeitos os desejos da sociedade (RIBEIRO FILHO et al., 2008).

De acordo com Slomski (2005), na administração pública o dever de prestar contas deve certamente estar presente, pois, quando a sociedade elege seus representantes, espera que ajam em seu nome, de forma correta, e prestem contas de seus atos. Cabe ao Estado, por meio de seus controles internos e externos, mensurar e demonstrar a eficácia no serviço público, como forma de justificar a cobrança de impostos.

Para a OCDE (2011), a promoção da transparência e do controle social é elemento fundamental para consolidar a responsabilização (*accountability*) e o controle externo nos órgãos públicos. Os países da OCDE vêm adotando, de forma crescente, medidas para proporcionar aos cidadãos acesso imediato à informação pública e evitar, assim, processos administrativos custosos para garantir esse acesso. O controle social pode estimular, ainda, a responsabilidade compartilhada na prestação de serviços públicos e a adoção de medidas corretivas (SILVEIRA, 2013).

2.2.2 O Estudo 13 do PSC/IFAC

O Estudo 13 do PSC/IFAC está voltado para formas de Governança Corporativa no setor público, especialmente no que tange a responsabilidade do grupo governante e da entidade controlada pelo setor público. O PSC teve como objetivo, contribuir para a boa governança e responsabilidade no setor público de todo o mundo. Esse estudo define os princípios comuns e recomendações sobre a governança das entidades do setor público, com o objetivo de promover a orientação para auxiliar o grupo governante a desenvolver ou rever as práticas de governança, como um caminho para capacitar os governantes a operarem de maneira mais efetiva, eficiente e transparente (MELLO, 2006).

Para Silveira (2013), o estudo dedicou-se aos mecanismos de governança no setor público, especificamente sobre as responsabilidades de um corpo diretivo de entidades do setor público. Para Slomski et al. (2008) e IFAC (2001), o Estudo 13 destaca que os

princípios fundamentais (transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas), são refletidos em cada uma das recomendações, descritas no Quadro 2, com foco na responsabilidade do corpo governante e no caminho que podem fazer para confirmar a efetiva governança, sendo eles: padrões de comportamento; estruturas e processos organizacionais; controle; relatórios externos.

Quadro 2 - Recomendações de governança no setor público

Padrões de Comportamento		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderança ➤ Código de conduta <ul style="list-style-type: none"> - Proibidade e propriedade - Objetividade, integridade e honestidade - Relacionamento 		
Estruturas e processos organizacionais	Controle	Relatórios externos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsabilidade em prestar conta estatutária ➤ Responsabilidade em prestar conta pelo dinheiro público ➤ Comunicação com as partes e responsabilidades <ul style="list-style-type: none"> - equilíbrio e poder e autoridade - o grupo do governo - o presidente - membros do grupo de governo não executivo - administração executiva - política de remuneração 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão de risco ➤ Auditoria interna ➤ Controle interno ➤ Orçamento ➤ Administração financeira ➤ Treinamento de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relatórios anuais ➤ Uso de normas contábeis apropriadas ➤ Medidas de desempenho ➤ Auditoria externa

Fonte: IFAC (2001).

Para auxiliar no esclarecimento sobre as recomendações, faz-se necessário que sejam explicitados ponto a ponto, segundo o IFAC e outros autores, a seguir:

2.2.2.1 Padrões de Comportamento

De maneira geral, trata-se de como a administração da organização exercita a liderança em determinar os valores e padrões da organização, em definir a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos (SLOMSKI, 2008).

A transparência, integridade e responsabilidade dos indivíduos dentro de uma entidade do setor público são a base da governança eficaz, contudo, a reputação da entidade depende dos padrões de comportamento de todos dentro dela, se membros do órgão, funcionários ou agentes contratados para isso (IFAC, 2001). As normas de conduta são instrumento de fundamental importância para promover a orientação do comportamento dos agentes públicos de forma consoante com o objetivo dos órgãos em que eles desempenham suas funções. Os princípios para o Aprimoramento da Conduta Ética no Serviço Público reconhecem o papel essencial de padrões elevados de conduta para garantir a lisura da Administração Pública, fornecendo, ainda, subsídios nesse sentido aos agentes responsáveis pela tomada de decisões e aos gestores públicos (OCDE, 2011).

Portanto, procedimentos e salvaguardas eficazes precisam ser colocados em prática para garantir que todos os funcionários (IFAC, 2001):

- Estejam comprometidos com altos padrões de comportamento pessoal;
- Mantenham relacionamentos abertos e honestos com o público, com pessoas de outras organizações, e com outros funcionários e membros do corpo diretivo.

As normas de conduta também são vistas como componente-chave para o controle interno eficaz e o combate à corrupção. As convenções internacionais contra a corrupção também contemplam a questão de normas de conduta (OCDE, 2011).

Para Matias-Pereira (2010), é possível identificar algumas características básicas que constituem a essência da gestão da ética, que tem por objetivo o estabelecimento de um padrão ético efetivo. A gestão da ética transita em um eixo bem definido, constituído por:

- Valores éticos: representam a expectativa da sociedade quanto à conduta dos agentes públicos;
- Normas de conduta: são o desdobramento dos valores, funcionando como um caminho prático para que os valores explicitados sejam observados;
- Administração: tem o objetivo de zelar pelos valores e normas de conduta, assegurando sua efetividade.

Para o IFAC (2001), os códigos de ética explicitam três valores: declarar os valores e princípios que definem a finalidade da organização (códigos de ética); orientar a tomada de decisões (códigos de prática); prescrever ou proibir certos comportamentos (códigos de conduta ou comportamento). Na prática, os códigos podem incluir componentes de mais de uma das formas descritas. Os Códigos de Ética Corporativa possuem três propósitos: 1) eles são veículo por meio do qual o poder das formas gerais da moralidade social é desenhado para

uso como poder corporativo; 2) eles são veículo para a implantação do poder corporativo sobre valores, escolhas e comportamentos – de maneiras projetadas para induzir respostas adequadas às exigências contextuais; 3) eles são veículo para estabelecer o controle sobre o exercício de valores, escolhas e comportamentos – de modo que as respostas apropriadas para requisitos contextuais sejam induzidas.

A incorporação de padrões elevados de conduta se apoia (OCDE, 2011):

- Na elaboração e análise periódicas das práticas e procedimentos que influenciam as normas de conduta;
- Na promoção de ações destinadas a garantir a manutenção de padrões elevados de conduta e a enfrentar os riscos correspondentes;
- Na incorporação do aspecto ético no âmbito da gestão, de modo a assegurar que as práticas adotadas sejam compatíveis com os valores da Administração Pública;
- Na avaliação dos efeitos das reformas promovidas no âmbito da gestão pública sobre a conduta ética.

A reputação da entidade depende dos padrões de comportamento de todos os membros do grupo governante, empregados ou agentes contratados. Portanto, os procedimentos efetivos e a necessidade de proteção devem ser colocados para assegurar que todos os funcionários sejam comprometidos com alto padrão de comportamento pessoal e mantenham um relacionamento aberto e honesto com o público, com as pessoas de outras organizações e com outros empregados e membros do grupo governante (SLOMSKI et al., 2008).

O IFAC (2001) trata, dentro do item de Padrões de comportamento, a questão de Liderança e Códigos de conduta. Quanto à liderança, coloca que o grupo governante tem a necessidade do exercício de liderança para se conduzir de acordo com os altos padrões de comportamento, como modelos para os demais. Esse grupo é normalmente, responsável por determinar os valores e padrões, que servirão para definir a cultura da entidade e dirigir o comportamento de seus integrantes.

Quanto aos códigos de conduta, para o IFAC (2001), precisam refletir os princípios fundamentais de transparência, integridade e responsabilidade em prestar contas. Os códigos de conduta necessitam do que se segue:

- Comprometer a entidade com os padrões de comportamento;
- Ser desenvolvidos de forma consultiva e envolvendo todas as partes interessadas para formar uma cultura da entidade;

- Receber um comprometimento total do corpo governante e do chefe do executivo: eles precisam dar exemplo aos demais integrantes da entidade;
- Ser suficientemente detalhados, bem como dar uma clara direção do comportamento esperado dos empregados.

Todos os servidores públicos precisam que sua conduta esteja de acordo com os altos padrões de comportamento. É necessário que sejam confiáveis no controle dos recursos públicos e devem ter os seguintes atributos (IFAC, 2001):

- Probidade em controlar os ativos e recursos que lhe são confiados;
- Cuidado na proteção das propriedades, ativos e informações confidenciais, para assegurar que não sejam roubados, abusados ou danificados;
- Propor a observância das normas e procedimentos da entidade, particularmente com relação à contabilidade;
- Economia para evitar gastos e extravagâncias;
- Honestidade pessoal na reivindicação de despesas e assegurar que os ativos e recursos oficiais não sejam usados para vantagens particulares.

Os membros da alta administração e os empregados da entidade envolvidos no processo de tomada de decisão precisam ser objetivos e colocar os interesses da entidade acima dos seus próprios interesses. Portanto, as ações devem ser justas, honestas e livres de conflitos de interesses. Na contratação de executivos também deverão ser observadas as condutas previstas nas diretrizes e normas da entidade, observando um processo transparente com completa evidênciação.

Quanto ao relacionamento, os servidores deverão tratar o público em geral de maneira cordial, justa, oportuna e com eficiência; e devem tratar-se com respeito, franqueza, honestidade e cautela, considerando saúde, segurança e bem-estar pessoal, evitando assédio, discriminação ou abuso de qualquer tipo. É necessário indicar um responsável para investigar as principais preocupações, de maneira confidencial, sobre os padrões de conduta. Todos deverão estar dedicados a manter a reputação da entidade para honrar contratos e outros acordos (IFAC, 2001).

2.2.2.2 Estruturas e processo organizacionais

Trata-se de como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da organização, como suas responsabilidades são definidas e como são asseguradas (SLOMSKI, 2008).

As estruturas e processos organizacionais foram divididos pelo IFAC (2001) da seguinte forma: responsabilidades estatutárias; responsabilidade pelo dinheiro público; comunicação com as partes interessadas (sociedade); papéis e responsabilidades, que por sua vez foram subdivididos em equilíbrio de poder e autoridade, grupo governante, presidente do grupo governante, membros do grupo governante não executivos, administração executiva e política de remuneração.

As instituições da administração pública precisam estabelecer estruturas organizacionais eficazes e processos para assegurar o seguinte: sua responsabilidade legal está sendo cumprida, principalmente no que tange ao(s) indivíduo(s) ou entidade responsável pela eleição ou designação do órgão; comunicação clara com as partes interessadas; e clareza sobre os papéis e responsabilidades de gestão de topo, e em particular os papéis relativos e responsabilidades dos membros não executivos do órgão de gestão e administração executiva (IFAC, 2001).

Em relação às responsabilidades estatutárias, as instituições públicas devem estabelecer mecanismos eficazes para garantir conformidade com leis e regulamentos aplicáveis, e outras declarações relevantes das melhores práticas. As entidades são estabelecidas para fins específicos e têm autoridade limitada para incorrer em despesas. Também possuem responsabilidades legais para entregar, direta ou indiretamente, serviços aos cidadãos.

Portanto, entidades do setor público possuem a necessidade de estabelecer mecanismos adequados para garantir que elas não ultrapassem os seus poderes ou funções, e que eles cumpram todas as obrigações impostas sobre elas, se definido no estatuto ou não. Assim, órgãos de entidades do setor público precisam dar ao executivo sênior específico um aconselhamento adequado para o cumprimento de estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações relevantes de melhores práticas (IFAC, 2001).

Quanto à responsabilidade pelo dinheiro público, há a necessidade de se estabelecer plano apropriado para assegurar que os recursos públicos sejam adequadamente protegidos e sejam usados econômica, eficiente, efetivamente e com a devida propriedade. Também, de acordo com o estatuto ou outras autorizações que controlem seu uso. Nesse contexto, a responsabilidade pode ser interpretada como um meio de os políticos e funcionários serem responsáveis pelo dinheiro público. A responsabilidade para o público resume-se em: confiança de administrar os recursos e ativos; desempenho financeiro no uso dos recursos e na ocorrência das despesas na deliberação dos serviços; aspectos não financeiros de desempenho,

incluindo a responsabilidade pelas prioridades da entidade e a qualidade dos serviços. Desse modo, a responsabilidade pelo dinheiro público estará assegurada pela estabilidade de uma estrutura efetiva de controle interno e desempenhada por meio de relatórios pontuais, objetivos, equilibrados e compreensíveis para as partes interessadas (SLOMSKI et al., 2008).

Quanto à relação com *stakeholders*, é necessário que as instituições públicas estabeleçam canais de comunicação com seus *stakeholders* sobre a missão da entidade, funções, objetivos e desempenho, e procedimentos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente na prática (IFAC, 2001).

Quando se trata de comunicação com a sociedade, o setor público deve, segundo Slomski et al. (2008):

- Estabelecer e publicar formas predeterminadas de padrões e medidas de desempenho, bem como relatórios reais;
- Informar a sociedade dos seus direitos sobre informações e serviços;
- Informar a sociedade sobre os planos de contratos e parcerias, e como se desenvolvem;
- Desenvolver e publicar formas de procedimentos para investigações e reclamações internas e externas e assegurar que sejam considerados pronta e efetivamente;
- Assegurar procedimentos claros aos servidores públicos, para que eles possam expressar suas preocupações ou reclamações sobre a má administração, violação da lei ou problemas éticos, em um ambiente em que eles estarão suportados e protegidos contra represálias.

As recomendações a respeito de papéis e responsabilidades referem-se ao equilíbrio de poder e responsabilidade, ao grupo governante (alta administração), ao presidente, aos membros do grupo de governo não executivo, à administração executiva e à política de remuneração. É importante que as nomeações, para que configurem um processo formal e transparente, sejam feitas de acordo com critérios especificados de competência e com base no mérito e na habilidade individual (IFAC, 2001).

Há necessidade de estabelecer um número igual de executivos e não executivos no grupo que toma as decisões para manter o equilíbrio, assim como a divisão de responsabilidade dos principais cargos da entidade. Para que os membros tenham responsabilidade pela administração da entidade, vários processos e ações são necessários (SLOMSKI et al., 2008):

- Adaptação do processo de planejamento estratégico à estrutura política e de recursos, estendido para parlamentares, ministros e reguladores, que inclui: definir a visão, a missão, os objetivos de curto e longo prazo e os planos que possam ser realizados; supervisionar a entrega dos resultados dos planos pelo monitoramento do desempenho, comparando com os objetivos estratégicos e assegurando a ação corretiva quando necessário, e manter-se visualizando as perspectivas futuras;
- Nomeação, desenvolvimento e sucessão dos principais gestores;
- Adaptação e aprovação formal do relatório anual da entidade, incluindo as demonstrações financeiras;
- Implementação de uma política de comunicação efetiva;
- Estabelecimento de um sistema efetivo de controle e informação interna;
- Identificação e monitoramento dos principais riscos e oportunidades da entidade e assegurar sistemas apropriados para gerenciar esses riscos.

O papel do presidente contempla o seguinte:

- Prover liderança, garantindo aos membros trabalho em equipe, proporcionando o cumprimento das suas responsabilidades de forma eficaz;
- Permitir que os membros contribuam plenamente para suas obrigações individuais e na equipe, assegurando acesso a informações sobre os termos de sua nomeação, suas funções e responsabilidades. Também inclui um papel na avaliação de desempenho dos membros do governo e do corpo a contribuição para as operações da entidade;
- Garantir que haja um processo eficaz de avaliação sobre o desempenho do órgão como um todo;
- Garantir que os membros do órgão tenham acesso às informações relevantes;
- Garantir que as questões importantes sejam discutidas pela instituição em tempo hábil;
- Garantir o apoio adequado e de forma eficiente com todas as informações necessárias para fundamentar suas decisões;
- Garantir que as decisões sejam tomadas com a conformidade legal;
- Garantir reuniões regulares, com suas respectivas atas para registrar com precisão decisões tomadas e, se for o caso, as opiniões individuais dos membros;

Os membros não executivos precisam fornecer um julgamento independente nos assuntos de estratégia, desempenho, recursos e padrões de conduta. É apropriado que eles sejam independentes da gestão e livres de outros relacionamentos que possam interferir

materialmente no seu papel; da mesma forma, é necessário serem definidos claramente seus deveres, termos das funções, remuneração, e tudo isso passar por constantes revisões (SLOMSKI, 2005).

As remunerações dos membros da alta administração precisam ser suficientes para atraí-los e conservá-los na gestão da entidade. A entidade precisa estabelecer um procedimento formal e transparente para desenvolver políticas de remuneração do executivo e para fixar os pacotes de remuneração individual. É apropriado que os membros não sejam envolvidos na decisão da sua própria remuneração (IFAC, 2001).

Para Securato (2006), traz o apontamento de que para o bom funcionamento da empresa é fundamental a qualificação dos Quadros técnicos. Mas está havendo uma inversão da escala de remuneração no Brasil. Comparativamente ao passado, a remuneração é mais alta nos níveis gerenciais e técnicos, porém, por mais paradoxal que possa parecer, é inferior nos níveis mais elevados. Isso traz prejuízos à administração pública.

2.2.2.3 Controle

Quanto a esta recomendação, Slomski (2008), esclarece que trata-se da rede de vários controles estabelecidos pela cúpula da administração da organização no apoio ao alcance dos objetivos das entidades, da efetividade e eficiência das operações, da confiança dos relatórios internos e externos, da complacência com as leis aplicáveis, regulamentações e políticas internas;

De acordo com Silveira (2013), as recomendações relacionadas ao controle referem-se ao que segue: gestão de risco, auditoria interna, comitês de auditoria, controle interno, orçamento, administração financeira e treinamento de pessoal. As entidades públicas devem garantir que sistemas efetivos de gestão de risco sejam estabelecidos como parte da estrutura de controle.

De todo modo, risco pode ser definido como uma medida de incerteza, e compreende os fatores que facilitam ou previnem a empresa para que esta possa atingir seus objetivos. A gestão de risco pode ser vista como um processo de (IFAC, 2001):

- Compreender os objetivos da organização;
- Identificar os riscos relacionados ao alcance dos objetivos;
- Avaliar os riscos, incluindo a probabilidade e o potencial impacto dos riscos específicos;

- Desenvolver e implementar programas e procedimentos para direcionar os riscos identificados;
- Monitorar e avaliar os riscos e procedimentos.

As entidades públicas precisam identificar os riscos internos e externos para que consigam reagir de forma apropriada e em tempo hábil. Os controles não são estáticos. Assim como o ambiente, a entidade, os seus objetivos e suas atividades mudam, demonstrando que os sistemas de controle também devem mudar. As entidades públicas necessitam estabelecer procedimentos para (IFAC, 2001):

- Identificar e avaliar os riscos internos e oportunidades relacionados às diferentes atividades e pesquisas;
- Identificar e avaliar os novos riscos e oportunidades;
- Quantificar potenciais desvantagens e oportunidades;
- Rever riscos passados;
- Atentar à antecipação de riscos futuros.

É necessário que a alta administração das entidades públicas saiba dos riscos aceitáveis.

Uma função de auditoria interna necessita garantir a revisão sistemática, a avaliação e os relatórios da adequação dos sistemas gerenciais, financeiros, operacionais e controles orçamentários, incluindo, no mínimo (SLOMSKI et al., 2008):

- A relevância das políticas, planos e procedimentos estabelecidos e seus efeitos financeiros;
- A adequação das orientações;
- As conveniências organizacionais, pessoais e a supervisão de acordos;
- Uma revisão das operações e programas, para aceitar se os resultados são consistentes com os objetivos e metas estabelecidas e se as operações e programas estão sendo desempenhadas como planejadas;
- Até que ponto os ativos e passivos são registrados para serem resguardados das perdas de todos os tipos, surgidas de desperdícios, extravagâncias, administração ineficiente, desvalorização do dinheiro, fraudes ou outras causas;
- A conveniência, confiança e integridade das finanças e outras informações gerenciais, e o significado usado para identificar, mensurar, classificar, registrar e obter as informações;
- A economia e eficiência com que os recursos são aplicados;

- A integridade dos sistemas computacionais.

As entidades públicas necessitam estabelecer um comitê de auditoria, compreendendo membros não executivos, com a responsabilidade de uma revisão independente dos processos de controle e da auditoria externa. Para uma efetividade plena, o comitê de auditoria deve ser independente da administração da entidade, e seus membros devem ter qualificação adequada e ter acesso à informação (SILVEIRA, 2013).

O comitê de auditoria inclui, entre suas atividades, as seguintes (SLOMSKI et al., 2008):

- Rever, juntamente com a gestão, a adequação das políticas e práticas para assegurar a conformidade com os estatutos, direções, orientações e políticas relevantes;
- Rever, juntamente com a gestão, sua habilidade para monitorar em conformidade com os padrões e códigos relevantes de governança;
- Rever, juntamente com a gestão, a adequação das informações financeiras apresentadas ao grupo governante;
- Assegurar que a função de auditoria interna seja corretamente remunerada e tenha uma posição apropriada dentro da entidade;
- Recomendar ou aprovar a contratação ou remoção do auditor interno chefe e dos auditores externos;
- Rever as atividades da função de auditoria interna, incluindo seu programa de trabalho anual, coordenações com os auditores externos, os relatórios das investigações significativas e as respostas da gestão executiva para as recomendações específicas;
- Quando relevante, rever a amplitude, os resultados e os custos da auditoria, e a independência e objetividade dos auditores;
- Gerir, em nome do grupo governante, todos os aspectos de relacionamento da entidade com os auditores externos. Isso inclui a revisão dos relatórios da auditoria e outras comunicações com a gestão.

Quanto ao controle interno, as entidades públicas necessitam assegurar que seja estabelecido e opere na prática, e que tenha como obrigação sua manifestação no relatório anual da entidade (IFAC, 2001). O controle interno é entendido como um processo efetuado pela diretoria, pela gestão e outras pessoas da entidade, designadas para prover razoável garantia com relação à realização dos objetivos das seguintes categorias (SLOMSKI et al., 2008):

- Efetividade e eficiência das operações, considerando objetivos operacionais básicos, metas de desempenho e proteção de recursos;
- Confiabilidade dos relatórios financeiros;
- Conformidade com leis e regulamentações aplicáveis.

2.2.2.4 Relatórios Externos

Relatórios externos referem-se a como a cúpula da organização demonstra a prestação de contas do dinheiro público e seu desempenho no uso dos recursos (SLOMSKI et al., 2008).

Quando o IFAC (2001) trata de relatórios externos, divide-os em quatro grupos: relatório anual; uso de normas contábeis; medidas de desempenho; e auditoria externa. Na execução da sua prestação de contas de recursos públicos, as entidades precisam publicar um relatório anual, ao final do exercício financeiro, que inclui (IFAC, 2001):

- Demonstrações financeiras auditadas e relatório do auditor;
- Uma declaração das metas e objetivos da entidade, as medidas de desempenho pelas quais serão analisados desempenhos futuros;
- Uma declaração sobre a forma como o Presidente e outros membros do órgão são nomeados e os termos de sua nomeação, junto com a divulgação da política de remuneração; e
- Uma declaração que apresenta um comentário objetivo, equilibrado e compreensível sobre o desempenho financeiro da entidade e desempenho não financeiro, assim como sua capacidade futura para atender às responsabilidades e compromissos.

É necessário que as demonstrações financeiras incluídas no relatório anual sejam preparadas de acordo com as normas internacionais de contabilidade pública ou outros grupos autorizados e reconhecidos por normas contábeis, e de acordo com a legislação aplicável. As normas contábeis são um pré-requisito para a responsabilidade em prestar contas e a conformidade com essas normas provém da confiança, consistência e transparência da informação financeira (SLOMSKI et al., 2008). As entidades do setor público precisam estabelecer e comunicar as medidas de desempenho relevantes para assegurar e demonstrar que todos os recursos foram adquiridos economicamente e são utilizados de forma eficiente e eficaz (IFAC, 2001).

O setor público está sob intensa pressão para melhorar suas operações e entregar produtos e serviços de forma mais eficiente e com menor custo para o contribuinte. Medir desempenho é uma ferramenta útil a esse respeito, uma vez que formaliza o processo de

monitoramento do progresso em direção às metas estabelecidas e fornece justificativas objetivas para as decisões organizacionais e de gestão. Assim, a medição de desempenho pode ajudar melhorar a qualidade e reduzir o custo das atividades do governo (IFAC, 2001).

Para melhorar o desempenho, também é necessário incluir medir o desempenho em termos não monetários. Sem informações sobre o que está sendo entregue (outputs), o que está custando (inputs), e que é alcançado (resultados) é impossível fazer alocações de recursos eficientes dentro do setor público. Os objetivos e medidas de desempenho incluem responder às exigências de prestação de contas, melhorando a prestação de serviços e com redução de custos, maximizando a produção e aumentando a produtividade na entidade (IFAC, 2001).

As medidas de desempenho, normalmente, devem verificar (SLOMSKI et al., 2008):

- A economia: refere-se à obtenção de recursos financeiros, humanos e físicos, em um tempo e plano apropriados, com o menor custo possível e com a qualidade e quantidade apropriadas;
- A eficiência: refere-se ao uso de recursos assim que os resultados são maximizados por um grupo determinado de entradas de recursos, ou a entrada é maximizada por alguma quantidade e qualidade determinadas de saídas;
- A efetividade: refere-se à extensão da realização dos resultados predeterminados, objetivos ou outros efeitos planejados dos programas, operações, atividades ou processos;
- A conveniência: se os objetivos ou resultados dos programas, operações, atividades ou processos aderem às necessidades reais dos clientes.

Em geral, as medidas de desempenho comparam seus resultados com anos anteriores, entidades similares ou com a meta traçada. As medidas de desempenho devem ser relevantes, compreensíveis e confiáveis, completas, objetivas e neutras, oportunas e comparáveis. Um equilíbrio entre essas características qualitativas pode muitas vezes ser necessário. O julgamento será necessário na seleção de medidas de desempenho apropriado. As medidas levam tempo para projetar, implementar e aperfeiçoar. Um sistema de medição de desempenho deve ser abordado como um projeto em que a melhoria contínua é um objetivo fundamental (IFAC, 2001).

Já, em relação aos conselhos, os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição de negócios e operações. A responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial,

contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente (SLOMSKI, 2005).

Como é difícil aplicar o conceito de "governo" em todas as circunstâncias organizacionais do setor público, as circunstâncias organizacionais para que o conceito seja considerado diretamente aplicável são definidas como todas as entidades onde um governo (seja federal, estadual ou municipal) oferece um serviço ou atividade por meio de uma entidade controlada (subsidiária), não importando se essa entidade subsidiária é ou não totalmente controlada pelo governo ou se tem uma identidade legal separada (IFAC, 2001).

3 MÉTODO DE ESTUDO

Nesta seção, serão apresentados os procedimentos metodológicos que pretende-se empregar com a finalidade de responder ao problema de pesquisa e atender aos objetivos propostos. A seguir, apresenta-se, a caracterização da pesquisa, método e as técnicas de coleta e de análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, pois buscou descrever como se constitui a Governança em uma instituição pública municipal, mais especificamente, na Câmara Municipal de Vereadores do município de Sant'Ana do Livramento/RS, a partir da Análise de Redes Sociais e da Teoria da Governança na Gestão Pública a partir da Teoria da Governança Corporativa.

Sendo assim, de acordo com Gil (2010), pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação. Triviños (1987), afirma que o estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e a interpretação dos dados, a população e amostra também deve ser delimitadas. Para Hair et al. (2005), os planos de pesquisa em geral devem ser estruturados e especificamente criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa, para o autor, as hipóteses derivadas da teoria servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado.

A escolha desse tipo de pesquisa, deu-se muito em função da necessidade de identificação do perfil de governança da Câmara Municipal em estudo, a fim de contribuir para que a gestão da instituição seja mais eficiente e eficaz do ponto de vista da ciência da administração, bem como oferecer uma contribuição a teoria da Governança na Gestão Pública, no que tange à utilização da Análise de Redes Sociais como fonte de informações para identificação dos principais atores da casa legislativa, relacionando-os com o cumprimento das recomendações propostas pelo Estudo 13 do IFAC - *International Federation of Accountants*, (2001).

Quanto à abordagem, classifica-se esta pesquisa como um estudo qualitativo e quantitativo. Com relação a abordagem qualitativa, Bakhtin (1986), afirma que o material primordial dessa abordagem é a palavra, pois estas são tecidas de material ideológico, servem de trama às relações sociais e indicam transições e transformações sociais, para o autor, as palavras na fala transmitem a estrutura de valores, normas e símbolos, demonstrando representações históricas, socioeconômicas e culturais. Para Minayo e Sanches (1993), ela procura aprofundar a compreensão de problemas, de pessoas e de relacionamentos, abrindo perspectivas para estudos futuros.

Quanto à abordagem quantitativa, Richardson (1989), afirma que esta caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Para Popper (1972), os dados podem ser analisados com apoio da estatística ou outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo (POPPER, 1972). Günther (2006), afirma que na pesquisa quantitativa há uma análise dos dados em que a matemática é utilizada para a interpretação de resultados colhidos para fazer a correlação empírica com a teoria que embasa o estudo.

Cabe esclarecer, que a abordagem qualitativa deu-se em função da observação direta nas sessões plenárias ordinárias e no momento da aplicação dos instrumentos de coleta de dados quantitativos. Já em relação a abordagem quantitativa, esclarece-se que deu-se na aplicação de dois instrumentos quantitativos (questionários); a) um questionário para estabelecer as relações interpessoais entre os servidores públicos da instituição a fim de elaborar as redes sociométricas, utilizando-se da Análise de Redes Sociais (ARS). Esta perspectiva de estudo tem suas raízes na Sociometria e na Teoria dos Grafos, de viés matemático, para analisar relações sociais (RECUERO et al., 2015). Para Recuero (2017), a ARS pressupõe a percepção do grupo social como uma rede e por meio de determinadas premissas permite uma análise sistemática a partir de sua estrutura; b) e outro questionário para verificar a opinião dos vereadores quanto a governança praticada pela gestão da Câmara Municipal, em escala Likert, elaborado com base em Silva et al. (2011), para investigar a Governança por meio das recomendações propostas no Estudo 13 do IFAC - *International Federation of Accountants*, (2001).

3.2 Método de Pesquisa

Tendo em vista que a abordagem da pesquisa será, tanto qualitativa quanto quantitativa, decidiu-se utilizar o método misto. De acordo com Creswell (2007), o conceito de reunir diferentes métodos provavelmente teve origem no ano de 1959, quando Campbell e Fiske utilizaram métodos múltiplos para estudar a validade das características psicológicas.

Este estudo encorajou outras iniciativas multimétodos, assim como técnicas associadas a métodos de campo envolvendo observações e entrevistas como dados qualitativos, combinados com estudos envolvendo dados quantitativos (CRESWELL, 2007). Para Creswell e Clark (2015), uma definição inicial dos métodos mistos veio dos autores do campo de avaliação Greene, Caracelli e Graham (1989, p. 256), onde enfatizaram a mistura dos métodos e a libertação dos métodos e da filosofia, quando afirmaram:

Neste estudo, definimos os projetos de métodos mistos como aqueles que incluem pelo menos um método quantitativo (destinado a coletar números) e um método qualitativo (destinado a coletar palavras), em que nenhum tipo de método está inerentemente ligado a qualquer paradigma particular de investigação.

Após alguns anos, a definição mudou de misturar dois métodos para misturar em todas as fases do processo de pesquisa – como uma orientação metodológica (TASHAKKORI e TEDDLIE, 1998). De acordo com os autores, estaria incluído nessa orientação misturar posições filosóficas (isto é, visões de mundo), inferências e as interpretações dos resultados. Dessa forma, Tashakkori e Teddlie (1998, p. 9), definiram os métodos mistos como a combinação de “abordagens qualitativas e quantitativas na metodologia de um estudo”.

No ano de 2007, Tashakkori e Creswell, na intenção de colocar a própria definição de métodos mistos dentro das abordagens aceitas, para encorajar artigos mais amplos quanto possíveis e para manter aberta a discussão sobre a definição de métodos mistos, publicam “a pesquisa de métodos mistos é definida como aquela em que o investigador coleta e analisa os dados, integra os achados e extrai inferências usando abordagens ou métodos qualitativos e quantitativos em um único estudo ou programa de investigação” (TASHAKKORI E CRESWELL, 2007, p. 4).

Os métodos mistos combinam os métodos predeterminados das pesquisas quantitativas com métodos emergentes das qualitativas, assim como questões abertas e fechadas, com formas múltiplas de dados contemplando todas as possibilidades, incluindo análises estatísticas e análises textuais. Neste caso, os instrumentos de coleta de dados podem ser ampliados com observações abertas, ou mesmo, os dados censitários podem ser seguidos por

entrevistas exploratórias com maior profundidade. No método misto, o pesquisador baseia a investigação supondo que a coleta de diversos tipos de dados garanta um entendimento melhor do problema pesquisado (CRESWELL, 2007).

Mesmo reconhecendo que todos os métodos possuem limitações, os pesquisadores entendiam que os vieses inerentes a um método poderiam neutralizar os vieses oriundos de outros métodos. Neste momento surge a triangulação das fontes de dados de forma a buscar convergência entre o quantitativo e o qualitativo (CRESWELL, 2007).

Tashakkori e Teddlie (2010, p. 273) resumem em nove as características gerais das pesquisas com métodos mistos, das quais destacamos três: o ecletismo metodológico, o pluralismo paradigmático e o foco sobre a questão específica de pesquisa na determinação do método em qualquer estudo a ser empregado. Por tais razões, são combinados os diferentes aspectos quantitativos e qualitativos com o foco voltado para o problema de pesquisa, cujas peculiaridades determinarão as características metodológicas eleitas para o desenvolvimento do processo investigativo.

Creswell (2007), por sua vez, enumera seis modelos de métodos mistos: estratégia explanatória sequencial, estratégia exploratória sequencial, estratégia transformadora sequencial, estratégia de triangulação concomitante, estratégia aninhada concomitante e estratégia transformadora concomitante.

Para esta pesquisa, pensou-se ser mais apropriado a estratégia de triangulação concomitante, pois, de acordo com Creswell (2007), neste modelo pode-se realizar a coleta de dados simultaneamente, usando dados quantitativos e qualitativos como uma maneira de compensação entre os pontos fortes e fracos de cada uma das abordagens e, geralmente, no momento da interpretação, permite-se a integração dos resultados qualitativos e quantitativos encontrados.

Nesta pesquisa, foram coletados os dados quantitativos e os qualitativos de forma simultânea (concomitante), com a coleta dos questionários (quantitativos) para aferição da estrutura das redes sociais na instituição e para a verificação do perfil de governança da gestão da casa legislativa, bem como a observação das sessões plenárias ordinárias. Espera-se que os resultados encontrados sejam úteis para a análise dos dados e que sirvam para validar o resultado ou para confrontá-lo com outras técnicas.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Para coleta de dados, selecionou-se três técnicas que estão de acordo com a realidade da pesquisa e que, espera-se, possam oferecer informações plausíveis e relevantes, sendo estas: a observação, a análise documental e aplicação de dois tipos de questionários.

Em relação a observação, cabe salientar que ocorreram nas sessões plenárias ordinárias e no momento da aplicação dos instrumentos de coleta de dados quantitativos, num período compreendido entre 04 de março de 2019 a 13 de setembro de 2019, sendo que as sessões plenárias ocorreram nas segundas, terças e quartas-feiras, das 10h às 13h (aproximadamente) e a aplicação dos instrumentos quantitativos em todos os dias úteis da semana, das 8h às 13h30min, os registros foram anotados em um diário de campo, com data, hora e tempo de duração, constante em Apêndice B, registros avulsos das observações. A pesquisadora permaneceu sentada junto à plateia, nos períodos correspondentes a observação das sessões plenárias ordinárias, juntamente com os demais contribuintes e servidores públicos da casa legislativa que assistiram às sessões. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), a observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento. Para Gil (2012), entende-se por observação o momento em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que ocorrem. Torna-se importante ressaltar que a observação não é simplesmente olhar, mas destacar de um conjunto, objetos, pessoas, animais, por exemplo, algo específico, prestando atenção em suas características, como cor e tamanho, dentre outras (TRIVIÑOS, 1987).

Foi realizada também uma pesquisa documental com vistas a confrontar o conteúdo das respostas dos vereadores no questionário para medição da Governança na Gestão Pública com a realidade praticada pela Gestão da Casa Legislativa. A pesquisa foi realizada em documentos utilizados como referência pela Câmara Municipal, uma vez que são essenciais ao processo e desenvolvimento das atividades fim do poder legislativo, bem como em documentos, processos e pareceres de órgãos auditores da instituição legislativa, sendo estes: a Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento; Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos; a Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990; a Constituição da República Federativa do Brasil; Lei 101/2000, denominada Lei de

Responsabilidade Fiscal, revisado e alterado pela Lei Complementar 131/2009, conhecida popularmente como Lei da Transparência; Lei Complementar 156/2016 que trata da Transparência da Gestão Fiscal; Lei nº 12527/2011, denominada LAI – Lei de Acesso a Informação; Relatório Resumido da Execução Orçamentária da Câmara Municipal de Vereadores; Lei Municipal nº 4242 de 27 de setembro de 2001 e alterada pela Lei Municipal nº 7444 de 27 de dezembro de 2018 que cria a UCCI – Unidade Central de Controle Interno do Município de Sant’Ana do Livramento; Manifestações Conclusivas do Controle Interno sobre a Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento sob os códigos de barra dos documentos públicos de nº 31605131454829479; 31705131589107421 e 31805130035347539 correspondentes aos anos de 2016, 2017 e 2018, respectivamente; Processos do Sistema de Informações para Auditoria e Prestação de Contas, do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul de número 017218-0299/19-4; 002296-0200/16-0; e 004681-0200/17-0 referentes às gestões dos anos de 2015, 2016 e 2017 da Casa Legislativa.

Para Gil (2012, p. 51) “a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Quanto aos questionários, entende-se que são definidos por Gil (2012) como uma técnica de investigação, baseada em um conjunto de questões, que são aplicadas a pessoas visando coletar informações sobre conhecimentos, valores, crenças, interesses, expectativas, comportamento presente ou passado, etc. Essas questões podem ser fechadas, na qual os respondentes devem escolher uma alternativa dentre as elencadas; abertas, onde os respondentes oferecem suas próprias respostas; ou dependentes, na qual uma questão depende de outra. Outro aspecto importante no questionário é o fato dele ser igual para todos os respondentes, assim a uniformidade está garantida na pergunta e nas respostas (GIL, 2007; RICHARDSON *et al.*, 2007). No caso deste estudo, foram utilizados dois questionários de tipos diferentes. O primeiro com base em Kuipers (1999), que tem por objetivo medir as relações de trabalho, amizade e confiança, com a finalidade de articular as ligações existentes entre os indivíduos que compõe o corpo de servidores públicos da casa legislativa, o segundo questionário elaborado com base em Silva et al. (2011), propôs a investigação da Governança por meio das recomendações propostas no Estudo 13 do IFAC - *International Federation of Accountants*, (2001), por meio de um questionário tipo escala Likert.

Dessa forma, esclarece-se que o questionário elaborado com base em Kuipers (1999), constante no Apêndice A, está composto por três blocos: no primeiro solicita-se informações

institucionais e funcionais, para fins de identificação do perfil dos respondentes, como pode-se visualizar na Figura 4.

Figura 4 - Bloco para identificação do perfil dos respondentes

PERFIL DO RESPONDENTE	
GÊNERO:	<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
IDADE:	_____ VEREADOR: _____
CARGO FUNÇÃO DESEMPENHADA:	_____
TEMPO DE ATUAÇÃO NO PODER LEGISLATIVO:	_____
VEREADOR (A):	_____

1. A qual partido político você pertence?

- PMDB PTB PDT PT DEM PC do B PSB
 PSDB PTC PSC PMN PRP PPS PV
 AVANTE PP PSTU PCB PRTB PHS PSDC
 PCO PODE PSL PRB PSOL PR PSD
 PPL PATRI PROS SD NOVO REDE PMB
 NENHUM OUTRO: _____

2. Você se relaciona por motivos de trabalho (profissionalmente) com colegas dos gabinetes de outros vereadores? Sim Não

3. Você se relaciona por motivos pessoais (relações de amizade) com colegas dos gabinetes de outros vereadores? Sim Não

4. Com que frequência você se relaciona, por motivos de trabalho, com colegas dos gabinetes dos outros vereadores?

- Muita frequência Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

5. Com que frequência você se relaciona, por motivos pessoais (relações de amizade), com colegas dos gabinetes dos outros vereadores?

- Muita frequência Frequentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Fonte: elaborado pela autora (2019).

No segundo bloco, constam cinco questões de múltipla escolha, sendo que os respondentes poderiam marcar mais de uma alternativa com a finalidade de verificar quais as ações legislativas são desenvolvidas em conjunto (entre gabinetes), conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5 - Bloco para identificação das ações legislativas praticadas em conjunto

6. Que tipo de trabalho conjunto costuma ser desenvolvido por você em relação aos outros gabinetes?

Função Legislativa: Analisar e discutir e votar projetos de lei Analisar e discutir e votar projeto de decreto legislativo Analisar e discutir e votar projeto de resolução Analisar e discutir e votar emendas Moções de apoio ou repúdio Requerimentos

Função de Fiscalização: Fiscalizar o poder executivo Pedidos de informação Exame de Convênios Apreciação da prestação de contas do executivo; Constitui Comissões Públicas de Inquérito – CPI Pedidos de Informação

Função de Julgamento: Julgamento de infrações político-administrativas do Prefeito

Julgamento de infrações político-administrativas dos Vereadores

Função de Assessoramento: Pedidos de providência

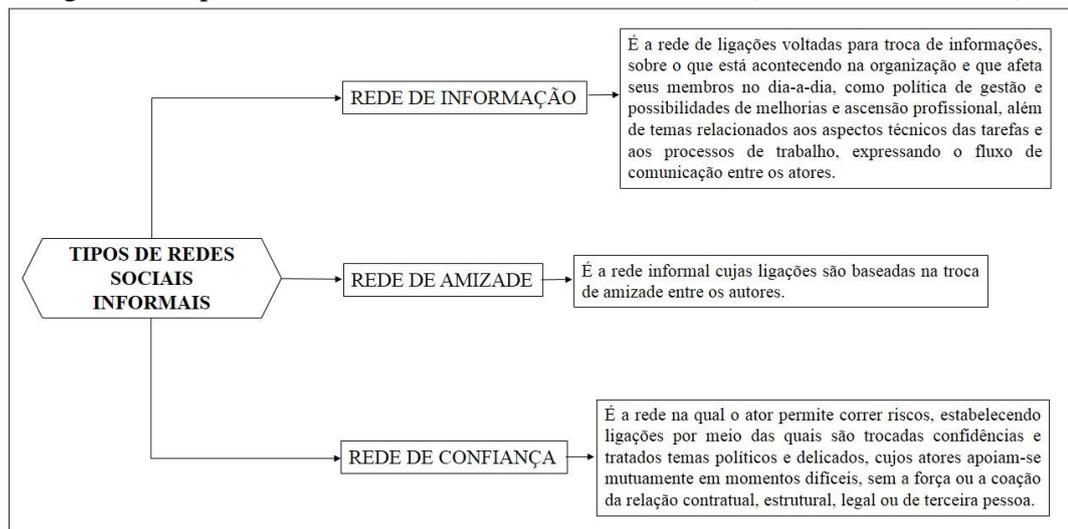
Função de Administração: Eleição da mesa diretora Constituição de Comissões Permanentes Constituições de Comissões Temporárias Contratação de assessoria Nomeação de servidores Divulgação dos trabalhos da casa Gestão dos recursos orçamentários

Fonte: elaborado pela autora com base em Whitaker (2017).

Fonte: elaborado pela autora, com base em dados oferecidos pelo Departamento de Pessoal da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

O modelo de questionário utilizado foi elaborado pela autora, atendendo exclusivamente as necessidades do objeto de estudo, utilizando para a construção do terceiro bloco de coleta de dados, o modelo de medição das relações proposta por Kuipers (1999), em seu estudo, realizado para conclusão do Curso de Pós-Doutorado, a autora propôs demarcar as relações sociais formais e informais estabelecidas no ambiente de trabalho, onde propõe que a análise de redes sociais compreenda os aspectos: cognitivo, estrutural e relacional. Sendo que na dimensão cognitiva os atores compartilham os significados e as ideias comuns em relação aos mais diversos assuntos, já a estrutural está associada a proximidade, duração e frequência dos contatos e a última, a dimensão relacional, expõe papéis dos laços e os conteúdos transacionados, sendo eles, informação, amizade e confiança (KUIPERS, 1999; RÉGIS, 2005; MACAMBIRA, 2009; LÖBLER, 2014), sendo que neste estudo optou-se por utilizar somente a dimensão relacional. A Figura 8, expõe e esclarece cada um dos conteúdos transacionados:

Figura 8 - Tipos de Redes Sociais Formais e Informais (dimensão relacional)



Fonte: Kuipers, 1999.

Determinou-se que a Análise de Redes Sociais (ARS) é a técnica mais apropriada para o desenvolvimento do questionário e da pesquisa como um todo, visto que baseia-se no mapeamento, formalização gráfica e quantificação das interações (arestas) entre atores (nós) de uma rede, tornando possível o levantamento dos conteúdos e particularidades provenientes dessas relações (WASSERMAN e FAUST, 1999).

Cabe salientar que o foco da ARS consiste em compreender estruturas sociais por meio de dados relacionais que, diferentemente dos dados de ordem individual utilizados na estatística convencional, baseiam-se nos laços e conexões entre agentes e o papel destes na rede (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015). Para Granovetter (1973), a ARS sugere uma ligação entre os níveis macro e micro das teorias sociológicas, em que a primeira cria um fenômeno de mobilidade social, comunidades organizacionais e difusão de informações, e a segunda permite entender como que um pequeno grupo e sua interação tornam-se padrões para a criação de grupos maiores.

O referido questionário foi aplicado com os servidores públicos da casa legislativa, sendo estes: os vereadores, os agentes políticos (cargos em comissão) dos gabinetes dos vereadores, os estagiários e servidores efetivos. Em documento emitido pelo Departamento de Recursos Humanos da instituição foram contabilizados 143 servidores públicos registrados nas funções citadas, sendo eles 89 cargos em comissão (incluindo os 17 vereadores), 24 servidores públicos efetivos e 30 estagiários, entretanto, ao longo do período de coleta de dados verificou-se que da lista inicial, alguns servidores públicos já haviam sido desligados de suas funções, bem como novos servidores públicos haviam sido contratados, sendo os seguintes números desligados: 2, 9, 21, 27, 32, 37, 46, 85, 89, 95, 107, 111 e 125 e os números 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152 e 153 foram contratados posteriormente, sendo que estes foram sendo acrescentados a lista gradualmente, na medida em que iam sendo identificados. Percebeu-se também durante o período de coleta de dados, que os números 116 e 117 estavam de licença e o número 126 de férias. Além do que constatou-se que os números 129, 130, 133 e 134 são estagiários contratados e cedidos para desempenho de função no Poder Judiciário (Fórum e Defensoria Pública), sendo que estes não foram considerados por não estabelecerem qualquer tipo de relação interpessoal como os demais servidores públicos da casa legislativa. Sendo assim, considerando os dados apresentados, 133 servidores públicos da casa legislativa foram considerados aptos a responder o questionário.

Cabe ressaltar que os questionários foram entregues pessoalmente por esta pesquisadora, conforme o modelo constante no Apêndice A, sendo recolhido posteriormente, conforme prazo combinado individualmente com cada um dos respondentes, ou de acordo com prazo estipulado pela chefia de gabinete, entretanto, no momento da recolha dos questionários respondidos percebeu-se que muitos não estavam respondidos ou estavam respondidos parcialmente, isso quando os questionários foram devolvidos, pois em alguns casos, estes foram extraviados e tiveram de ser reaplicados. Em outros casos, os servidores

públicos foram atenciosos e responderam prontamente, outros se responsabilizaram por fazer com que todos de cada gabinete respondessem corretamente os questionários. Contudo, devido a dificuldade geral, decidiu-se aplicar os questionários um a um, individualmente com cada funcionário, ainda que alguns tenham se recusado a responder e outros afirmavam que não podiam no momento, pois estavam ocupados (houve servidores públicos em que abordou-se mais de 5 (cinco) vezes em horários diferentes), até o último dia estipulado para coleta foram respondidos 112 questionários, sendo 04 nulos e 108 válidos.

A questão da decisão de nulidade dos questionários, deu-se em função do terceiro bloco não ter sido respondido em sua totalidade, ou de ter sido respondido com o respondente afirmando que possui relação em qualquer aspecto “com todo mundo”, visto que era necessário refletir com quais pessoas o indivíduo respondente se relacionara nos últimos seis meses e “todo mundo” foi considerada uma resposta desprovida de validade.

Com relação ao segundo questionário, elaborado com base em Silva et al (2011) esclarece-se que é estruturado, com perguntas fechadas e respostas pré-formuladas adaptado do *checklist* apresentado no *Appendix I: Good Governance: a Checklist for Governing Bodies* do Estudo 13 PSC/IFAC para a Governança na Gestão Pública, constante em Anexo A. Esse questionário foi aplicado aos 17 (dezessete) vereadores municipais de Sant’Ana do Livramento na primeira etapa da pesquisa e posteriormente aplicado na terceira etapa da pesquisa com os nós mais proeminentes identificado pelo mapeamento das redes sociais, sendo esta a população da pesquisa para este questionário, pessoalmente, por meio de agendamento prévio, onde uma via foi entregue ao vereador para que pudesse acompanhar a leitura enquanto outra era preenchida por esta pesquisadora, tendo como justificativa a posição e opinião sobre a governança que estes possuem da gestão do órgão. O referido roteiro foi traduzido e aplicado anteriormente por Silva et al. (2011), Silveira (2013) e Silveira e Goulart (2016), sendo que estes apresentaram variações no método de coleta e análise, dessa forma a versão de Silva et al (2011) foi definida como mais adequada para esta pesquisa, uma vez que foi aplicado com agentes do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e apresenta contribuições relevantes e semelhantes a este estudo, tanto no método de aplicação do questionário e à análise dos dados.

O questionário do Estudo 13 do IFAC possui 44 questões divididas de maneira a responder, se as recomendações do mesmo estão sendo praticadas pela instituição/indivíduo, sendo eles: Padrões de comportamento; Estrutura organizacional e processos; Controle; e Relatórios externos (conforme Anexo A). As respostas foram assinaladas numa escala *Likert*

de 5 pontos, indicando graus diferentes de concordância, onde: 1 para discordo totalmente, 2 para discordo, 3 para não concordo nem discordo, 4 para concordo e 5 para concordo totalmente.

3.4 Técnica de Análise dos Dados

No que tange a análise dos dados, considerando a proposta de três técnicas de coleta de dados, aponta-se duas técnicas de análise, que são a análise de redes sociais – ARS e a análise estatística descritiva, por meio da média ponderada para dados agrupados, sendo o conteúdo da observação utilizado como base auxiliar para a triangulação dos dados.

Sendo assim, torna-se necessário esclarecer que, a ARS parte da compreensão dos seguintes elementos básicos de rede: os nós, atores da rede social, as arestas, e as conexões entre os atores da rede social (RECUERO et al., 2015). Dessa forma, na rede social desta pesquisa, os nós representam os servidores públicos da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento, independentemente do cargo que ocupam, citados ao menos uma vez como integrantes dos grupos de troca de informação, amizade ou confiança. Já as arestas podem ser interpretadas como as conexões estabelecidas entre esses colaboradores, podendo ser demonstradas ainda pela sua modularidade ou *clustering*, ou seja, agrupamentos de ligações mais isolados dentro do grande grupo.

Para mapear a rede social da instituição em estudo, elencaram-se os dados fornecidos pelos respondentes em uma matriz de relações, onde a representação da relação entre os nós e suas conexões (nesse caso, cada par de nós em que há uma conexão é representado em uma linha da planilha) quando há (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015), como pode-se acompanhar no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo de matriz de relações

Amigos	
Marcia	Maria
Marcia	Felipe
Marcia	Raquel
Raquel	Felipe
Ana	Felipe
Ana	Marcia
Ingrid	Felipe

Fonte: Recuero et al. (p. 46, 2015).

A partir dessa matriz foi utilizado o software Gephi 0.9.1 para analisar a rede e construir uma representação gráfica de seus nós e arestas (sociograma), cada dimensão relacional (informação, amizade e confiança) foi processada em uma matriz diferente, originando assim, três redes distintas.

Para análise dessas redes, foram utilizadas as métricas de nó e de rede, pois, de acordo com Recuero et al. (2015), as ARS são baseadas em métricas específicas, construídas por meio dos anos por vários pesquisadores e trabalhos, segundo os autores, essas métricas estão geralmente relacionadas ao nó e a sua posição na rede (métricas de nó), ou à rede como um todo (métricas de rede).

Por conseguinte, visando analisar a dimensão relacional das redes sociais mapeadas como um todo e em suas propriedades e características auxiliando a identificar comunidades ou grupos nas redes (*clusters*), como também verificar a sua densidade (métricas de rede) e a centralidade de cada nó dessa rede, ou seja, o quão central é um nó em uma determinada rede (métricas de nó ou métricas de centralidade), serão utilizadas as seguintes métricas de ARS, constatadas com o auxílio do laboratório de dados gerado pelo *software Gephi 0.9.1*, citadas e conceituadas no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - Métricas de Análise de Redes Sociais a Serem utilizadas na Pesquisa

	Métricas	Conceitos
Métricas de nó ou Centralidade	Grau de Centralidade (Degree Centrality)	Medida do número de conexões que cada nó possui com os demais nós da rede, variando de 0 ao número máximo de conexões possíveis (SHAW, 1964).
	Centralidade de Intermediação (Betweenness Centrality)	Medida do quanto cada nó conecta grupos diferentes (que não se conectam diretamente), servindo como uma "ponte" de intermediação entre estes e reduzindo distâncias na rede (FREEMAN, 1979).
	Centralidade de proximidade (Closeness Centrality)	Medida do quanto cada nó está próximo dos demais nós da rede, considerando a distância média entre estes. Quanto menor a medida de proximidade, mais próximo o nó está dos demais (SABIDUSSI, 1966).
	Centralidade de autovetor (Eigenvector)	Medida do quanto cada conexão de cada nó é central na rede. Considera a centralidade das conexões não diretas de cada nó (BONACICH, 1972).
	Métrica de Autoridade (Authority)	Medida do número de hubs com o qual o nó em questão está conectado. Seu cálculo é feito através do Algoritmo HITS (KLEINBERG, 1998).
Métricas de Rede	Densidade (Density)	Medida da interconexão da rede, referindo-se a quantidade de conexões identificadas em relação ao número total de conexões possíveis. Quanto mais conexões, maior a densidade e coesão da rede (BORGATTI <i>et al.</i> , 2009).
	Modularidade (Modularity)	Medida de separação dos nós da rede por comunidades ou módulos (grupos de nós densamente conectados entre si, mas de maneira frágil com os demais nós da rede) (BLONDEL <i>et al.</i> , 2008).

Fonte: elaborado pela autora, com base em Recuero et al. (2015).

É importante considerar que as métricas de nó ou de centralidade envolvem questões importantes como o compartilhamento de informações e relações de influência. Quando mais central (tanto em grau, intermediação, proximidade ou de autovetor) for o papel desempenhado por um nó na rede maior sua capacidade de disseminar informações ou exercer influência nos demais nós da rede (RECUERO; BASTOS; ZAGO, 2015).

Com relação a análise estatística descritiva, pode-se afirmar que, de acordo com Martins e Domingues (2011) e Anderson, Sweeney e Williams (2012), esta refere-se a organizar, sumarizar e descrever um conjunto de dados, mediante o cálculo de medidas, e a apresentação em gráficos e tabelas, dessa forma, os dados gerados pelo questionário sobre Governança na Gestão Pública serão processados mediante o método apresentado.

Sendo assim, para o processamento destes itens foi utilizado o cálculo da Média Ponderada para dados agrupados (ANDERSON et al., 2007), onde atribuiu-se um valor de 1 a 5 para cada resposta, e baseando-se na frequência dessas respostas, calculando a média ponderada por grupos de questões, respeitando as dimensões estabelecidas (Normas de Conduta, Estruturas e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos) pelo estudo 13 PSC/IFAC com base nos princípios da governança do setor público. Desta forma, calculou-se a média ponderada para cada grupo por meio da seguinte fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum w_i x_i}{\sum w_i}$$

Onde:

w_i = o valor da observação i (resposta de 1 a 5)

x_i = o peso da observação i (frequência da resposta)

De acordo com Anderson et al. (2007), no cálculo da média ponderada dá-se a cada observação um peso que reflita a sua importância, sendo, neste caso a frequência de respostas dadas em cada dimensão de governança. Os resultados das médias ponderadas de cada grupo foram analisados seguindo os seguintes critérios: valores menores que 3 foram considerados discordantes e, maiores que 3 concordantes, considerando uma escala de 5 pontos. Os valores iguais a 3 foram considerados “sem opinião definida”, sendo portanto um “ponto neutro”.

Para a análise da escala tipo Likert de concordância foram formuladas categorias que possibilitaram identificar a opinião dos Vereadores Municipais quanto as práticas da Gestão da Casa legislativa quanto a Governança na Gestão Pública. No entanto, foram estabelecidas

pontuações limitantes, mínimas e máximas, para o enquadramento das respostas. Considerando questionário contou com 59 afirmativas, acompanhadas individualmente por uma escala tipo Likert de cinco pontos, o cálculo do limite mínimo e máximo se deu da seguinte forma: se o respondente optar pela alternativa 1 nos 59 itens da escala atingirá a pontuação mínima de 59 pontos; se o respondente optar pela alternativa 5 nos 59 itens da escala atingirá a pontuação máxima de 295 pontos. Assim os limitantes da escala foram 59 e 295 pontos. Estes foram divididos em 3 categorias, com variação de 78 pontos de uma para outra. As categorias podem ser observadas no Quadro apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias para a interpretação da prática da Governança na Gestão Pública

Pontuação	Categoria
59 a 137	Governança fraca, não ocorrência de **governança na gestão pública da Casa Legislativa
138 a 216	Governança média, ** governança na gestão pública da Casa Legislativa
217 a 295	Governança forte, existência de **governança na gestão pública da Casa Legislativa

Fonte: elaborado pela autora (2019).

A primeira categoria apresentou um valor entre 59 e 137 pontos, logo se o somatório das respostas de cada respondente individual se localizar entre esses valores, indicará uma governança fraca e, portanto, a não ocorrência de governança. A segunda categoria apresentou variações entre 138 e 216 pontos, se a pontuação do respondente se localizar dentro desta variação indicará um comportamento médio no qual a gestão da Casa Legislativa está em processo formação e implementação da prática da governança. A terceira e última categoria apresentou uma variação entre 217 e 295 pontos, se a pontuação do respondente se localizar dentro desta variação indicará uma governança forte evidenciando a existência de governança por parte da Gestão da Casa Legislativa e, portanto, comportamentos que consideram os princípios da Boa Governança, como: Equidade, transparência e Prestação de Contas, bem como apontaram que a gestão obedece as recomendações do Estudo 13 do IFAC, sendo estas: Normas de conduta; Estrutura e Processos Organizacionais; Controle e Relatórios Externos.

Cabe salientar que os dados foram analisados de forma coletiva e individual, ou seja por grupo de vereadores, realizando o levantamento geral sobre a governança e individual, com o intuito de confrontar o posicionamento do vereador em relação a governança na casa e a sua posição na rede sociométrica, relacionando sua opinião em relação a gestão da casa com seu posicionamento interpessoal e representatividade real em todo o processo.

Para triangulação dos dados será utilizada a análise interpretativa, que de acordo com Severino (2007, p. 59) é “interpretar em sentido restrito, é tomar uma posição própria a respeito das ideias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas [...], é explorar toda a fecundidade das ideias expostas”. A análise realizada nesta pesquisa partirá da análise conjunta dos dados coletados, integrando a análise de redes à análise da governança, com justificativas que buscam apoio nas anotações do diário de campo resultante da observação.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados e a discussão a partir das respostas obtidas nos dois questionários, análise documental e registros da observação das sessões plenárias ordinárias da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento. Está dividida em três tópicos: Análise da Prática da Governança na Gestão Pública da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento; Análise das Redes Sociais da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento; e a Análise da Governança a partir das Redes Sociais.

No primeiro tópico são apresentados os dados referentes ao questionário sobre governança na gestão pública, respeitando as dimensões estabelecidas (Padrões de Comportamento (normas de conduta), Estruturas e Processos Organizacionais, Controle e Relatórios Externos) pelo estudo 13 PSC/IFAC. Posteriormente, no segundo tópico, será apresentada a Análise de Redes Sociais da Câmara Municipal, demonstrando as redes sociais de informação, amizade e confiança, estabelecidas a partir do questionário para redes sociais interpessoais e suas respectivas métricas. A seguir, tem-se a conclusão das análises com a análise da governança a partir da ótica dos nós mais proeminentes evidenciados pelo mapeamento das redes sociais realizado.

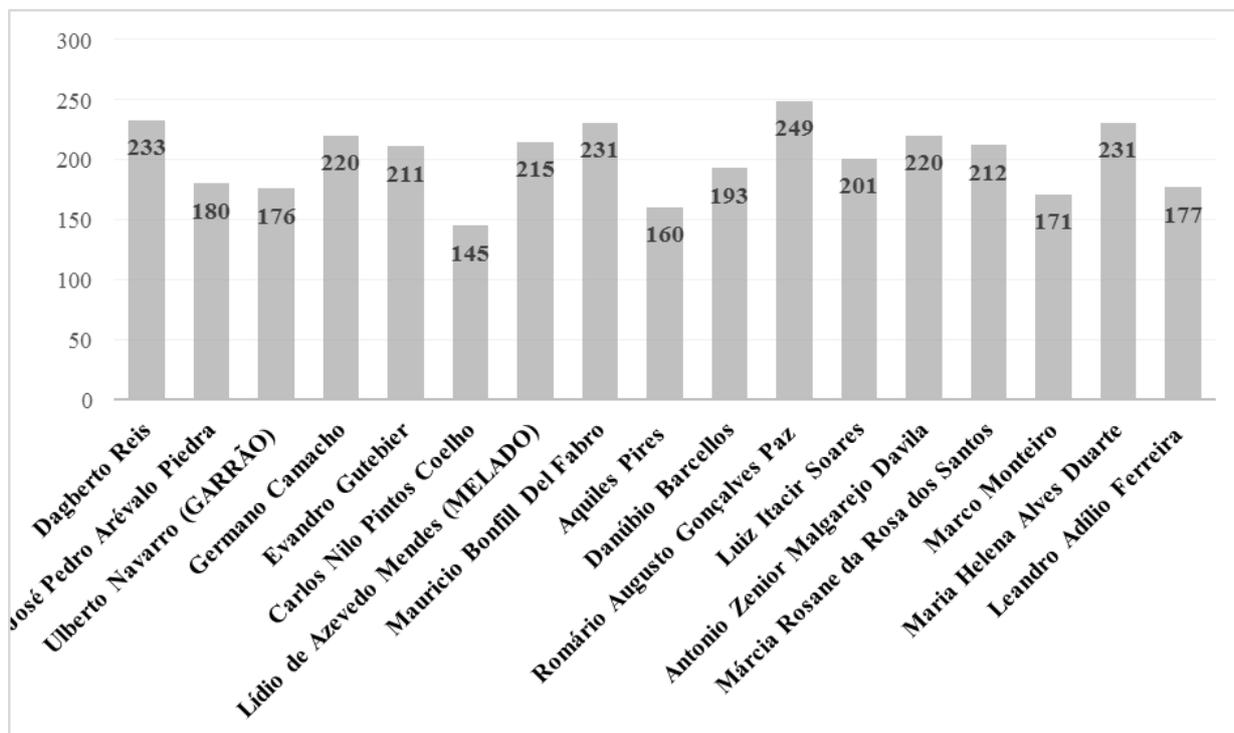
4.1 Análise da Prática da Governança na Gestão Pública da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento

Com base no questionário para medição da prática da governança pela gestão da Casa Legislativa, foram identificados os níveis de concordância, discordância e neutralidade conforme a opinião dos 17 (dezessete) vereadores municipais sobre a adoção das recomendações sobre os procedimentos de boa governança no setor público, conforme as recomendações: Padrões de comportamento (normas de conduta); Estrutura e Processos Organizacionais; Controle e Relatórios Externos.

Considerando as categorias formuladas para interpretação da opinião dos 17 vereadores em relação a governança na gestão pública praticada pela gestão da casa legislativa, estabelecida na metodologia desta pesquisa, onde o somatório das respostas individuais deve indicar de 59 a 137 pontos, um nível de prática de governança fraco ou inexistente, de 138 a 216 um nível de prática de governança médio ou em estágio de implementação e de 217 a 295 um nível de prática de governança forte, tem-se no gráfico

constante na Figura 9 o somatório das respostas que cada vereador atribuiu nas respostas de seus questionários.

Figura 9 - Somatório das Respostas e Divisão por Categorias de Interpretação



Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos questionários sobre Governança da Gestão Pública (2019).

Como pode-se acompanhar, dos 17 vereadores, 11 encontra-se na faixa entre 138 a 216 pontos, o que significa dizer que consideram que a prática da Governança na Gestão Pública é de nível médio ou em estágio de implementação, enquanto os outros 06 vereadores afirmaram que a governança encontra-se na faixa dos números 217 a 295 pontos, o que representa que estes vereadores acreditam que existe uma prática de Governança forte por parte da gestão da Casa Legislativa de Sant'Ana do Livramento. Nenhum vereador manifestou opinião que atingisse um resultado entre 59 a 137 pontos, ou seja, pode-se compreender que nenhum vereador acredita que a governança na Casa Legislativa é fraca ou inexistente.

Cabe salientar, que esta análise apenas ratifica as respostas dadas pelos vereadores municipais de forma individual, enquanto que o processamento dos dados como um todo pode ser observado nos Quadros 6, 7, 8 e 9, a partir da média ponderada de cada variável do questionário, organizadas por dimensão (recomendação) do Estudo 13 do IFAC, sendo elas:

a) Padrões de Comportamento (normas de conduta)

Três subgrupos compõem o grupo de recomendações de **padrões de comportamento**: liderança; código de conduta; e objetividade, integridade e honestidade, os quais são apresentados com seus respectivos resultados no Quadro 6:

Quadro 6 - Média ponderada da dimensão “Padrões de Comportamento”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
1- PADRÃO DE COMPORTAMENTO (NORMAS DE CONDUTA)			
1.1 LIDERANÇA			
1.1.1	A administração tem tomado medidas para garantir que seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com altos padrões de conduta.	3,82	CONCORDA
1.2 CÓDIGO DE CONDUTA			
1.2.1	A administração possui um código formal de conduta que define as normas de comportamento às quais todos os servidores do órgão devem seguir.	4,23	CONCORDA
1.2.2	A administração avalia periodicamente a aderência ao código de conduta.	3,82	CONCORDA
1.3 OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE E HONESTIDADE			
1.3.1	A administração possui mecanismos adequados para assegurar que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses.	4,0	CONCORDA
MÉDIA DO BLOCO PADRÕES DE COMPORTAMENTO		RESULTADO	
3,97		CONCORDA	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

Pode-se perceber, no que tange à dimensão “Padrão de Comportamento”, que os vereadores concordam com a existência de normas de conduta praticadas pela gestão da Casa Legislativa, visto que a média ponderada atribuída pelos vereadores foi de 3,97, onde constatou-se que a administração atinge, de maneira razoável, os procedimentos necessários para alcançar os padrões de comportamentos desejados, ainda que exista uma margem para se atingir altos padrões de conduta.

De maneira geral, esta recomendação trata de como a administração da Casa Legislativa exercita a liderança em determinar os valores e padrões da organização, em definir a cultura da organização e o comportamento de todos os envolvidos (SLOMSKI et al., 2008).

Dessa forma, em relação a liderança e ao código de conduta, constatou-se a partir da Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos, no Capítulo II que trata da Proibição, Acumulação de função e Responsabilidades do servidor, mais especificamente no Artigo 152, que prevê a regulação do comportamento dos servidores públicos, proibindo ao

servidor qualquer ação ou omissão capaz de comprometer o decoro e a dignidade da função pública, ferir a disciplina e a hierarquia, prejudicar a eficiência do serviço ou causar dano a administração pública. Durante a aplicação do questionário, um dos entrevistados comentou que quando há a necessidade de avaliar a aderência ao código de conduta os vereadores utilizam-se da Comissão de Ética, constante no Artigo 54 da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, para deliberar a respeito dos casos e acontecimentos isoladamente. O mesmo artigo contempla o quarto item do questionário, correspondente à “objetividade, integridade e honestidade”, onde compete à Comissão de Ética Parlamentar processar as denúncias de infrações à ética e ao decoro parlamentar. Consta, também, na Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos, na Seção IV, dos Artigos 186 ao 227, deliberação sobre o Processo Administrativo Disciplinar, em que lista todos os procedimentos para instauração de Comissão de inquérito, julgamento e dá outras providências cabíveis, sempre com o intuito de que o processo administrativo precede a demissão, penalidades ou providências para atos que violem o interesse público.

Dessa forma, confrontando a opinião dos vereadores no item 1.3.1, em que atribuíram média ponderada 4.0, concordando que a administração possui mecanismos adequados para assegurar que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesse, percebe-se que existem mecanismos corretivos/punitivos, entretanto, não há qualquer regra, programa ou ferramenta adequada para assegurar que os servidores não sejam influenciados. No que tange a OCDE (2011), as normas de conduta são instrumento de fundamental importância para promover a orientação do comportamento dos agentes públicos de forma consoante com o objetivo dos órgãos em que eles desempenham suas funções, sendo assim, compreende-se a importância do papel essencial de padrões elevados de conduta para garantir a lisura da Administração Pública, bem como, de seus protocolos pré-existentes para garantir que essas normas sejam respeitadas.

No caso da Casa Legislativa em estudo, pode-se perceber a Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos, como principal fonte de orientação do comportamento dos agentes públicos no que tange a conduta ética e na tomada de decisões dos gestores e demais agentes públicos.

b) Estruturas e processos organizacionais

Formam o grupo **estruturas e processos organizacionais** os quatro subgrupos: lei de responsabilidade; prestação de contas de dinheiro público; comunicação com *stakeholders*; e funções e responsabilidades estão representadas no Quadro 7, com seus respectivos resultados:

Quadro 7 - Média ponderada da dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
2- ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
2.1 LEI DE RESPONSABILIDADE			
2.1.1	A administração possui medidas eficazes para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de outras fontes difusoras de boas práticas.	3,94	CONCORDA
2.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS DE DINHEIRO PÚBLICO			
A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam:			
2.2.1	devidamente salvaguardados.	4,41	CONCORDA
2.2.2	usados de maneira econômica, eficiente, eficaz, adequada, e com a devida destinação.	4,11	CONCORDA
2.2.3	utilizados de acordo com a legislação aplicável.	4,23	CONCORDA
2.3 COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS			
A administração possui:			
2.3.1	canais de comunicação com as partes interessadas sobre o papel, missão, objetivos e desempenho do órgão.	4,11	CONCORDA
2.3.2	processos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente em prática.	3,94	CONCORDA
A administração:			
2.3.3	dá publicidade aos atos de nomeação de seu corpo diretivo.	4,17	CONCORDA
2.3.4	divulga publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo, juntamente com suas respectivas funções.	4,05	CONCORDA
2.4 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES			
2.4.1	Existe uma divisão claramente definida de responsabilidades nos departamentos de direção do órgão, de modo a garantir um equilíbrio de poder e responsabilidade.	4,23	CONCORDA
Oe gestores do órgão:			
2.4.2	Os gestores do órgão reúnem-se regularmente.	3,88	CONCORDA
2.4.3	Os gestores do órgão exercem, com efetividade, liderança e controle sobre a entidade.	3,84	CONCORDA
2.4.4	Os gestores do órgão acompanham a gestão executiva.	4,0	CONCORDA
2.4.5	Os membros do corpo diretivo recebem treinamento ao assumirem o cargo de direção, ou posteriormente se necessário.	3,58	CONCORDA
2.4.6	A administração possui medidas apropriadas para garantir que se tenha acesso a todas as informações relevantes, assessoramento e recursos necessários para permitir desempenhar suas funções de forma eficaz.	4,17	CONCORDA
2.4.7	O Quadro de controle estratégico inclui um calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente.	3,58	CONCORDA
A administração possui processos bem definidos e documentados para:			

2.4.8	a política de desenvolvimento, implementação e revisão.	4,11	CONCORDA
2.4.9	tomada de decisões, acompanhamento, controle e informação.	4,29	CONCORDA
2.4.10	Administração possui procedimentos formais e regulamentação financeira para realização de suas atividades.	4,47	CONCORDA
Quando o corpo diretivo for responsável por fazer as nomeações, existe um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:			
2.4.11	em conformidade com os critérios especificados.	4,0	CONCORDA
2.4.12	com base no mérito e capacidade do indivíduo para realizar um papel definido dentro do órgão.	3,58	CONCORDA
2.4.13	Quando o corpo é responsável por indicar seus dirigentes, tais indicações são consideradas em sua totalidade pela administração.	3,58	CONCORDA
2.4.14	O papel do presidente do órgão é definido formalmente, e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o corpo diretivo e para as atividades da entidade como um todo.	4,11	CONCORDA
Os gestores que não fazem parte do corpo efetivo do órgão são:			
2.4.15	independentes para gerenciar.	3,41	CONCORDA
2.4.16	livre de quaisquer outras relações que possam interferir na formação de juízo independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta.	3,35	CONCORDA
Quando a administração é responsável por fazer as nomeações de servidores não efetivos do órgão, essas nomeações são:			
2.4.17	por período definido.	4,05	CONCORDA
2.4.18	sujeitas a um processo de avaliação formal.	3,05	CONCORDA
2.4.19	O Diretor Administrativo possui responsabilidade sobre todos os aspectos executivos da gestão.	4,05	CONCORDA
2.4.20	O Diretor Administrativo presta contas ao corpo deliberativo para o melhor desempenho da entidade e implementação de políticas que regem todo o órgão.	4,0	CONCORDA
2.4.21	As atribuições, o mandato, a remuneração e a avaliação de servidores não-efetivos em cargos de função comissionada são claramente definidas.	3,76	CONCORDA
2.4.22	A administração possui assessoria responsável pelo aconselhamento adequado em questões financeiras e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno e financeiro.	4,58	CONCORDA
2.4.23	A administração possui assessoria responsável pela garantia de que os procedimentos, regulamentos, legislação e outras declarações de boas práticas aplicáveis ao órgão sejam respeitadas.	4,58	CONCORDA
2.4.24	A administração possui procedimento formal e transparente para o desenvolvimento da política de remuneração de seus cargos diretivos.	4,41	CONCORDA
2.4.25	O relatório anual de gestão do órgão inclui uma declaração sobre a política de remuneração e os detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo.	3,94	CONCORDA
MÉDIA DO BLOCO ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS		RESULTADO	
3,99		CONCORDA	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

Observa-se, no que tange à dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”, que os vereadores concordam com a existência de estruturas e processos organizacionais articulados e executados pela gestão da Casa Legislativa, atribuindo a média ponderada para o bloco de 3,99, constatou-se que a Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento,

garante a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis as boas práticas utilizando-se da Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990, da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, e da Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos.

Cabe salientar que de acordo com Slomski et al. (2008), esta recomendação trata de como a cúpula da administração é designada e organizada dentro da organização, como suas responsabilidades são definidas e como são asseguradas, sendo assim, no que tange a este tópico, pode-se afirmar que a Seção II, do Artigo 151 ao 154, que trata da prestação e tomada de contas, garante que o balanço geral anual deverá ser encaminhado ao Tribunal de Contas do Estado, bem como trata das obrigações da Comissão de Finanças e Orçamento, onde instrui sobre a elaboração dos balancetes mensal e anual da Câmara, assim como da prestação e apuração das contas da Prefeitura Municipal.

Em relação aos itens 2.2.2 e 2.2.3, em que os vereadores atribuíram uma média ponderada de 4,11 e 4,23, respectivamente, concordando com a afirmativa, pode-se verificar que o Artigo 50 da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, propõe deliberações referentes à matéria tributária, abertura de créditos, empréstimos públicos, dívida pública e outros que direta ou indiretamente alterem a despesa ou a receita do Município e acarrete responsabilidades para o erário municipal, corrobora e reforça a resposta dos questionários, bem como instrui a Comissão de Finanças e Orçamento e demais vereadores a tomar essas medidas, corroborando portanto, com o que afirma o IFAC (2001), quando propõe que as entidades do setor público estabeleçam mecanismos (estatuto do servidor e regimento interno da Câmara Municipal) para garantir que a autoridade dos gestores não ultrapasse seus poderes ou funções, assim como, tenham aconselhamento adequado para o cumprimento de estatutos e regulamentos aplicáveis, e outras declarações relevantes de melhores práticas.

No que se refere ao subgrupo 2.3, mais especificamente aos itens 2.3.1 e 2.3.2, em que os vereadores atribuíram médias ponderadas de 4,11 e 3,94, respectivamente, onde concordaram com a existência e operação de canais de comunicação com os *stakeholders*, pode-se afirmar que em relação ao público interno à Casa Legislativa, nada consta nos documentos observados nesta pesquisa, contudo, percebeu-se durante o período de observação a adesão dos servidores públicos a grupos de redes sociais como o *WhatsApp* e *Messenger*, entretanto, estes não podem ser considerados como canais de comunicação

oficiais ou formais por serem de iniciativa dos próprios servidores públicos e não da Casa Legislativa, contrapondo a opinião expressa nas respostas do questionário aplicado aos vereadores.

Pode-se verificar a inexistência de canais de comunicação com os *stakeholders* (público interno), o que contrapõe a proposição do IFAC (2001), que diz que as instituições públicas devem estabelecer canais de comunicação com seus *stakeholders* sobre a missão da entidade, funções, objetivos e desempenho, e procedimentos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente na prática, bem como, assegurar procedimentos claros aos servidores públicos, para que eles possam expressar suas preocupações ou reclamações sobre a má administração, violação da lei ou problemas éticos, em um ambiente em que eles estarão suportados e protegidos contra represálias.

Ainda, quanto aos *stakeholders* (*público externo*), pode-se verificar que há uma coluna semanal no Jornal A Platéia, em que os vereadores utilizam para divulgar as ações desenvolvidas na semana, bem como prestar contas das atividades da Câmara Municipal, há que destacar também que todos os vereadores possuem uma página oficial na rede social *Facebook*, onde alimentam com informações, os vereadores contam também com o site oficial da Câmara Municipal e dois assessores de imprensa da Casa para elaborar *releases* e registros fotográficos correspondentes aos assuntos de interesse de divulgação para a comunidade local. Dessa forma, percebe-se que o que propõe Slomsky et al. (2008), ao afirmar que os gestores de entidade pública devem informar a sociedade dos seus direitos sobre informações e serviços, planos de contratos e parcerias, e como se desenvolvem está adequada ao praticado pela Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento, até o presente momento investigado.

Quanto a dar publicidade aos atos de nomeação do corpo diretivo e divulgar publicamente seus membros e sua função, onde os vereadores atribuíram uma média ponderada de 4,17 e 4,05, respectivamente, pode-se afirmar que a Casa Legislativa cumpre com as recomendações, o que pode ser aferido nas Figuras 10 e 11, que trata da interface do site da Câmara Municipal, e que apresenta a Mesa Diretora, com seus membros e respectivas funções, além do que oferece a opção de selecionar outras legislaturas (datas/períodos) para verificação dos membros à época.

Figura 10 - Interface do site da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento com a composição da mesa diretora

Inicio Institucional Atividade Legislativa Normas Jurídicas

C. M. Sant'Ana do Livramento - RS
Sistema de Apoio ao Processo Legislativo

Escolha da Legislatura e da Sessão Legislativa
Escolha uma Legislatura: 27ª (2017 - 2020) (Atual) Escolha uma Sessão Legislativa: 3ª (2019 - 2019) (Atual)

Composição da Mesa Diretora

Nome do Parlamentar	Partido	Cargo
 Mauricio Boffil Del Fabro	PSDB	Presidente
 Evandro Gubelber Machado	PRB	Vice-Presidente
 Antonio Zencir Malgarjo Davila	PSD	1º Secretário
 Márcia Rozane da Rosa dos Santos	PSB	2º Secretário

Relatório de Atividades

C. M. Sant'Ana do Livramento - RS
Sistema de Apoio ao Processo Legislativo

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

Cabe esclarecer, que as atribuições da mesa diretora estão formalmente instituídas no Artigo 26 da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, tanto para a Mesa, quanto para o Presidente, Vice-Presidente e Secretários individualmente, e que o usuário do site ao clicar no nome do vereador tem acesso ao perfil do vereador, mandatos que cumpriu, filiações partidárias, comissões que integra, relatórios e frentes parlamentares a que pertence o vereador selecionado, conforme pode-se acompanhar na Figura 11.

Figura 11 - Interface do site da Câmara de Vereadores com dados gerais de cada vereador

C. M. Sant'Ana do Livramento - RS
Sistema de Apoio ao Processo Legislativo

Inicio Mandatos Matérias Filiações Partidárias Comissões Relatórios Frentes

Mauricio Boffil Del Fabro



Nome Completo: Mauricio Boffil Del Fabro
Partido: PSDB
Data de Nascimento: 25 de Julho de 1972
Telefone:
E-mail: galicefabro@gmail.com
Número do Gabinete:
Fax:

Biografia:
PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira)
Nascido em 25/07/1972 em Sant'Ana do Livramento.
Espetáculo em Direito.
Casado com Ana Carolina da Cunha Albornoz.
Filhos: Letícia Albornoz Del Fabro
Ricardo Albornoz Del Fabro

Trajetória Política:
- Concorreu ao Cargo de Vereador em 2004, obteve 697 votos.
- "Cargo Administrativo" da 19ª "Coordenadora Regional" de Educação, em 2007 e 2008.
- Concorreu ao Cargo de vereador em 2008, obteve 841 votos ficando de 2º Suplente do PSDB.
- Secretário Municipal de Cultura, Esporte e Lazer, em 2009, 2010 e 2011.
- Concorreu ao Cargo de vereador em 2012, eleitou-se com 1242 votos, sendo o 1º mais votado do PSDB e 3º mais votado de Sant'Ana do Livramento.
- Reeleito pelo PSDB na Coligação "O Novo Caminho" com 914 votos, 1,35% dos votos válidos ficando em 7ª na última eleição.

Relatório de Atividades

C. M. Sant'Ana do Livramento - RS
Sistema de Apoio ao Processo Legislativo

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

No tocante ao subgrupo 2.4 “Funções e Responsabilidades”, do item 2.4.1 ao 2.4.2 em que os vereadores apontaram médias que vão do 3,05 (média mínima) 4,58 (média máxima), concordando com todos os itens, como pode-se acompanhar no Quadro 07, verifica-se que em relação ao item 2.4.2, tem-se no Artigo 55 a 67 no tocante ao funcionamento das comissões permanentes a explícita determinação do dia em que devem acontecer as reuniões, bem como o passo a passo dos procedimentos e processos que devem ser realizados.

Outrossim, cabe esclarecer que as sessões plenárias que ocorrem às segundas, terças e quartas-feiras, são compostas pela Comissão Representativa, estabelecida pela Seção IV da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, sendo constituída pelos membros da mesa diretiva e demais vereadores, e que também é pautada com regras e deliberações instituídas no Regimento Interno da instituição. Dessa forma, compreende-se que a concordância dos vereadores municipais faz sentido, frente a realidade documental e operacional, visto que no período da observação percebeu-se uma rotina e cultura fortemente pré-estabelecida de horários e datas para o acontecimentos dos ritos legislativos.

Em relação ao item 2.4.4, por exemplo, em que os vereadores atribuíram média ponderada 4.0, concordando com a afirmativa, percebe-se que esta média poderia ser maior considerando a representatividade da pauta, uma vez que consta no Capítulo I da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento e que trata das Funções da Câmara, a determinação expressa de que: compete à Câmara Municipal a fiscalização financeira, o controle externo do Poder Executivo Municipal, além do julgamento político-administrativo dos agentes públicos municipais, ou seja, trata-se de assumir a responsabilidade pelas ações político, administrativas e financeiras do poder executivo e não somente de acompanhar a gestão executiva.

Compreende-se a partir da média apresentada pelos vereadores que há certa dificuldade no entendimento da observância do Regimento da Casa Legislativa, muito embora esta seja praticada diariamente pelos seus pares, sendo tema de debates acalorados e polêmicos durante as sessões plenárias.

No que corresponde ao treinamento dos membros do corpo diretivo, do item 2.4.5, tem-se claro de que nada consta de obrigatoriedade em qualquer documento analisado, contudo os entrevistados afirmaram que a Câmara Municipal disponibiliza recursos

específicos para o pagamento de cursos, diárias e transporte correspondentes, se necessário ou for da vontade dos membros do corpo diretivo ou de qualquer outro funcionário.

Relativamente aos itens 2.4.7, 2.4.8 e 2.4.9, em que os vereadores atribuíram uma média ponderada de 3,58; 4,11 e 4,29, respectivamente, o que significa que concordam que a administração da casa possui um calendário formal para assuntos reservados a decisão coletiva, além de processos bem definidos e documentados para desenvolvimento, implementação, tomada de decisão, acompanhamento e controle, pode-se afirmar que estão corretos em sua afirmação, uma vez que a Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, propõe do Artigo 26 ao 107 a descrição dos processos e procedimentos, opções de ações para cada situação acordada, em especial esclarece-se que há uma descrição para cada função, seja da mesa diretiva, comissão ou vereador.

No que diz respeito aos itens 2.4.11 e 2.4.12, em que os vereadores atribuíram média ponderada de 4,0 e 3,58, respectivamente, e concordaram com a existência de um processo formal para garantir que nomeações realizadas pelo corpo diretivo sejam feitas em conformidade com critérios especificados, bem como que essas nomeações sejam com base no mérito e capacidade do indivíduo, encontram apoio na Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990, em seu Capítulo III do Artigo 19 ao 24, onde especifica que:

Art. 19. Administração pública municipal observará os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Art. 20. Todo e qualquer cidadão, no uso de suas prerrogativas constitucionais, poderá prestar concurso de provas ou de provas e títulos, para preenchimento de cargo da Administração pública municipal, na forma que a lei estabelecer, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão.

§ 1º O prazo de validade do concurso público municipal será de 02 (dois) anos, prorrogável, uma só vez, por igual período.

§ 2º Antes do aproveitamento de candidato aprovado em concurso público anterior e dentro do prazo estabelecido no parágrafo anterior, não será admitido qualquer outro concurso posterior para o mesmo cargo de função pública [...]

Art. 21. Os cargos em comissão e as funções de confiança serão exercidos preferencialmente, por servidores ocupantes de cargos de carreira técnica ou profissional, nos casos e condições previstas em lei.

Art. 22. A lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência, bem como para apenados com bom comportamento e definirá os critérios de sua admissão.

Art. 23. A lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público [...] (Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990).

Já a Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos, também oferece respaldo para a opinião dos vereadores, quando trata no Capítulo I, no Artigo 7 e 8, onde estabelece os requisitos para provimento em cargo público municipal, sendo eles:

- Art. 7º São requisitos para provimento em cargo público municipal:
- I - ser brasileiro ou equiparado por lei;
 - II - ter idade mínima de dezoito anos;
 - III - estar quites com as obrigações militares e eleitorais;
 - IV - ter atendido as condições prescritas em lei para o cargo;
 - V - gozar de boa saúde física e mental, comprovada mediante exame médico;
 - VI - possuir aptidão para o exercício do cargo;
 - VII - ter boa conduta pública e privada.
- Art. 8 Os cargos públicos serão providos por:
- I - nomeação;
 - II - recondução;
 - III - readaptação;
 - IV - reversão;
 - V - reintegração;
 - VI - aproveitamento;
 - VII - promoção.
- (Lei nº 2.620/1990, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos).

Percebe-se que para o servidor de carreira os critérios estão bem delineados e especificados, com exigências de mérito e capacidade, entretanto, quando dá contratação de cargos em comissão, restam dúvidas, considerando que este é de livre nomeação como consta no Artigo 4 da Lei nº 2.620/90, que estabelece o Estatuto dos Servidores Públicos,

- Art. 4º A investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargos em comissão declarados em lei de livre nomeação e exoneração (LEI Nº 2.620/1990, QUE ESTABELECE O ESTATUTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS)

Em relação ao item 2.4.13, em que os vereadores atribuíram média ponderada de 3,58, concordando com a afirmação de que quando o corpo diretivo é responsável por indicar seus dirigentes e que tais indicações são consideradas em sua totalidade pela administração, refere-se justamente a Seção II, nos Artigos 24 e 25 da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, em que trata das eleições para renovação da Mesa Diretora e das Comissões Permanentes, determinando que estas deverão realizar-se a cada um ano na última sessão ordinária de cada sessão legislativa e a posse de seus membros no primeiro dia útil do ano subsequente, além do que estabelece para a eleição dos cargos da Mesa em que, cada candidato em primeira votação deverá obter os votos da maioria absoluta dos Vereadores para ser eleito. Para os cargos em que os candidatos não atingirem esta maioria absoluta submete-se a nova votação, sendo

considerados eleitos os que obtiverem maioria simples, e em caso de empate, a escolha recairá sobre o Vereador de maior idade dentre os concorrentes ao cargo, nesta votação.

Dessa forma, percebe-se que de fato, a afirmativa é praticada pela gestão da Câmara de Vereadores observada, além do que ressalta-se que esta é de suma importância para que configure-se um processo formal e transparente, em que o trâmite seja realizado de acordo com critérios especificados de competência e com base no mérito e na habilidade individual (IFAC, 2001), dessa maneira, constata-se que é expressamente cumprida pela gestão da casa legislativa.

No que tange ao item 2.4.14, em que os vereadores atribuíram média 4,11, concordando com a afirmativa de que o presidente do órgão é definido formalmente e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para as atividades da entidade como um todo, percebe-se que esta nota poderia ter alcançado a média 5,0, uma vez que consta na Seção IV da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, dos Artigos 28 a 36, especialmente no Art. 30, as deliberações em relação às atribuições do Presidente diante de proposições; sessões plenárias e comissões, além de outras atribuições citadas integralmente para aferição da garantia de idoneidade da atividade do cargo,

Art. 31. Compete ainda ao Presidente:

I - convocar e presidir as reuniões da Mesa;

II - convocar e dar posse a Vereador Suplente;

III - declarar a extinção do mandato de Vereador;

IV - substituir o Prefeito nos casos previstos em Lei;

V - informar sobre a ausência de Vereador às sessões plenárias e reuniões de Comissão, quando motivada por outro compromisso inerente ao cargo de Vereador, ou nos casos previstos no art. 240, deste Regimento;

VI - executar os atos administrativos e legais relativos ao funcionamento da Câmara, conforme decisão da Mesa;

VII - assinar contrato administrativo e de gestão, de qualquer natureza, com comunicação prévia à Mesa, a ser registrada em ata;

VIII - receber e determinar a elaboração de correspondência oficial da Câmara e assiná-las;

IX - exercer, com suprema autoridade, o Poder de Polícia da Câmara;

X - exercer ainda as atribuições que decorram de suas funções e prerrogativas.

Art. 32. O Presidente não poderá oferecer Projeto de Lei, Indicação ou Requerimento, nem votar, exceto em casos de empate, e sempre que seu voto seja decisivo para a obtenção de quórum especial.

Art. 33. O Presidente poderá, a qualquer momento, fazer ao Plenário comunicação de interesse da Câmara ou do Município.

Art. 34. Para tomar parte nas discussões, o Presidente da Mesa deverá afastar-se da Presidência na sessão (RESOLUÇÃO Nº 1.252/2016, QUE ESTABELECE O REGIMENTO INTERNO DA CÂMARA DE VEREADORES DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO).

Compreende-se, a partir do observado neste item, que os vereadores não tem uma leitura clara do Regimento Interno ou não a utilizam com frequência para consulta, o que seria de grande valia para o melhor desempenho das atividades e controle sobre as ações, pois fica clara e explícita as definições e responsabilidades formais que o presidente do legislativo deve executar.

Sobre os itens 2.4.17 e 2.4.18, em que os vereadores atribuíram médias 4,05 e 3,05, respectivamente, o que significa dizer que concordam que as nomeações dos servidores não efetivos são realizadas por período definido, bem como são sujeitas a um processo de avaliação formal. O Artigo 36 da Lei 2620/1990 que institui a Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990, corrobora com a opinião dos vereadores municipais, no sentido de que esclarece a criação dos cargos por lei em número e remuneração certos e com atribuições definidas de chefia, assistência ou assessoramento, declarando sua livre nomeação e exoneração. Já o parágrafo 2º do Artigo 36, informa que a lei deverá estabelecer requisitos específicos de escolaridade, habilitação profissional, saúde e outros para investidura em cargos em comissão, ou seja, que serão exigidos requisitos mínimos para que os indivíduos postulantes aos cargos em comissão possam ser nomeados.

Quanto aos itens 2.4.19 e 2.4.20, em que os vereadores atribuíram média ponderada de valores 4,05 e 4,0, em que concordam que o diretor administrativo possui responsabilidade sobre todos os aspectos executivos da gestão e que presta contas ao corpo deliberativo para melhor desempenho da entidade, pode-se afirmar que nada consta nesse sentido, pelo menos nos documentos analisados, entretanto, no Artigo 151 da Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, em parágrafo único, delibera que o balanço anual deverá ser assinado pelo Presidente, Diretor Geral e Contador, sendo publicado no sítio oficial e no órgão oficial de imprensa para conhecimento público. Conste-se que esse é o único momento em que o Regimento Interno da entidade cita o cargo e atribuição do diretor geral da Casa Legislativa, não havendo nenhuma outra referência do gênero.

Em relação aos itens 2.4.22 e 2.4.23, em que os vereadores atribuíram média 4,58 para ambas afirmativas, lembrando que a média 4,58 é a média mais alta atribuída entre todas as afirmativas, tem-se a concordância dos vereadores em relação à administração possuir responsável pelo aconselhamento adequado em questões financeiras e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno, bem como, por garantir que os regulamentos e legislação e outras declarações sejam respeitadas, tem-se na lista de servidores efetivos

emitida pelo Departamento de Pessoal da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento à esta pesquisadora quando do início desta pesquisa, um cargo de contador e outro de procurador jurídico, confirmando a opinião dos vereadores municipais, constata-se a existência de profissionais da área contábil e jurídica que prestam apoio e demandam a garantia de boas práticas aplicáveis ao órgão.

Concluindo a recomendação do Estudo 13 do IFAC (2001), “Estruturas e Processos Organizacionais”, tem-se os itens 2.4.24 e 2.4.25, que tratam da política de remuneração dos cargos diretivos, onde os vereadores atribuíram as médias 4,41 e 3,94, respectivamente, em que expressaram concordância com a existência de um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento e declaração da política de remuneração de seus cargos diretivos. Neste caso, a Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento nos Artigos 245 e 246 trata do estabelecimento da remuneração com procedimentos formais e transparentes, contudo não esclarece a respeito do cálculo ou parâmetros utilizados para o reajuste ou reposição salarial,

Art. 245. A remuneração mensal dos Vereadores, do Prefeito, do Vice-Prefeito, será fixada através de proposição de iniciativa da Mesa no último ano de cada legislatura para a subsequente.

Art. 246. O Vereador que, sem motivo justo e não estando em gozo de licença, deixar de comparecer às sessões ordinárias e de comissões da Câmara Municipal, terá descontado um trinta avos de sua remuneração por sessão.

§ 1º A presença dos vereadores será registrada em livro próprio, no início dos trabalhos legislativos das sessões ordinárias da Câmara Municipal.

§ 2º Para efeito do cálculo da remuneração dos Vereadores, será considerado o registro no livro próprio (RESOLUÇÃO Nº 1.252/2016, QUE ESTABELECE O REGIMENTO INTERNO DA CÂMARA DE VEREADORES DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO).

O Portal da Transparência, localizado no site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, conforme Figura 12, confirmam a opinião dos vereadores, no que tange aos esclarecimentos sobre as políticas e dão publicidade aos detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo e demais colaboradores. Contudo, cabe salientar que no mês de agosto de 2019, ao realizar a pesquisa com os nomes dos servidores públicos, percebeu-se que não havia informações sobre os servidores públicos efetivos pertinentes ao cargo/função e especialmente a remuneração, o que contraria a Lei 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, principalmente no que tange ao Artigo 48, revisado e alterado pela Lei Complementar 131/2009, conhecida popularmente como Lei da Transparência e pela Lei Complementar 156/2016 que tratam da Transparência da Gestão Fiscal, delimitando a ampla

divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público aos planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal. Além de ir de encontro ao Artigo 6 da Lei nº 12527/2011, denominada LAI – Lei de Acesso a Informação que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas, enquanto que para os cargos em comissão e estagiários as informações estavam disponíveis.

Figura 12 - Interface do Portal da Transparência utilizado pela Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento

The screenshot shows the PRONIM 519 portal interface. At the top, there is a search bar and navigation tabs including 'Administração', 'Receitas', 'Despesas', 'Transferências Financeiras', 'Credores', 'Gestão de Pessoas', 'Acesso à Informação', 'Publicações', 'Licitação', 'Demonstrativos Contábeis', and 'Prestação de Contas'. The main content area is titled 'Salários por Colaborador' and contains a form with the following fields: 'Entidade' (CAMARA MUNICIPAL DE SANTANA DO LIVRAMENTO), 'Data' (06/2019), 'Nome', 'Cargo', and 'Lotação'. A 'Gerar' button is located below the form. Below the form, there is a note: 'Nesta opção é possível consultar a quantidade de servidores, salário base, vencimentos, descontos e valor líquido, de acordo com o mês/ano selecionado, demonstrando por nome do servidor ou cargo.' At the bottom, there is contact information for the Câmara Municipal de Santana do Livramento.

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento (2019).

A Figura 13, apresenta a interface do site da Câmara de Vereadores de Sant’Ana do Livramento, no link que trata do Portal da Transparência, no item “Salários por colaborador” onde realizou-se uma consulta direcionada a um nome aleatório da lista de servidores públicos efetivos da Casa Legislativa, em que o nome ou qualquer identificação foi preservada, no entanto mantém-se o objetivo de evidenciar a falha cometida no sistema de transparência no que tange às remunerações.

Figura 13 - Interface do Portal da Transparência no item “Salários por colaborador” 1

The screenshot shows the PRONIM 519 portal interface with search results for 'Salários por Colaborador'. The search filters used are: 'Nome do Servidor' (redacted), 'Unidade' (CAMARA MUNICIPAL DE SANTANA DO LIVRAMENTO), and 'Mês' (06/2019). Below the filters, there is a table with the following columns: 'Matrícula', 'Tipo da Folha', 'Nome', 'Cargo', 'Vínculo Empregatício', 'Salário Base', 'Proventos', 'Vantagens', 'Vencimentos Totais', 'Descontos', and 'Líquido'. The table content is currently empty, with a message 'Não há informações.' displayed. At the bottom, there is contact information for the Câmara Municipal de Santana do Livramento.

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

A Figura 14, explicita o que foi comentado anteriormente, no que tange às remunerações dos servidores em comissão, nesse caso o salário dos vereadores municipais, embora esteja descrito, as informações não são claras, como por exemplo pode-se observar o total de descontos da remuneração observada. Salienta-se que estes números se repetem quando consultados os nomes dos demais vereadores.

Figura 14 - Interface do Portal da Transparência no item “Salários por colaborador” 2

Matricula	Tipo da Folha	Nome	Cargo	Vínculo Empregatício	Salário Base	Proventos	Vantagens	Vencimentos Totais	Descontos	Líquido
Totais					R\$ 6.646,42	R\$ 6.646,42	R\$ 0,00	R\$ 6.646,42	R\$ 5.452,54	R\$ 1.193,88

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

Contudo, ao observar os preceitos da Lei 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, pode-se observar que no que trata despesas o portal da transparência da Câmara Municipal de Vereadores se mantém ativo e atualizado, visto que em consulta no dia 12 de novembro de 2019, conforme Figura 15, percebeu-se que os registros seguem uma ordem cronológica. Para fins de preservar a identificação dos credores, ocultou-se o nome e o número do empenho referente aos pagamentos.

Figura 15 - Interface do Portal da Transparência no item “despesas”

Data Mensurada	Número do Empenho	Tipo Empenho	Unidade Gestora	Valor Empenho	Valor em Liquidação	Valor Liquidado	Valor Pago	Valor Anulado
Totais de 09/2019				R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 79.443,13	R\$ 0,00
Totais de 10/2019				R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 2.204,96	R\$ 0,00

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

No que tange aos registros de diárias/passagem/adiantamento de viagens, pode-se afirmar que a Câmara Municipal em estudo possui todos os registros e descrições pertinentes ao registro dessa despesa, incluindo o motivo da viagem, destino e duração correspondentes a cada deslocamento ocorrido, incluindo a distinção entre valores empenhados e liquidados no período. Na Figura 16, expõe-se a interface do Portal da Transparência no item “diárias/passagens/adiantamento de viagens”, onde pode-se conferir as informações disponibilizadas.

Figura 16 - Interface do Portal da Transparência no item “diárias/passagens/adiantamento de viagens”

Nome	CNPJ/CPF	Valor Empenhado	Valor Em Liquidação	Valor Liquidado	Valor Pago	Valor Anulado
		R\$ 869,65	R\$ 0,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 0,00
		R\$ 1.792,64	R\$ 0,00	R\$ 1.792,64	R\$ 1.792,64	R\$ 0,00
		R\$ 776,95	R\$ 0,00	R\$ 776,95	R\$ 776,95	R\$ 0,00
		R\$ 984,22	R\$ 0,00	R\$ 984,22	R\$ 984,22	R\$ 0,00
		R\$ 1.319,40	R\$ 0,00	R\$ 1.319,40	R\$ 1.319,40	R\$ 0,00
		R\$ 776,95	R\$ 0,00	R\$ 776,95	R\$ 776,95	R\$ 0,00
		R\$ 1.194,21	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
		R\$ 1.038,60	R\$ 0,00	R\$ 1.038,60	R\$ 1.038,60	R\$ 0,00
		R\$ 1.960,90	R\$ 0,00	R\$ 1.960,90	R\$ 1.960,90	R\$ 0,00
		R\$ 2.117,90	R\$ 0,00	R\$ 2.117,90	R\$ 2.117,90	R\$ 0,00
		R\$ 1.792,64	R\$ 0,00	R\$ 1.792,64	R\$ 1.792,64	R\$ 0,00
		R\$ 1.038,60	R\$ 0,00	R\$ 1.038,60	R\$ 1.038,60	R\$ 0,00
		R\$ 709,59	R\$ 0,00	R\$ 709,59	R\$ 709,59	R\$ 0,00
		R\$ 1.038,60	R\$ 0,00	R\$ 1.038,60	R\$ 1.038,60	R\$ 0,00
		R\$ 2.336,85	R\$ 0,00	R\$ 1.038,60	R\$ 1.038,60	R\$ 0,00
		R\$ 1.960,17	R\$ 0,00	R\$ 1.960,17	R\$ 1.960,17	R\$ 0,00
		R\$ 4.794,18	R\$ 0,00	R\$ 2.890,36	R\$ 2.890,36	R\$ 0,00
		R\$ 973,69	R\$ 0,00	R\$ 973,69	R\$ 973,69	R\$ 0,00

Fonte: site da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento (2019).

Ao observar todas as informações disponíveis no site, mais especificamente, no link correspondente ao Portal da Transparência, pode-se compreender que ao confrontar a opinião dos vereadores com a realidade dos fatos, percebeu-se que a gestão da Casa Legislativa possui um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento das políticas de gestão fiscal, transparência e acesso a informação, contudo, quanto a possuir uma declaração sobre a política de remuneração ou sobre detalhar a remuneração, verificou-se a existência de uma lacuna no período de exposição da informação em sua totalidade, salienta-se que em consulta recente, no mês de novembro de 2019, os dados de todos os servidores públicos estavam disponíveis.

Já em relação ao estabelecimento do valor da remuneração, salienta-se que esta cumpre o previsto no Art. 29 da Constituição Federal Brasileira, em que prevê que a remuneração deverá ser estipulada com base na remuneração dos deputados estaduais, sendo que esta deverá considerar ainda o número total oficial da população do município. Em relação ao comentado, o IFAC (2001) faz suas considerações, em que afirma que as remunerações dos membros da alta administração precisam ser suficientes para atraí-los e

conservá-los na gestão da entidade, que precisa estabelecer um procedimento formal e transparente para desenvolver políticas de remuneração do executivo e para fixar os pacotes de remuneração individual. O IFAC aponta ainda que não é apropriado que os membros estejam envolvidos diretamente com a sua própria remuneração, o que não acontece no sistema Brasileiro como um todo, onde os legisladores, independentemente da esfera em que atuam tem que votar ou vetar as remunerações dos poderes executivos e legislativos, o que entende-se aqui como uma falha legal, pois está prevista no Art. 29 da Constituição Federal, que precisa ser reconsiderada para que de fato possam ser cumpridas as boas práticas de governança.

Em relação aos demonstrativos contábeis cabe salientar, que estes estão disponíveis e são atualizados e divulgados a cada mês/período encerrado, sendo divididos em balanço financeiro, balanço orçamentário, balanço patrimonial, demonstração do fluxo de caixa e demonstração das variações patrimoniais. Os documentos podem ser acessados diretamente no site da Câmara Municipal de Vereadores ou no site do Tribunal de Contas da União, caso deseje o relatório resumido de execução orçamentária da instituição.

c) Controle

As recomendações associadas ao grupo **controle** são subdivididas em seis subgrupos: gestão de riscos; auditoria interna; comissões de auditoria; controle interno; orçamentação e gestão financeira; e treinamento de pessoal. O Quadro 8 apresenta os respectivos resultados:

Quadro 8 - Média ponderada da dimensão “Controle”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
3- CONTROLE			
3.1 GESTÃO DE RISCOS			
3.1.1	A administração toma medidas para assegurar que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do Quadro de controle interno.	4,23	CONCORDA
3.2 AUDITORIA EXTERNA			
3.2.1	A administração toma medidas para assegurar que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte do Quadro de controle interno.	4,0	CONCORDA
3.3 COMISSÕES DE AUDITORIA			
3.3.1	A administração possui uma comissão de auditoria, compreendendo membros do Quadro efetivo e que não estejam em função de diretoria, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e de processo de auditoria externa.	3,35	CONCORDA
3.4 CONTROLE INTERNO			

A administração toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno:			
3.4.1	seja estabelecida.	4,17	CONCORDA
3.4.2	funcione na prática.	3,88	CONCORDA
3.4.3	A administração menciona em seu relatório anual de gestão uma declaração sobre a eficácia do controle interno do órgão.	3,64	CONCORDA
3.5 ORÇAMENTAÇÃO E GESTÃO FINANCEIRA			
3.5.1	A administração possui procedimentos que assegurem uma gestão financeira e orçamentária eficiente e eficaz.	4,23	CONCORDA
3.6 TREINAMENTO E GESTÃO DE PESSOAL			
3.6.1	A administração desenvolve programas de treinamento para assegurar que os servidores sejam capacitados a realizar suas atividades necessárias.	4,17	CONCORDA
MÉDIA DO BLOCO CONTROLE		RESULTADO	
3,96		CONCORDA	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

Quanto a esta recomendação, Slomski et al. (2008), esclarece que trata-se da rede de vários controles estabelecidos pela cúpula da administração da organização no apoio ao alcance dos objetivos das entidades, da efetividade e eficiência das operações, da confiança dos relatórios internos e externos, da complacência com as leis aplicáveis, regulamentações e políticas internas.

De acordo com a resposta obtida pelos questionários, pode-se perceber, no que tange à dimensão “Controle”, que os vereadores concordam com a existência de controle interno, auditorias e gestão fiscal praticadas pela gestão da Casa Legislativa, sendo que constatou-se que a administração atinge, de maneira razoável, os procedimentos necessários para alcançar um padrão de controle desejável.

Em relação a gestão de riscos, correspondente ao item 3.1.1, pode-se afirmar que não há qualquer registro formal ou informal que protocole ou endosse a existência de um plano de gestão de riscos para a Casa Legislativa de Sant’Ana do Livramento, sendo que a média ponderada auferida pelos vereadores municipais para este item foi de 4,23, ou seja, eles concordam com a existência de um plano de gestão de riscos que não existe. Não é possível afirmar o motivo pelo qual os vereadores chegaram a esta conclusão, contudo, percebeu-se durante a coleta uma preocupação dos respondentes, não generalizável, em preencher minimamente os requisitos do questionário sobre governança, o que pode ter influenciado o resultado desta e de outras afirmativas, bem como o desconhecimento sobre o significado do que estava sendo questionado também pode ter influenciado.

Em relação aos itens de 3.1.1 a 3.4.2 que tratam da Auditoria Externa, Comissões de Auditoria e Controle Interno, em que os vereadores estabeleceram uma média ponderada acima de 3,0 para todos os itens, ou seja, onde concordaram que a gestão da Casa Legislativa

possui uma comissão de auditoria e toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno seja estabelecida e funcione na prática, tem-se no papel da controladoria municipal, o UCCI – Unidade Central de Controle Interno do município de Sant’Ana do Livramento, localizada no prédio principal da Prefeitura Municipal de Sant’Ana do Livramento e criada pela Lei Municipal nº 4242 de 27 de setembro de 2001 e alterada pela Lei Municipal nº 7444 de 27 de dezembro de 2018, como ator central de auditoria (órgão fiscalizador) do município de Sant’Ana do Livramento nas esferas legislativa e executiva, entretanto, salienta-se que a Câmara Municipal em si, não possui órgão interno de controle.

Cabe salientar que Artigo 31 da Constituição Federal prevê que o controle interno da Câmara Municipal deverá ser exercido pela Controladoria, Conselhos ou Tribunais de Conta dos Municípios, quando houver, conforme citação a seguir,

Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo municipal, na forma da lei.

§ 1º O controle externo da Câmara Municipal será exercido com o auxílio dos Tribunais de Contas dos Estados ou do Município ou dos Conselhos ou Tribunais de Contas dos Municípios, onde houver (BRASIL, 2016).

Dessa forma, entende-se que há auditoria interna como afirmaram os vereadores municipais, no entanto, percebeu-se durante o período de coleta de dados que a ideia de controle interno não está bem definida para os vereadores, uma vez que quando perguntado alguns responderam que quando há necessidade de instaurar inquérito ou investigar quaisquer fato/acontecimento, dependendo do caso a tratar, é acionada a Comissão de Ética Parlamentar, composta atualmente pelos Vereadores Antonio Zenoir, Aquiles Pires, Enrique Civeira, Carlos Nilo, Dagberto Reis, Germano Camacho, Márcia da Rosa, Marco Monteiro, Maria Helena, Maurício Del Fabro e Romário Paz, sendo de responsabilidade desta deliberar sobre os fatos e acontecimentos internos da Casa Legislativa, evidenciando assim que mesmo que os vereadores tenham concordado com a afirmação, o conceito de controle interno não está claro para todos os pares da Câmara Municipal.

Ainda sobre os itens de 3.1.1 a 3.4.3, pode-se afirmar que a UCCI – Unidade Central da Controle Interno do Município de Sant’Ana do Livramento realiza auditorias regulares na Câmara Municipal de Vereadores, fato que pode ser comprovado pelos códigos de barra dos documentos públicos de nº 31605131454829479; 31705131589107421 e 31805130035347539 que são dos anos de 2016, 2017 e 2018 respectivamente, e tratam de Manifestações Conclusivas do Controle Interno sobre a Câmara Municipal de Vereadores de

Sant'Ana do Livramento, como pode-se acompanhar no trecho a seguir, o parecer trata de avaliação da situação financeiro-contábil da instituição

Através deste, esta Unidade de Controle Interno registra a grande dificuldade na obtenção das informações financeiro-contábeis, para a elaboração tempestiva, de seus relatórios. Tanto para subsidiar a Manifestação Conclusiva do Controle Interno, bem como os Pareceres de Contas de Gestão e de Governo, em conformidade com a Resolução TCE nº 1099/2018. Ainda em 04 de janeiro de 2018, o Ofício UCCI nº 002/2019, cientificou o Legislativo Municipal da necessidade da observância dos prazos do TCE/RS, inclusive, enumerando a documentação necessária à análise. Porém, devido ao Departamento de Contabilidade da Casa Legislativa, depender do valor da receita corrente líquida para a conclusão dos cálculos de seus limites, parte da documentação para a efetiva análise, somente foi totalmente disponibilizada em 30 de janeiro de 2019, portanto, no dia do prazo derradeiro, estipulado pelo TCE/RS, fato que prejudica demasiadamente uma análise mais eficaz dos dados. Fica o registro, visando o respaldo desta UCCI, bem como, informamos que, ao Executivo Municipal foram exarados, objetivando alertar da necessária disponibilização tempestiva, da documentação contábil, inclusive, para o Legislativo (receita corrente líquida do Município), o Memorando UCCI nº 01/2019 de 04 de janeiro de 2019, o Memorando UCCI nº 024/2019 de 24 de janeiro de 2019, e a Notificação UCCI nº 001/2019 de 28 de janeiro de 2019, e ao Legislativo, o Ofício UCCI nº 02/2019 de 04 de janeiro de 2019 (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019).

Salienta-se que o documento é gerado pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, sendo este gerado por meio dos dados e informações inseridas no sistema do TCE pela Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento e posteriormente são auditados bimestralmente pelo Tribunal de Contas do Estado e pela Unidade de Controle Interno Municipal. Esta apuração corrobora com o escrito por Slomsky et al. (2008), em que afirma que uma função de auditoria interna necessita garantir a revisão sistemática, a avaliação e os relatórios da adequação dos sistemas gerenciais, financeiros, operacionais e controles orçamentários, onde pode-se confirmar a real existência e prática de auditoria interna por parte de instituição de auditoria do município de Sant'Ana do Livramento.

Já em relação ao conteúdo dos documentos observados nesta análise, pode-se perceber durante a leitura do documento “Manifestação Conclusiva do Controle Interno”, correspondente ao período do 3º quadrimestre do exercício de 2017, incongruências nas informações prestadas e publicadas nos meios de comunicação de livre circulação, como demonstrado pela Figura 17, o que remete à conclusão de que mesmo que a instituição municipal receba auditorias regulares internas ou externas, os resultados apontados devem ser observados com o intuito de verificar se as ações praticadas correspondem minimamente às boas práticas da governança. Neste caso, especificamente, as informações auditadas vão de encontro ao princípio da prestação de contas de dinheiro público e da lei de responsabilidade

que compõe a recomendação “Estrutura e processos organizacionais”, percebendo neste item quesitos que não favorecem a governança na Câmara Municipal estudada.

Figura 17 - Parecer constante na “Manifestação Conclusiva do Controle Interno”
correspondente ao período do 3º quadrimestre do exercício de 2017

17 - Publicação do Relatório de Gestão Fiscal

As publicações e divulgações dos Relatórios de Gestão Fiscal - RGF, relativas ao 3º Quadrimestre de 2017, foram efetuadas pelo Poder Legislativo conforme estabelecido nas Resoluções e Instruções Normativas do TCE-RS e na forma do disposto nas Portarias da STN, no prazo fixado no § 2º do art. 55 da LRF.

Observações: Neste item, cabe a informação de que, foram verificadas algumas divergências, na apresentação dos dados relativos a Despesa Líquida com Pessoal, sendo que pelo RVE, a informação foi que a publicação seria no Jornal A Platéia, edição de 30/01/2018, porém, a mesma ocorreu na edição do dia 29/01/2018 do Jornal Cidades. Ainda, o valor publicado, tanto no Jornal Cidades, como o publicado no site da Câmara, referente ao valor da Despesa Total com Pessoal, correspondeu a R\$ 5.830.355,01, os quais equivaleram a 3,08% sobre a receita corrente líquida. Divergindo, desta forma, do RGF - modelo 14, o qual conteve R\$ 5.118.646,19, correspondentes a 2,71% sobre a RCL.

Fonte: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2017.

No que tange ao item 3.4.3, em que os vereadores concederam média ponderada de 3,64, ou seja, concordaram com o fato de que existe um relatório anual de gestão onde consta uma declaração sobre a eficácia do controle interno do órgão, percebe-se que não há clareza no entendimento do que representa uma unidade de auditoria interna, bem como o desconhecimento acerca da existência de um relatório de gestão anual. Salienta-se que foi procurado por esta pesquisadora nos sites da Câmara Municipal e Prefeitura Municipal, assim como foi perguntado pessoalmente a servidores públicos da secretaria da instituição se havia algum tipo de documento ou relatório anual de gestão, em que não foi encontrado nenhum documento do tipo a não ser as atas com os registros de cada sessão ordinária ou extraordinária.

Em relação ao item 3.5.1, em que os vereadores declararam concordar com a afirmação de que a administração possui procedimentos que assegurem uma gestão financeira e orçamentária eficiente e eficaz, tem-se no Relatório Resumido de Execução Orçamentária a comprovação de que de fato existem procedimentos para tal fim. O relatório é emitido bimestralmente pelo TCE - Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, por meio de um banco de dados, denominado, SIAPC - Sistema de Informações para Auditoria e Prestação de Contas, alimentado pelo setor de Contabilidade da Câmara Municipal. Em conversa com auxiliar legislativo, pode-se perceber que a alimentação do sistema é contínua e, a partir desse processo é possível gerir, informar e controlar o orçamento e finanças da Casa Legislativa. Cabe salientar, no entanto, que apenas o cumprimento da lei no sentido lato, não demonstra a

existência de governança por parte administração da Casa Legislativa, sendo apenas indicativo de que a gestão desta cumpre com o prescrito na lei.

Sobre o item 3.6.1, que trata do treinamento e gestão de pessoal, em que os vereadores atribuíram média ponderada no valor de 4,17, pode-se afirmar que a Casa Legislativa fomenta o treinamento e capacitação dos servidores públicos da casa, independente do cargo que ocupam, oferecendo condições como pagamento do valor curso de capacitação (quando de interesse da instituição), diária e transporte (deslocamento), entretanto, salienta-se que não existe um plano formal para capacitação de servidores.

d) Relatórios externos

As recomendações relativas ao grupo **relatórios externos** são subdivididas em três subgrupos: relatório anual, medidas de desempenho, auditoria externa conforme apresenta o Quadro 09.

Quadro 9 - Média ponderada da dimensão “Relatórios Externos”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
4- RELATÓRIOS EXTERNOS			
4.1 RELATÓRIO ANUAL			
4.1.1	A administração elabora periodicamente um relatório de gestão objetivo, equilibrado e compreensível.	3,58	CONCORDA
4.1.2	O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades do corpo diretor.	3,64	CONCORDA
4.1.3	A administração declara, em seu relatório de gestão, que cumpriu com as normas ou códigos de governança corporativa.	3,52	CONCORDA
4.1.4	A administração dá garantias que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com os padrões e práticas adotadas no setor público.	4,11	CONCORDA
4.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO			
4.2.1	A administração institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes.	3,23	CONCORDA
4.3 AUDITORIA EXTERNA			
4.3.1	A administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva.	4,05	CONCORDA
MÉDIA DO BLOCO RELATÓRIOS EXTERNOS		RESULTADO	
3,69		CONCORDA	

Relatórios externos referem-se a como a cúpula da organização demonstra a prestação de contas do dinheiro público e seu desempenho no uso dos recursos (SLOMSKI, 2008), dessa forma, no que tange às respostas obtidas por meio dos questionários, pode-se perceber, que no grupo de respostas referentes a recomendação “relatórios externos”, que os vereadores

concordam com a existência de um relatório anual e sua devida relação com a prestação de contas das ações da Casa Legislativa, concordam que são estipuladas medidas de desempenho para medição das ações da gestão e por fim concordam que a administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva, conferindo média ponderada para o bloco “Relatórios Externos” de 3,69.

Analisando os itens individualmente, tem-se os itens de 4.1.1 a 4.1.4, que tratam do relatório anual, onde os vereadores estabeleceram uma média ponderada para todos os itens acima de 3,0, em que concordaram que a administração elabora um relatório de gestão objetivo, equilibrado e compreensível, e que neste mesmo documento contém uma declaração explicando as responsabilidades do corpo diretor, garantindo que a instituição cumpriu com as normas da governança corporativa. Pode-se afirmar em relação a estes itens que a opinião dos vereadores é equivocada, pois como mencionado na análise da recomendação “Controle”, não há evidências da existência ou elaboração de um relatório anual por parte da Gestão da Casa Legislativa.

Já em relação ao item 4.2.1, que trata das medidas de desempenho, em que os vereadores concordaram, atribuindo média ponderada no valor de 3,23, onde afirmam que a administração institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes, pode-se constatar que não há evidências nos portais da transparência tão pouco nos documentos analisados sobre a existência ou proposição de tais indicadores.

No que tange ao item 4.3.1, em que os vereadores atribuíram média ponderada de 4,05, em que concordaram que a administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva, pode-se afirmar que de fato a opinião dos vereadores confere com o evidenciado por esta pesquisadora, tanto em conversa com auxiliar administrativo e o setor de contabilidade que fornecem as informações pertinentes a auditoria do TCE/RS no SIAPC - Sistema de Informações para Auditoria e Prestação de Contas, quando da parte do próprio Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, conforme pode-se conferir nos processos de número 017218-0299/19-4; 002296-0200/16-0; e 004681-0200/17-0 referentes às gestões dos anos de 2015, 2016 e 2017 da Casa Legislativa, respectivamente. Ao longo da leitura dos processos que contém em torno de 100 páginas cada um, pode-se perceber que a auditoria realizada pelo Tribunal Contas do Estado do Rio Grande do Sul é profissional, objetiva e aponta irregularidades como pagamento irregular de gratificação incorporada, irregularidade na contratação de empresa para fornecimento de cartão alimentação; irregularidade na empresa intermediadora de estágio sem

licitação; irregularidade na contratação de empresa de informática por inexigibilidade de licitação; divergência entre as informações encaminhadas ao TCE pelo SIAPC e as disponibilizadas “*in loco*”; divergências e inadequada utilização de registros extraorçamentários; inconsistência na prestação de contas e inexistência de parecer e julgamento acerca das mesmas; ausência de recolhimento integral das contribuições patronais. Aponta-se que para o ano de 2017, até a presente data não havia ocorrido julgamento do processo, tendo em vista preservar o interesse das partes, o conteúdo deste não foi utilizado, tão pouco citado. Os demais gestores citados tiveram prazo para apresentar defesa diante dos apontamentos e posteriormente foram julgados segundo a jurisprudência e decisão do Ministério Público de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, contudo, como na discussão anterior, onde trata-se das auditorias internas, percebeu-se na análise desta recomendação que as auditorias externas são de fato cumpridas, todavia, o conteúdo destes documentos versam sobre temas contrários ao que propõem os princípios de governança listados pelo Relatório Cadbury, bem como ao que é recomendado pelo Estudo 13. A partir disso, compreende-se, novamente, que embora haja auditoria como prescreve a recomendação “Relatórios Externos” os conteúdos destas inspeções devem ser considerados como fonte de dados para a análise da governança, pois as ações praticadas, neste caso, em nada contribuem para que a instituição atinja a governança em sua totalidade e atenda aos princípios fundamentais da boa governança estabelecidos no Relatório *Cadbury*, da transparência, prestação de contas e equidade.

Salienta-se que estes processos foram solicitados por meio de um pedido de acesso a informação no sistema do TCE/RS, protocolado sob o número 017218-0299/19-4, sendo que em torno de 20 dias foi recebido no e-mail desta pesquisadora um link de acesso aos processos, onde esta pesquisadora responsabilizou-se por utilizar as informações para fins estritamente acadêmicos.

Concluindo este item de análise dos resultados, pode-se perceber que na recomendação “Padrões de Comportamento”, a Câmara de Vereadores de fato possui um código formal de conduta que define as normas que todos devem seguir na organização, contudo não possui mecanismos adequados para assegurar que os membros da Casa Legislativa não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses. Em relação a recomendação que compõe o bloco “Estruturas e Processos Organizacionais” os itens que tratam da Lei de responsabilidade, prestação de contas de dinheiro público, funções e responsabilidade são atendidos conforme as especificidades das recomendações, exceto quando da comunicação com os *stakeholders* em que a comunicação

interna demonstra-se falha, bem como na questão da remuneração, que embora amparado pela constituição federal, não colabora para o desenvolvimento das boas práticas da governança.

Quanto a recomendação “Controle”, pode-se perceber que de fato existem auditorias internas e que estas são regulares e praticadas por órgão idôneo e capacitado para tal fim, contudo percebe-se incongruências no conteúdo das auditorias realizadas pelo UCCI – Unidade Central de Controle Interno em que demonstram incongruências nas informações prestadas e publicadas nos meios de comunicação de livre circulação sobre os gastos totais com pessoal, o que remete à conclusão de que mesmo que a instituição municipal receba auditorias regulares internas ou externas, os resultados apontados devem ser observados com o intuito de verificar se as ações praticadas correspondem minimamente às boas práticas da governança. Por fim na recomendação que trata dos “Relatórios Externos” em que comprovou-se não haver relatório anual produzido tão pouco controle por medida de desempenho, contudo averiguou-se a existência de auditoria externa, periódica e realizada pelo Tribunal de Contas do estado do rio grande do Sul, através dos processos disponibilizados por meio da LAI - Lei de Acesso a informação a pesquisadora. Verificou-se, contudo, no conteúdo dos processos analisados o apontamento de diversas irregularidades cometidas por gestões anteriores, já julgadas e encerradas, porém constata-se que estes fatos não colaboram para a execução das boas práticas de governança, causando o enfraquecimento da credibilidade da entidade diante da opinião dos vereadores que em suas respostas afirmaram que a Câmara de Vereadores possui uma governança de média a forte, quanto da própria análise da governança como teoria que propõe o melhoramento da qualidade dos serviços prestados a comunidade como um todo.

Cabe salientar que não há como medir se a governança é fraca, média ou forte, tão pouco este é o objetivo da pesquisa, porém, entende-se que o resultado da pesquisa pode servir de alerta para os pontos em que a entidade pode melhorar, evoluir e ampliar o seu entendimento e ação para as boas práticas de governança. Nesta análise, percebeu-se que não há planejamento das ações para que se obtenha resultados a longo prazo, contudo, com a orientação correta pode-se alcançar resultados mais promissores para a instituição e conseqüentemente para a comunidade Santanense como um todo.

No próximo item de análise de resultados serão analisados as redes sociais de troca de informação, amizade e confiança com a finalidade de averiguar quais os servidores públicos (atores) mais proeminentes em cada esfera de análise, assim será possível identificar outras

fontes de referência, que não os vereadores municipais, que possam corroborar com a investigação acerca da governança na Casa Legislativa.

4.2 Análise das Redes Sociais da Câmara Municipal de Sant’Ana do Livramento

Ao aplicar o instrumento de coleta de dados, foram coletados 108 questionários com 108 servidores públicos da Casa Legislativa de Sant’Ana do Livramento, onde foram mapeadas três redes de relações interpessoais: as redes de troca de informação, amizade e confiança, sendo que cada rede foi analisada sob cinco perspectivas: Centralidade de Grau, Centralidade de proximidade, Centralidade de Intermediação, Centralidade de Autovetor e Autoridade como pode-se acompanhar nos grafos constantes nas Figuras 18, 20 e 22 (centralidade de grau, proximidade, intermediação e autovetor), 19, 21 e 23 (intermediação) e 24, 25 e 26 (autoridade).

Cabe salientar, que a cada análise de redes, foi realizado a análise das métricas que compõe cada rede, sendo estes ilustrados nos Quadros 11, 12, 13 e 14 apresentando os 15 nós mais proeminentes de cada rede de troca de informação, amizade e confiança citados, de acordo com suas métricas de Centralidade de Grau (Shaw, 1964), Centralidade de Proximidade (Sabidussi, 1966), Centralidade de Intermediação (Freeman, 1979) e Centralidade de Autovetor (Bonacich, 1972), e no caso das perspectiva de Autoridade (Kleinberg, 1998) esclarece-se que foi organizada evidenciando as métricas das três redes mapeadas no mesmo Quadro, como pode-se acompanhar no Quadro 10.

O Quadro 10 demonstra como foram organizadas as análises das redes nesta pesquisa, especificando a correspondência de cada Figura e Quadro às redes e métricas estudadas.

Quadro 10 - Análise das redes sociais interpessoais por perspectiva

REDE SOCIAL → PERSPECTIVA ↓	TROCA DE INFORMAÇÃO	Figuras e quadros correspondentes	AMIZADE	Figuras e quadros correspondentes	CONFIANÇA	Figuras e quadros correspondentes
Métrica de Centralidade de Grau	Métrica de Centralidade Métrica de Proximidade Métrica de Intermediação Métrica de Centralidade de Autovetor	Figuras 18 e 19 Quadro 11	Métrica de Centralidade Métrica de Proximidade Métrica de Intermediação Métrica de Centralidade de Autovetor	Figuras 20 e 21 Quadro 12	Métrica de Centralidade Métrica de Proximidade Métrica de Intermediação Métrica de Centralidade de Autovetor	Figuras 22 e 23 Quadro 13
Métrica de Autoridade	Análise dos 15 nós mais proeminentes sob a métrica de autoridade da rede de troca de informação	Figura 24 Quadro 14	Análise dos 15 nós mais proeminentes sob a métrica de autoridade da rede de amizade	Figura 25 Quadro 14	Análise dos 15 nós mais proeminentes sob a métrica de autoridade da rede de confiança	Figura 26 Quadro 14

Fonte: elaborado pela autora de acordo com a metodologia desta pesquisa (2019).

Cabe salientar que a ordem dos nós mais proeminentes de cada rede, obedeceu a métrica vigente na análise, ou seja, no caso da análise da perspectiva de Métrica de Centralidade de Grau, os nós foram organizados a partir dos maiores valores resultantes nas métricas de centralidade de grau (que reflete a atividade relacional de um ator com a rede do 1º (mais central) ao 15º, do maior ao menor valor), com exceção da medida de centralidade de proximidade, que de acordo com Sabidussi (1966), quanto menor a medida de proximidade, mais próximo o nó está dos demais. Cabe ressaltar à essa observação, que o fato das análises serem individuais enriquece a análise sob diferentes perspectivas, uma vez que, embora cada rede seja única em sua concepção de relações estabelecidas, a partir de diferentes pontos de vista esta mesma rede oferece nuances (diferenças sutis e contrastes) em cada métrica observada.

Destaca-se que em casos de valores repetidos a ordem de classificação dos nós mais proeminentes da rede seguiu a ordem alfabética de A a Z, enquanto nos demais seguiu-se a ordem de maior valor de centralidade ao menor.

Outro ponto a ressaltar, diz respeito a representação gráfica demonstrada nos grafos das Figuras 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25 e 26 a cor de cada nó e aresta indica o módulo ou comunidade a que este pertence (BLONDEL et al.,2008), bem como o tamanho do rótulo (nome dos nós) reflete a sua importância (métrica de maior valor), ou seja, quanto maior seu rótulo, mais o nó é representativo dentro da rede ou do *cluster* da rede a que pertence, o significado da força/representatividade/influência desse nó dependerá da métrica analisada em cada situação.

Por sua vez, a espessura de cada aresta retrata o peso ou força de interação entre dois nós de acordo com seu grau ponderado, quanto mais espessa for a aresta entre dois nós, mais vezes eles se conectaram (ABBASI; ALTMANN, 2011).

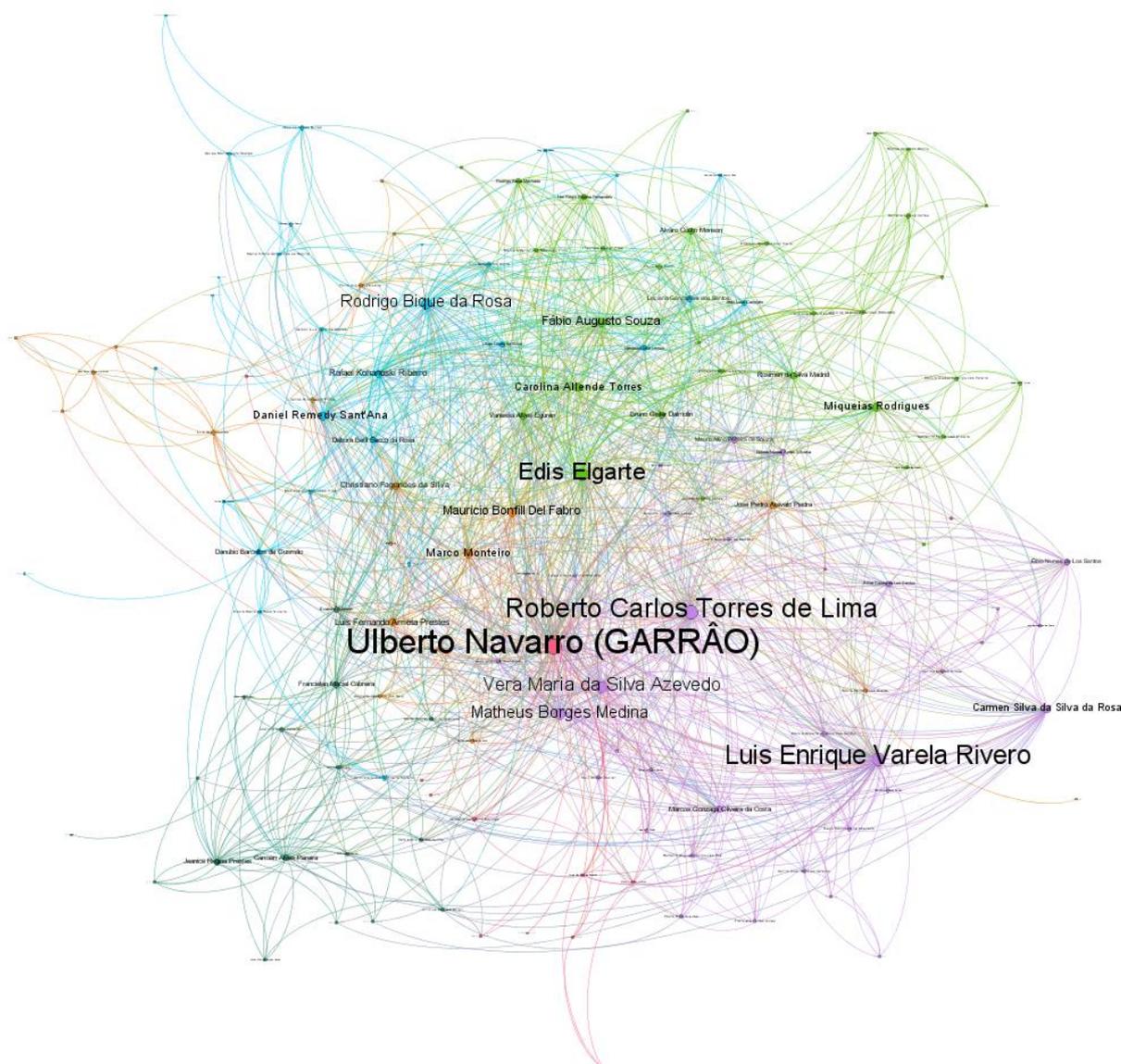
4.2.1 Análise das redes sociais sob as perspectivas da Centralidade de Grau e de Intermediação

Dessa forma, após a aplicação do questionário para mapeamento das redes e sua devida apuração, tem-se a rede social de **troca de informação** entre os servidores públicos da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, que é formada por 143

servidores públicos, dessa forma pode-se constatar que há 143 nós ou atores interligados por 1235 arestas, ou seja, conexões entre os nós da rede, sinalizando um grafo dirigido.

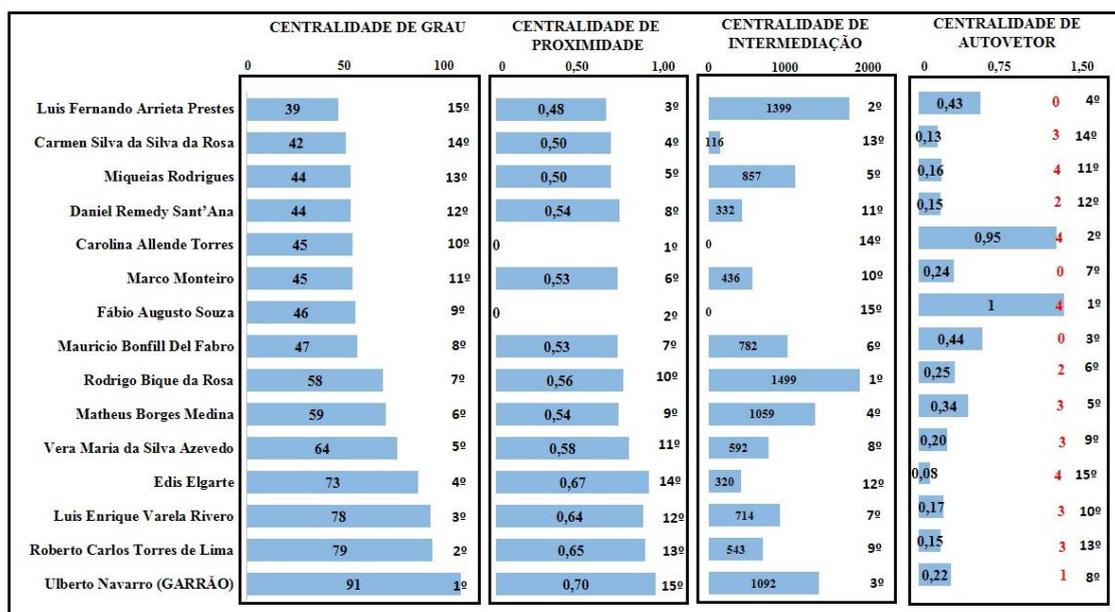
Ao analisar a métrica de densidade (BORGATTI et al., 2009), percebeu-se que resultou em um valor igual a 0,061, podendo-se afirmar que é uma rede 6,1% densa ou coesa, ou seja, das conexões possíveis entre os atores da rede 6,1% são realmente efetivas. Quanto a métrica de modularidade (BLONDEL et al., 2008) resultou em um valor igual a 0,232 e distinguiu 05 comunidades diferentes, essas comunidades são distinguidas pelas cores verde, azul, lilás, laranja e cinza no grafo. Entende-se que esses 05 grandes grupos determinam o comportamento da rede, ou seja, refletem a forma de organização dos atores. Os nós pertencentes a cada um desses módulos se conectam de maneira pouco densa entre si, porém, mais frágil ou nulo com os demais atores pertencentes aos outros clusters da rede. Apresenta-se a representação gráfica da rede social mapeada na Figura 18, a seguir:

Figura 18 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Grau



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Quadro 11 - Os 15 nós mais centrais na rede de troca de informação de acordo com as métricas de centralidade de grau

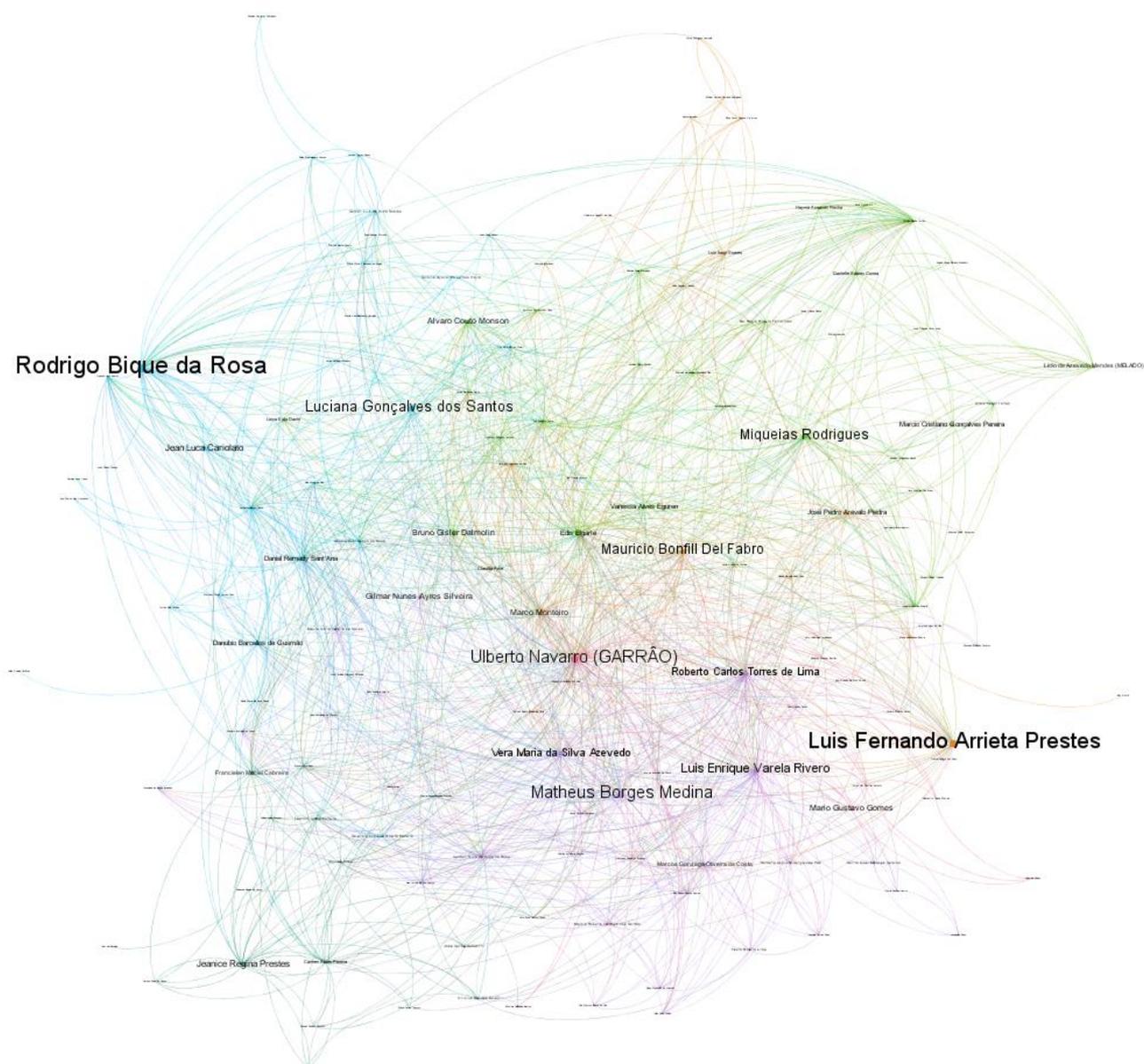


Fonte: elaborado pela autora com base nas métricas calculadas pelo *Software Gephi 0.9.1*.

De acordo com os resultados apontados pelo Quadro 11, pela métrica de centralidade de grau o servidor público (agente político) que conecta mais servidores públicos na relação interpessoal de **troca de informações** da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é o Vereador Ulberto Navarro (GARRÃO) com 91 conexões, seguido do assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de Lima, com 79 conexões e do Coordenador de Gabinete Luis Enrique Varela com 78 conexões diretas. Cabe salientar que os três atores citados pertencem ao mesmo gabinete, sendo que estes atores (servidores públicos) desempenham um importante papel na rede, possuindo uma grande capacidade de troca de informação com o maior número de conexões diretas com outros atores na rede. Em relação ao grau de intermediação da rede, o assessor de imprensa Rodrigo Bique da Rosa e o assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes aparecem em 1º e 2º lugar, com 1499 e 1399 graus respectivamente, isso significa que quanto mais estes servidores públicos (atores da rede) se encontrarem em uma situação em que os outros servidores públicos (outros atores da rede) têm de passar por eles para chegar aos outros atores, maior é a capacidade de coordenação, controle e de circulação de informações na rede (LEMIEUX e OUIMET, 2004), como pode-se acompanhar no grafo constante na Figura 19. Percebe-se que o fato do assessor de imprensa circular entre todos os gabinetes para coletar informações que possam ser divulgadas,

cumprindo assim a sua função, colaborou para que o grau de intermediação deste ator fosse elevado, bem como do assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes, que estava à frente do gabinete da presidência no ano de 2018, em que o Vereador Danúbio Barcellos foi presidente, percebe-se que este fato pode ter influenciado para que a capacidade de intermediação deste ator tenha se elevado.

Figura 19 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

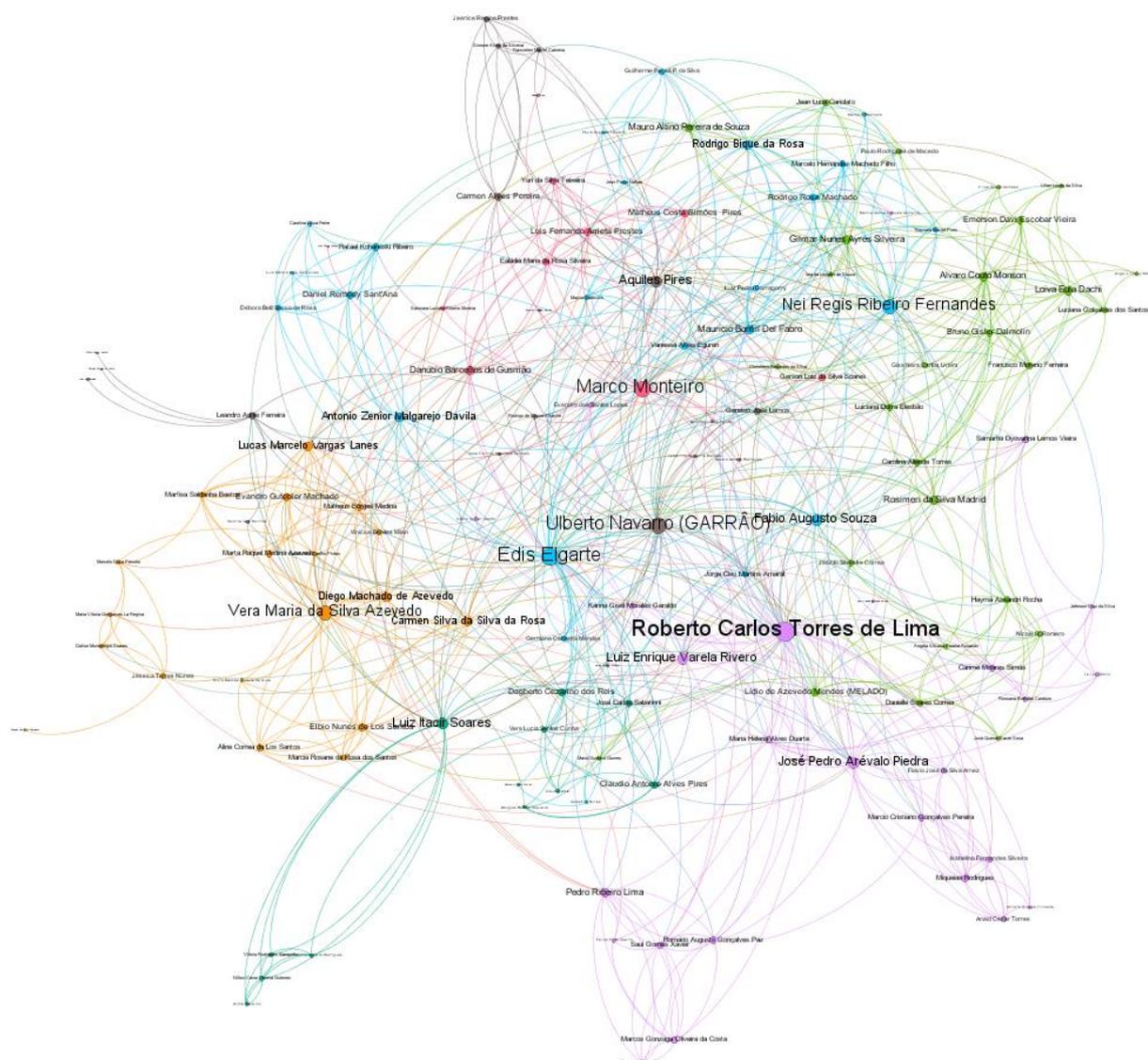
Já em relação ao Grau de Proximidade, ou seja, quanto um determinado nó está próximo dos demais na rede, pode-se perceber que, neste caso a oficial legislativa Carolina Allende Torres e o Diretor Fábio Augusto Souza ocupam o primeiro lugar empatados com grau 0, seguidos do assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes com grau 0,48, neste caso entende-se que estes servidores públicos estão mais sujeitos a influências por possuírem uma medida de distância geodésica média menor dos nós mais centrais, considerando que esta métrica propõe que quanto mais um ator encontra-se afastado de outros atores, mais autônomo será no que se refere às suas escolhas de ações (FREEMAN, 1979). Cabe salientar, que mesmo que este nó esteja mais periférico no grafo, não influencia em sua medida de proximidade matemática. No caso dos atores analisados, a oficial legislativa Carolina Allende Torres e o Diretor Fábio Augusto Souza, que ficaram empatados em primeiro e segundo lugar, entende-se que a função que desempenham dentro da Casa Legislativa exige um rigor para o cumprimento de normas específicas e protocolos inerentes às suas funções, sendo que tratam-se de cargos efetivos, que não exigem determinada autonomia, mas sim o cumprimento de normativas específicas e protocolares. Já em relação ao assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes, entende-se que a sua função diante do gabinete da presidência da Casa, na gestão 2018, exigiu-lhe o mesmo caráter de importância e apego as normativas para o cumprimento de suas funções.

No que diz respeito a centralidade de autovetor, identificou-se que o diretor Fábio Augusto de Souza (*cluster* nº 4), seguido da assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes (*cluster* nº 4) e do Vereador Mauricio Bonfill Galo Del Fabro (*cluster* nº 0), são os nós mais proeminentes de seus respectivos *clusters*, ou seja, considerando as conexões diretas e indiretas, estes agentes políticos possuem uma influência sobre os demais em cada grupo de servidores públicos dentro da rede (*clusters*), elevando assim o seu prestígio e poder de influência sobre os demais nós da rede (Bonacich, 1972). Percebe-se pela análise que o diretor Fábio Augusto de Souza e o assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes compõe o mesmo cluster, de nº 4, e que ambos possui representatividade diante desse agrupamento de atores que compõe a rede de troca de informações na Casa Legislativa.

Quanto a rede social interpessoal de **amizade** dos servidores públicos da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, pode-se afirmar que é formada por 138 servidores públicos, dessa forma pode-se constatar que há na rede 138 nós ou atores interligados por 786 arestas, ou seja, conexões entre os nós, sinalizando um grafo dirigido.

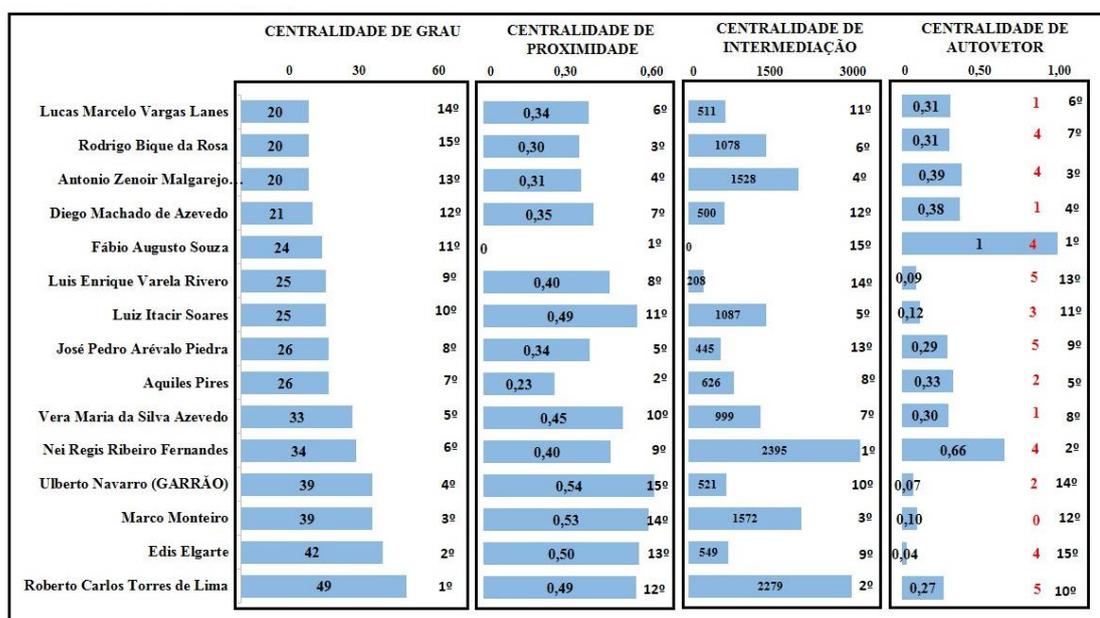
Ao analisar a métrica de densidade (BORGATTI et al., 2009), percebeu-se que resultou em um valor igual a 0,042 podendo-se afirmar que é uma rede 4,2% densa ou coesa, ou seja, das conexões possíveis entre os atores da rede 4,2% são realmente efetivas. Quanto a métrica de modularidade (BLONDEL et al., 2008) resultou em um valor igual a 0,393 e distinguiu 07 comunidades diferentes, essas comunidades são distinguidas pelas cores verde, azul claro, lilás, laranja, rosa, marrom e azul piscina no grafo. Entende-se que esses 07 grandes grupos determinam o comportamento da rede, ou seja, refletem a forma de organização e agrupamento dos atores. Os nós pertencentes a cada um desses módulos se conectam de maneira pouco densa entre si e mais frágil ainda ou nula com os demais atores pertencentes aos outros clusters da rede. Apresenta-se a representação gráfica da rede social mapeada na Figura 20.

Figura 20 - Rede social de amizade sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de grau



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Quadro 12 - Os 15 nós mais centrais na rede de amizade de acordo com as Métricas de Centralidade de Grau



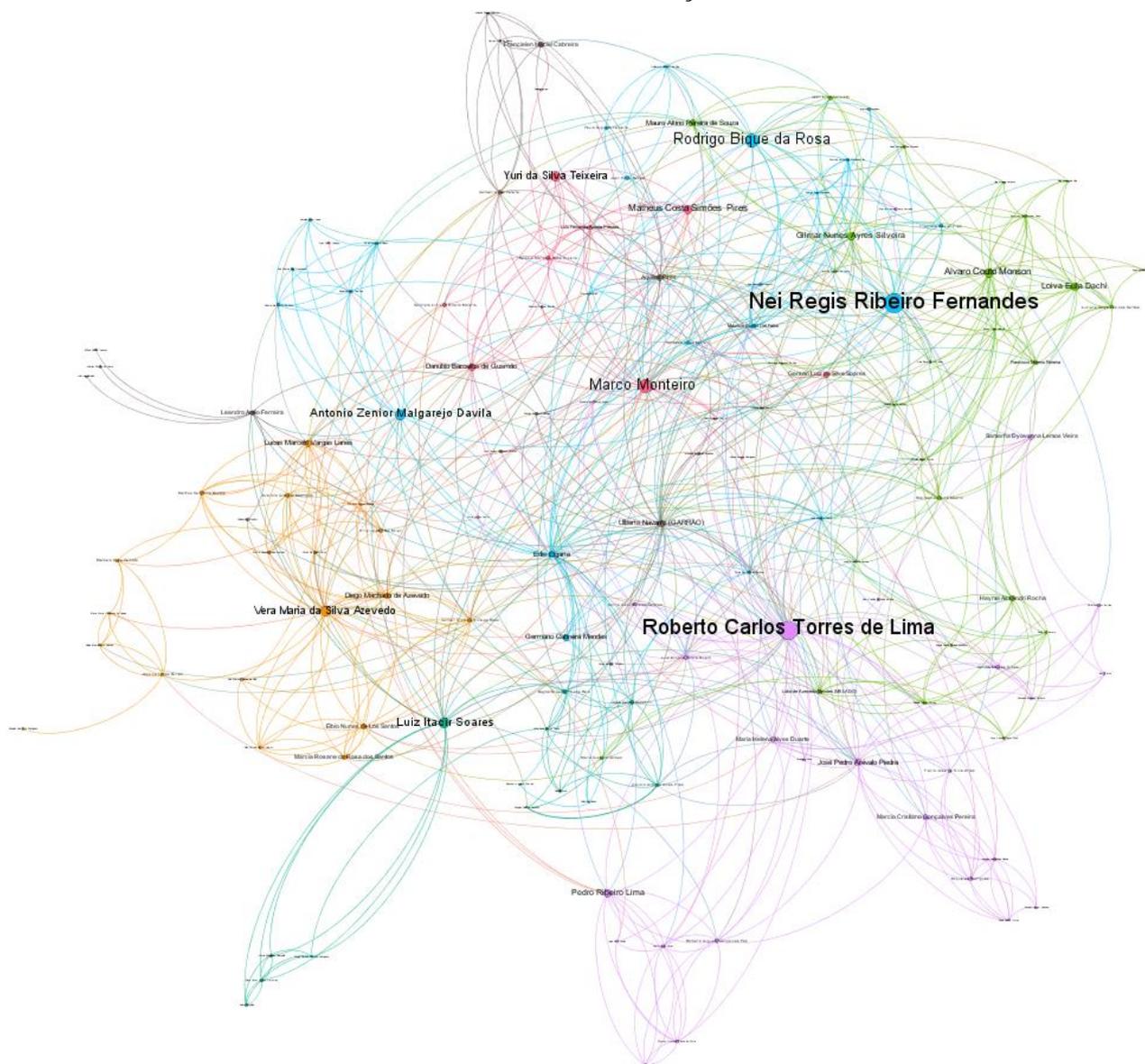
Fonte: elaborado pela autora com base nas métricas calculadas pelo *Software Gephi 0.9.1*.

De acordo com os resultados apontados pelo Quadro 12, pela métrica de centralidade de grau o funcionário que conecta mais servidores públicos na rede interpessoal de **amizade** da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de Lima com 49 conexões, seguido do assessor de imprensa Edis Elgarte com 42 conexões e do Vereador Marco Monteiro, em terceiro lugar com 39 conexões na rede. Entende-se que estes servidores públicos desempenham um importante papel na rede, possuindo o maior número de conexões diretas com outros atores na rede. Torna-se interessante observar que o ator Roberto Carlos Torres de Lima, que possui o maior número de conexões teve o seu questionário de medição de redes considerado nulo por esta pesquisadora por não corresponder aos critérios especificados para esta pesquisa, no entanto, o ator destacou-se em função da indicação de outros atores, o que reforça a significância deste nó para a rede, bem como do Gabinete novamente, pois tem ainda a presença neste ranking do Vereador Ulberto Navarro (GARRÃO) em 4º lugar com 39 conexões e do Coordenador de Gabinete Luis Enrique Varela Rivero em 9º lugar com 25 conexões diretas dentro da rede.

Em relação ao grau de intermediação da rede, o assessor parlamentar Nei Regis Fernandes ocupa o 1º lugar, com 2395 graus, o assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de

Lima ocupa o 2º lugar, com 2279 graus e o Vereador Marco Monteiro fica em 3º lugar, com 1572 graus, isso significa que quanto mais estes servidores públicos (atores da rede) se encontrarem em uma situação em que os outros servidores públicos (outros atores da rede) têm de passar por eles para chegar aos outros atores, maior é a capacidade de coordenação, controle e de circulação de informações na rede (Lemieux & Ouimet, 2004), como pode-se acompanhar na Figura 21. Percebeu-se que o Vereador Marco Monteiro apareceu em terceiro lugar tanto na rede de centralidade de grau quanto de intermediação, fato que expõe a relação do vereador com os demais nós na rede como bem representativa, no entanto, salienta-se o fato de nenhum outro integrante do gabinete desse vereador estar citado no ranking dos 15 nós mais representativos, o que evidencia que a representatividade desse nó pode estar mais ligado a Figura pessoal e não propriamente ao cargo desempenhado por esta na Casa Legislativa.

Figura 21 - Rede social de amizade sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Em relação ao Grau de Proximidade, ou seja, quanto um determinado nó está próximo dos demais na rede, pode-se perceber que, neste caso o diretor da Casa Legislativa Fábio Augusto Souza ocupa o primeiro lugar, seguido do Vereador Aquiles Pires e do assessor de imprensa Rodrigo Bique da Rosa, com 0, 0,23 e 0,30 graus respectivamente, neste caso entende-se que estes servidores públicos estão mais sujeitos a influências por possuírem uma medida de distância média menor dos nós mais centrais. O fato dos servidores Fábio Augusto Souza e Rodrigo Bique da Rosa, sofrerem mais influência que os demais, justifica-se pelo fato do desempenho de suas funções dentro da Câmara, contudo, em relação a análise do Vereador Aquiles Pires, percebe-se que o segundo lugar nesta métrica evidencia que a postura do vereador, sempre simpática e atenta às demandas de todos acaba por refletir e destacar a Figura do Vereador diante da rede. Não foi considerado o fato do Vereador Aquiles Pires pertencer a bancada do PT – Partido dos Trabalhadores, mais representativa da Câmara Municipal com 04 vereadores, pois ainda que outros dois Vereadores, integrantes da bancada, estejam entre os nós mais proeminentes, estes não apresenta relevância na métrica analisada.

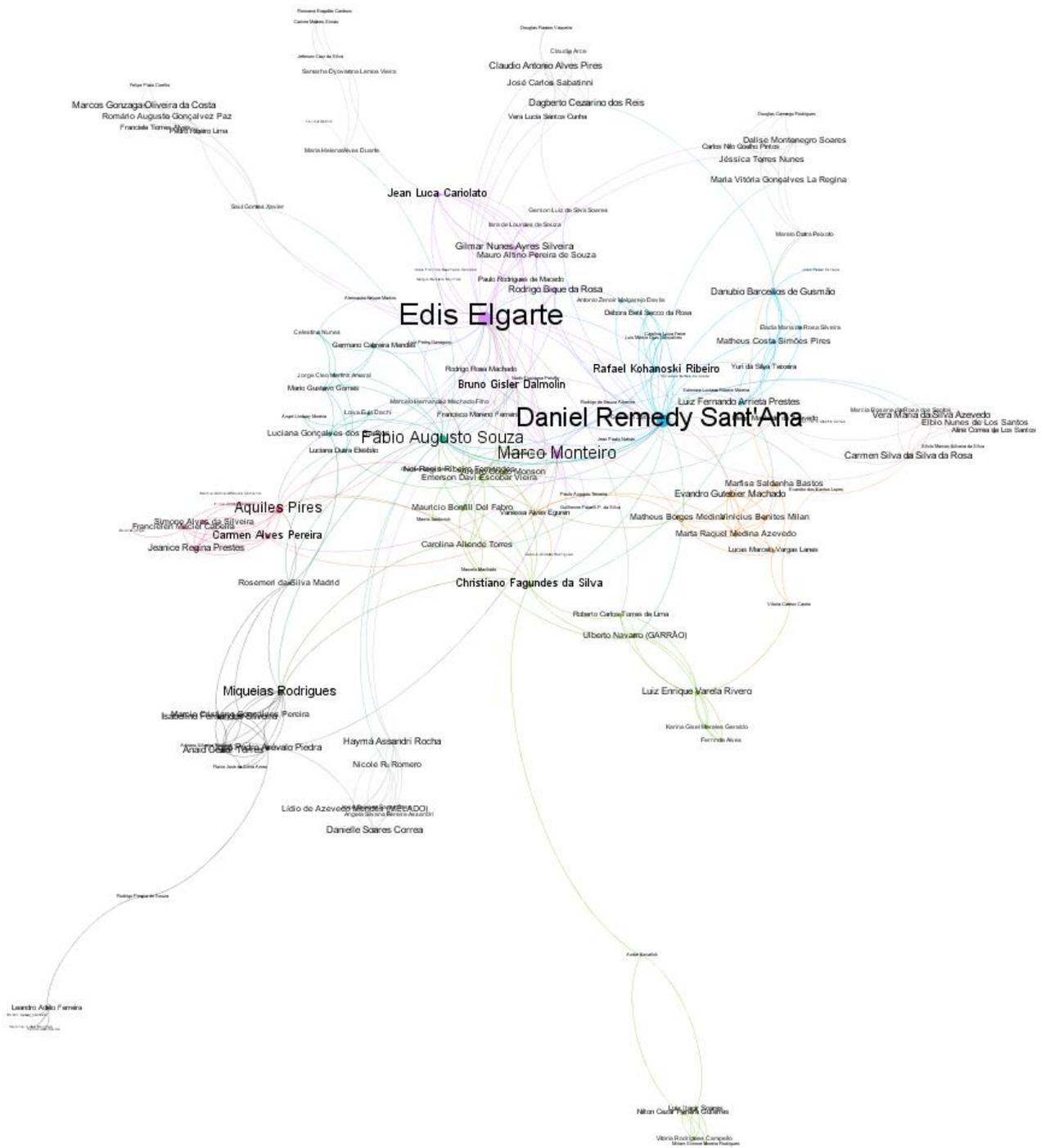
Cabe salientar, que mesmo que este nó esteja mais periférico no grafo, não influencia em sua medida de proximidade matemática, outro ponto que deve ser ressaltado é que o nó com menor grau, neste caso, o diretor da casa legislativa, sofre muito mais influência do que os nós em segundo e terceiro lugar, por exemplo, visto que a diferença média entre o primeiro e último é de ,029 graus.

No que diz respeito a centralidade de autovetor, identificou-se que novamente o diretor da Casa Legislativa Fábio Augusto Souza com grau 1 (*cluster* nº 4), seguido do assessor parlamentar Nei Regis Ribeiro Fernandes, com grau de 0,66 (*cluster* nº 4), e do Vereador Antonio Zenoir Melgarejo com grau de 0,39 (*cluster* nº 4), são os nós mais proeminentes de seus respectivos *clusters*, neste caso percebe-se que todos pertencem ao mesmo cluster, ou seja, considerando as conexões diretas e indiretas, estes servidores públicos possuem uma influência sobre os demais servidores públicos dentro do agrupamento de nós (*clusters*) a que pertencem, elevando assim o seu prestígio e poder de influência (Bonacich, 1972). Neste Caso, entende-se que os nós mais representativos de cada cluster, segundo a ordem da Centralidade de Grau, pertencem ao mesmo cluster, de nº 4, contudo percebe-se que nenhum possui ligação institucional pois atuam em setores e gabinetes diferentes, o que demonstra a variabilidade de atores dentro de um mesmo cluster.

No que tange a rede social interpessoal de **confiança** dos servidores públicos da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, pode-se afirmar que é formada por 135 servidores públicos, dessa forma pode-se constatar que há na rede 135 nós ou atores interligados por 422 arestas, ou seja, conexões entre os nós, sinalizando um grafo dirigido.

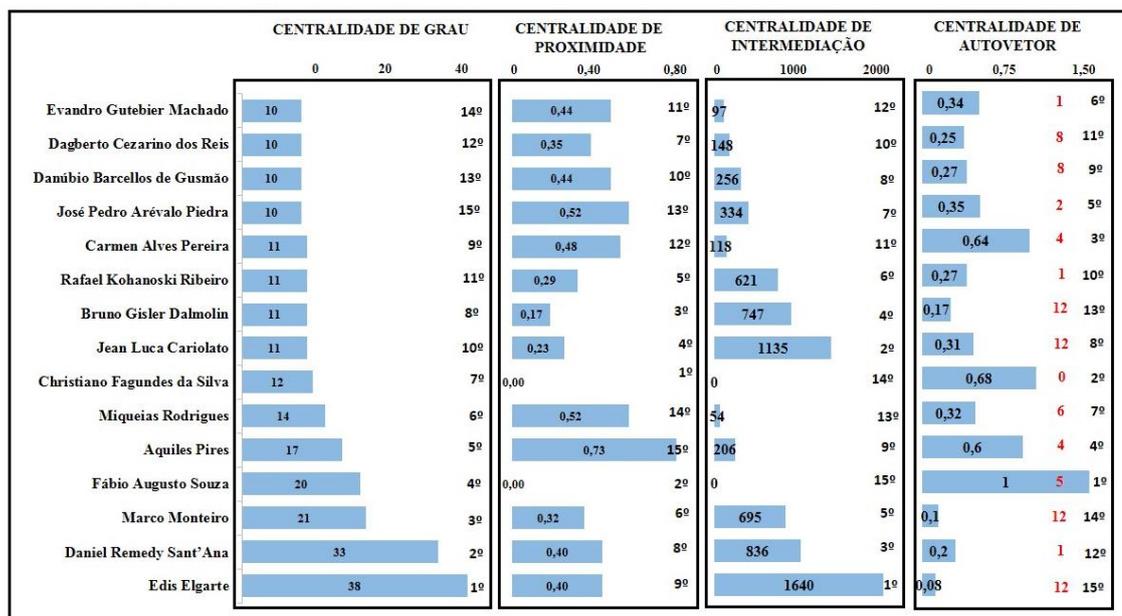
Ao analisar a métrica de densidade (Borgatti et al., 2009), percebeu-se que resultou em um valor igual a 0,023 podendo-se afirmar que é uma rede 2,3% densa ou coesa, ou seja, das conexões possíveis entre os atores da rede 2,3% são realmente efetivas. Quanto a métrica de modularidade (Blondel et al., 2008) resultou em um valor igual a 0,609 e distinguiu 14 comunidades diferentes, essas comunidades são distinguidas pelas cores azul, lilás, laranja, rosa, verde limão, azul piscina, roxo, cinza, marrom e os outros 05 agrupamentos, menos representativos, em uma escala de cinza decrescente no grafo. Entende-se que esses 14 grandes grupos determinam o comportamento da rede, ou seja, refletem a forma de organização e agrupamento dos atores. Os nós pertencentes a cada um desses módulos se conectam de maneira pouco densa entre si e mais frágil ainda ou nula com os demais atores pertencentes aos outros clusters da rede. Apresenta-se a representação gráfica da rede social mapeada na Figura 22.

Figura 22 - Rede social de confiança sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de grau



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Quadro 13 - Os 15 nós mais centrais na rede de confiança de acordo com as Métricas de Centralidade de Grau



Fonte: elaborado pela autora com base nas métricas calculadas pelo *Software Gephi 0.9.1*.

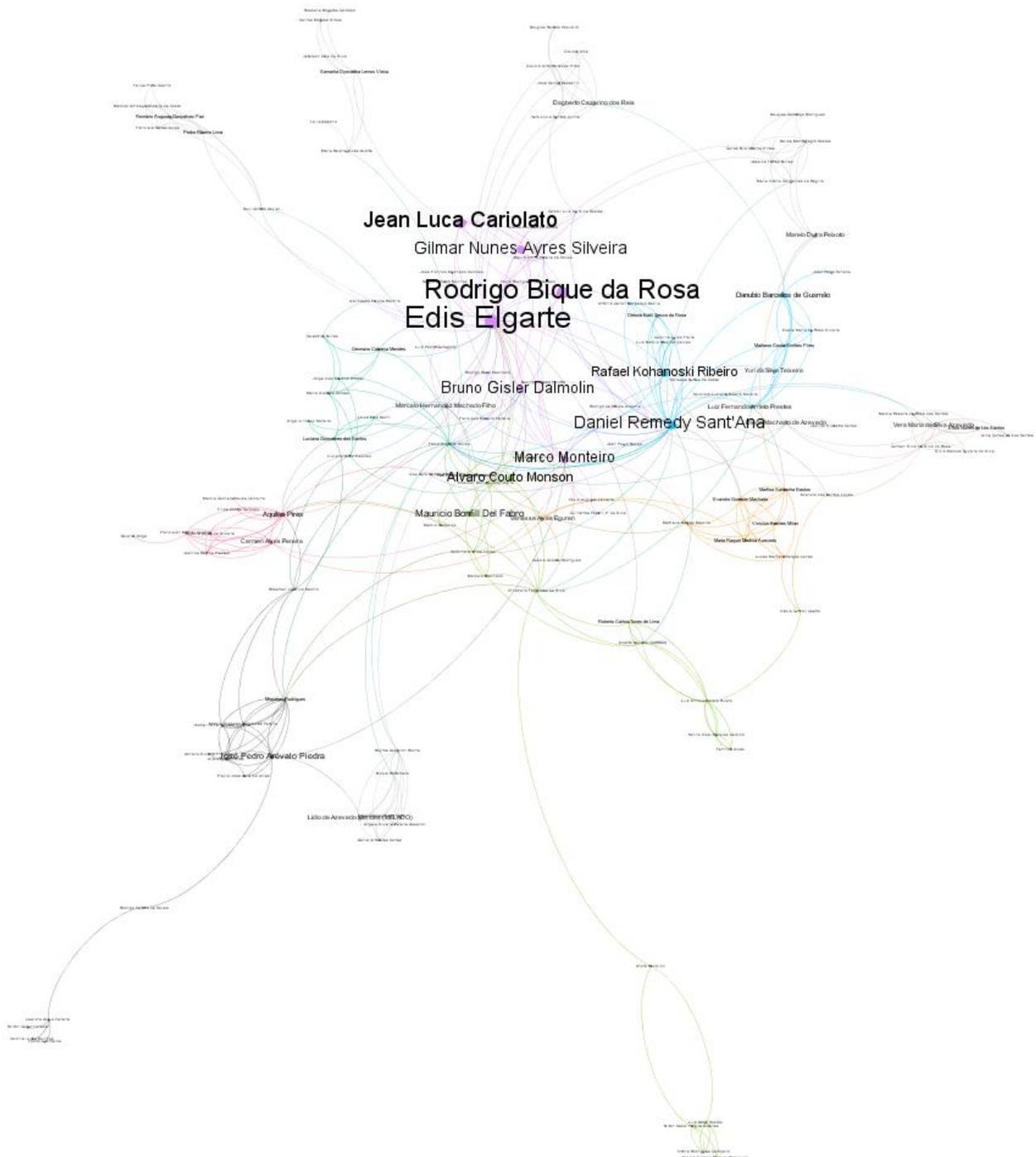
De acordo com os resultados apontados pelo Quadro 13, pela métrica de centralidade de grau o servidor público (agente político) que conecta mais servidores públicos na relação interpessoal de **confiança** da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é o assessor de imprensa Edis Elgarte com 38 conexões, seguido do assessor parlamentar Daniel Remedy Sant'Ana com 33 conexões e do Vereador Marco Monteiro com 21 conexões na rede. Estes servidores públicos desempenham um importante papel na rede, possuindo o maior número de conexões diretas com outros atores na rede.

Constata-se que o Vereador Marco Monteiro ocupa o 3º lugar nas redes de amizade e confiança, o que confirma a análise realizada na rede de amizade e ratifica que a imagem pessoal do Vereador, que tem a profissão de Policial Federal, é a mais amigável e confiável entre os vereadores que atualmente ocupam as cadeiras da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento.

Em relação ao grau de intermediação da rede, o assessor de imprensa Edis Elgarte aparece em 1º lugar, com 1640 graus, o estagiário do setor de informática Jean Luca Cariolato em 2º lugar, com 1135 graus e o assessor parlamentar Daniel Remedy Sant'Ana em 3º lugar, com 836 graus de intermediação, isso significa que quanto mais estes servidores públicos (atores da rede) se encontrarem em uma situação em que os servidores públicos (outros atores da rede) têm de passar por eles para chegar aos outros atores, maior é a

capacidade de coordenação, controle e de circulação de informações na rede (Lemieux & Ouimet, 2004), como pode-se acompanhar na Figura 23.

Figura 23 - Rede social de confiança sob a perspectiva das Métricas de Centralidade de Intermediação



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software* Gephi 0.9.1.

Compreende-se a partir dessa análise que a capacidade de intermediação dos servidores públicos Edis Elgarte e Jean Luca Cariolato, dá-se em função de suas respectivas funções na imprensa e setor de informática em que estes comunicam-se obrigatoriamente com todas as pessoas da Câmara Municipal, já no que tange ao servidor público Daniel Remedy Sant'Ana, que pertence ao gabinete do Vereador Antonio Zenoir, pode-se observar que na 6ª posição desta métrica, encontra-se seu colega de gabinete, o servidor público Rafael Kohanoski Ribeiro, o que evidencia que não só os servidores atuam isoladamente na rede de confiança, mas que o gabinete possui referência no tocante a relação interpessoal de confiança dentro da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento, fato este que pode ser confirmado na rede de autoridade/confiança constante no próximo item desta análise de resultados, visto que o próprio Vereador bem como seus assessores parlamentares ocupam a 13ª e 14ª posição.

Quanto ao Grau de Proximidade, ou seja, quanto um determinado nó está próximo dos demais na rede, pode-se perceber que, neste caso o procurador jurídico Christiano Fagundes da Silva e o diretor Fábio Augusto de Souza ocupam o primeiro lugar, com grau de proximidade 0, seguidos do assistente legislativo Bruno Gisler Dalmolin com grau de 0,17, neste caso entende-se que estes países estão mais sujeitos a influências por possuírem uma medida de distância média menor dos nós mais centrais. Esta classificação justifica-se pelo fato dos servidores atuarem nos setores de Procuradoria Jurídica, Diretoria Geral e Departamento de Pessoal, o que propicia a obrigatoriedade de estabelecer relações interpessoais com todos os servidores públicos da Câmara Municipal, contudo, constata-se que estes concentram elevada credibilidade e confiança dos demais atores da rede.

No que diz respeito a centralidade de autovetor, identificou-se que o diretor Fábio Augusto Souza com grau 1 (*cluster* nº 5), seguido do procurador jurídico Christiano Fagundes da Silva com grau de 0,68 (*cluster* nº 0), e da coordenadora de gabinete Carmen Alves Pereira com grau de 0,64 (*cluster* nº 4), são os principais nós mais proeminentes de seus respectivos *clusters*, ou seja, considerando as conexões diretas e indiretas, estes servidores públicos possuem uma influência sobre os demais em cada grupo de servidores públicos dentro da rede (*clusters*), elevando assim o seu prestígio e poder de influência (Bonacich, 1972).

4.2.2 Análise das redes sociais sob a perspectiva da Centralidade de Autoridade

Sobre as redes de troca de informação, amizade e confiança quando analisadas pela perspectiva da métrica da autoridade, percebe-se uma nova configuração, que evidencia

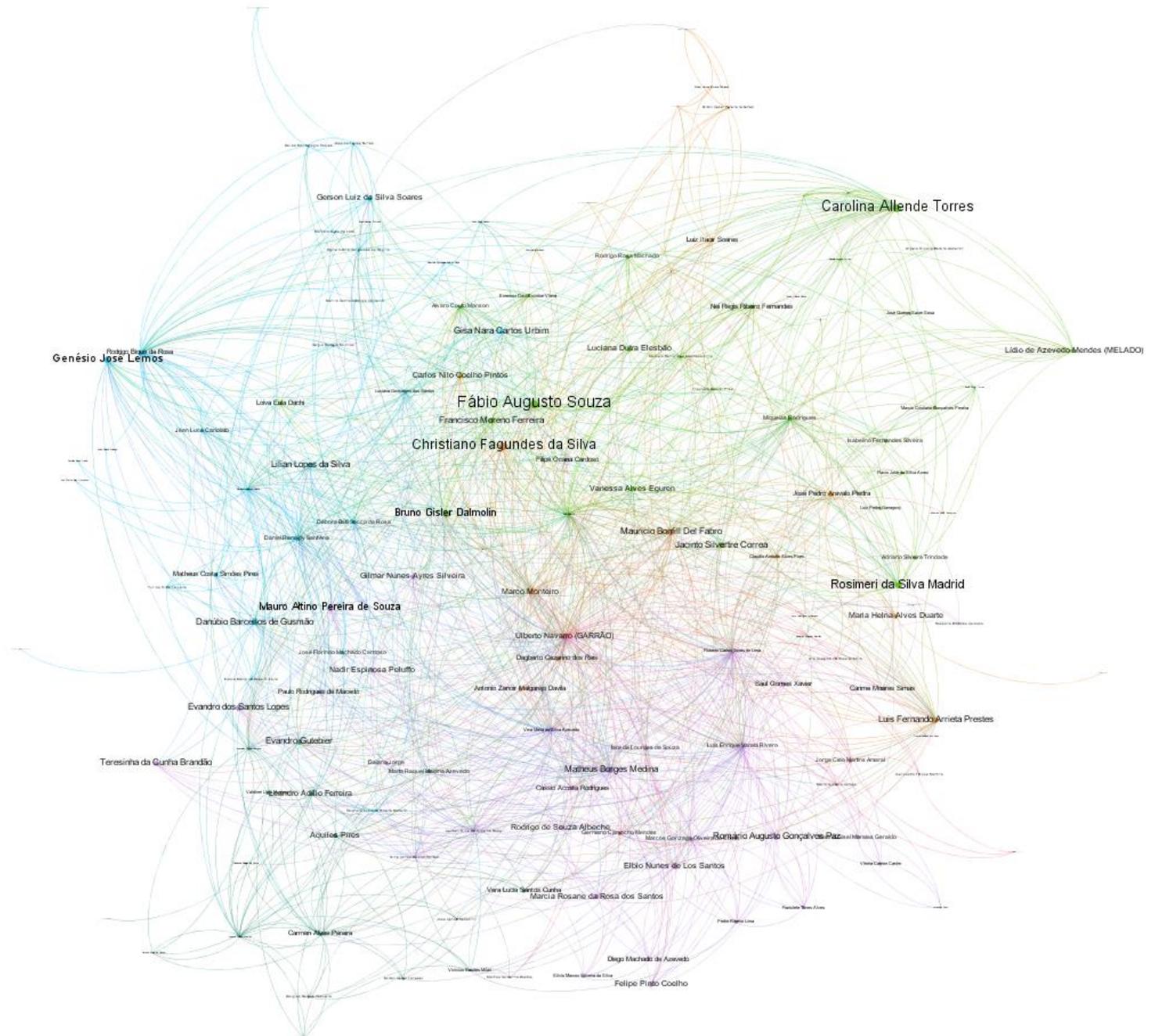
praticamente os mesmos atores nas três redes analisadas, diferentemente do resultado obtido na análise anterior. Este resultado deve-se ao fato de que a métrica de autoridade (Kleinberg, 1998), representa o somatório de *hubs* com o qual cada nó está conectado, ou seja, quando um determinado nó transmite ou difunde determinada informação, tendo, como principal característica, que a mesma informação seja enviada para os receptores ao mesmo tempo. Ressalta-se que nesta análise considera-se se um ator possui maior pontuação hub ou autoridade se ele tem um maior *indegree* (grau de entrada) ou *outdegree* (grau de saída) respectivamente, além de estar conectado a outros atores com altas pontuações nessas métricas.

Nesse contexto, tem-se a diferenciação do poder do fluxo de informação que um nó com grau elevado de intermediação possui, uma vez que, este atua como uma “ponte” ou *gatekeeper*, ou seja, este em sua posição decide quais as informações devem circular entre os *clusters* ou entre um par de atores, por exemplo, no caso da autoridade o nó transmite a mesma informação sem reservas ou filtros.

Dessa forma, no caso da métrica de autoridade, cada nó ou ator atua como um concentrador e disseminador da informação, o que corrobora com o resultado das métricas de centralidade ponderada e centralidade de autovetor analisadas no item anterior em que o diretor Fábio Augusto Souza aparece como um dos nós mais proeminentes em todas as redes, mesmo não possuindo representatividade na quantidade de ligações diretas (centralidade de grau) ou intermediação, a análise evidencia que este ator possui grande capacidade de receber informações e de influenciar os clusters a que pertencem em cada rede analisada.

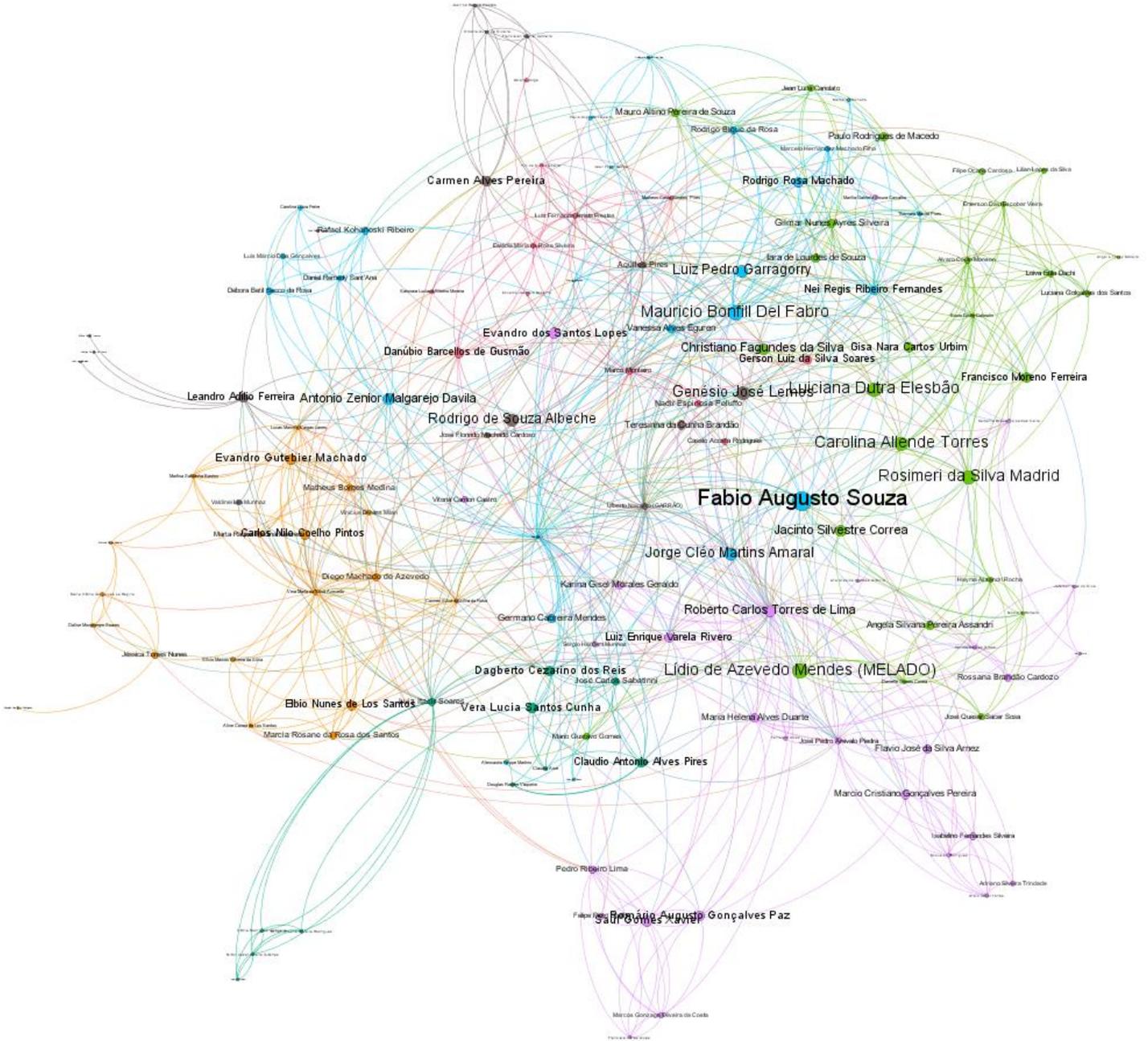
Percebe-se visualmente, nas Figuras 24, 25 e 26 que os nós mais proeminentes são servidores públicos efetivos, em cargos não políticos, como auxiliares legislativos que trabalham em diferentes setores como: secretaria e departamento de recursos humanos, procurador jurídico, e da diretoria.

Figura 24 - Rede social de troca de informação sob a perspectiva da autoridade



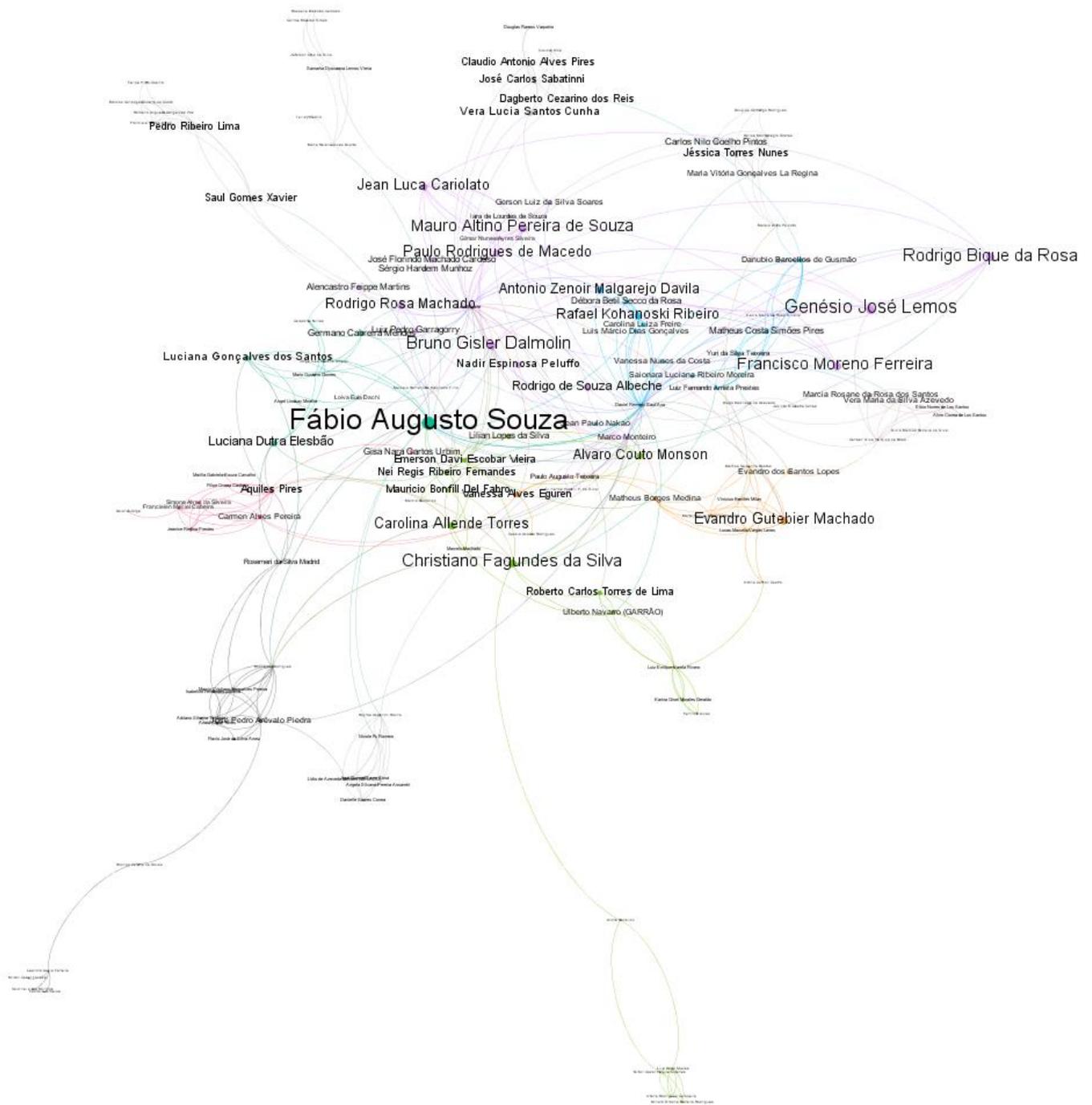
Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Figura 25 - Rede social de amizade sob a perspectiva da autoridade



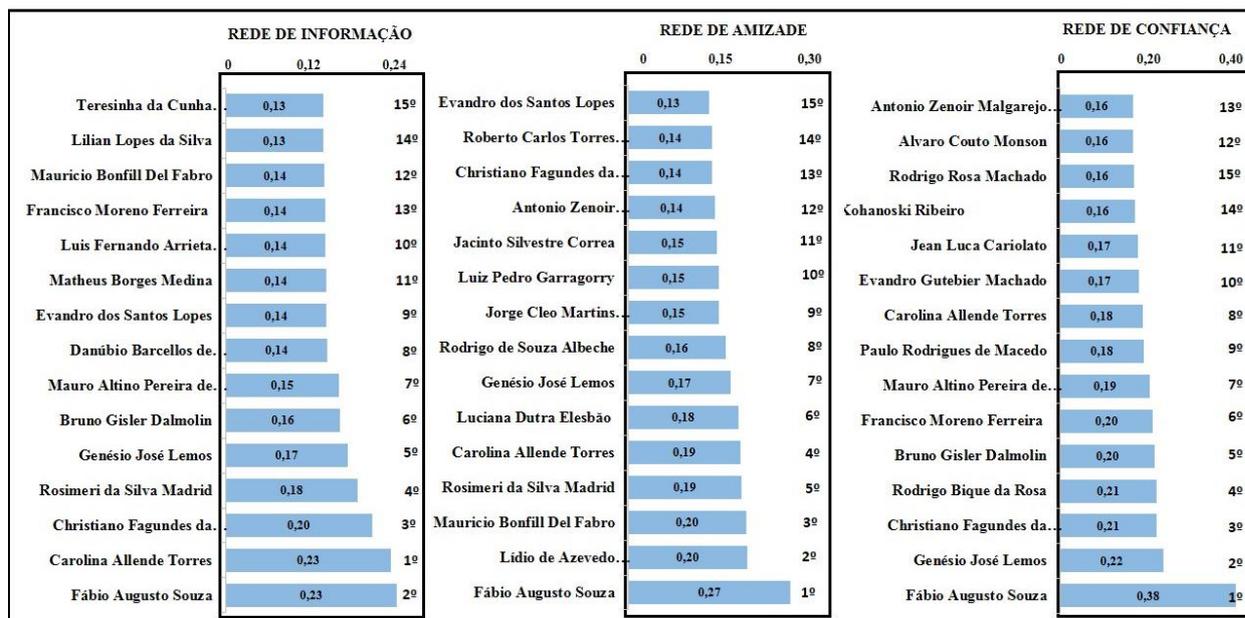
Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software* Gephi 0.9.1.

Figura 26 - Rede social de confiança sob a perspectiva da autoridade



Fonte: elaborado pela autora com o auxílio do *Software Gephi 0.9.1*.

Quadro 14 - Os 15 nós mais centrais na rede em relação a métrica de autoridade



Fonte: elaborado pela autora com base nas métricas calculadas pelo *Software Gephi 0.9.1*.

De acordo com os resultados apontados no Quadro 14, pela métrica de autoridade o servidor público (agente político) que recebe, transmite ou difunde a mesma informação para os outros atores (receptores) da rede ao mesmo tempo na relação interpessoal de **troca de informação** da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é a oficial legislativa Carolina Allende Torres e o diretor Fábio Augusto Souza, ambos empatados em 1º lugar e 2º lugar com 0,23 graus e em 3º lugar, com 0,20 graus o procurador jurídico Christiano Fagundes da Silva. Cabe salientar que os servidores Carolina Allende e Christiano Fagundes não responderam ao questionário de medição de redes sociais, uma vez que a primeira se recusou e o segundo estava em férias no período de coleta, o que ressalta a importância destes atores na rede uma vez que a estão integrando em função de terem sido citados por outros atores.

Já em relação a rede social de **amizade** o servidor público (agente político) mais proeminente na relação interpessoal de autoridade da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é o diretor Fábio Augusto Souza em 1º lugar com 0,27 graus e empatados em 2º e 3º lugar, com 0,20 graus os Vereadores Lídio Azevedo Mendes (MELADO) e Maurício Bonfill Galo Del Fabro, o que significa que nas relações de amizade estes atores recebem, transmitem ou difundem a mesma informação para os outros atores (receptores) ao mesmo tempo.

Por fim, na rede social de **confiança** o servidor público (agente político) que conecta mais servidores públicos na relação interpessoal de autoridade da Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento é novamente o diretor Fábio Augusto Souza em 1º lugar com grau de autoridade de 0,38, em 2º o auxiliar de manutenção Genésio José Lemos com 0,22 graus e em 3º lugar procurador jurídico Christiano Fagundes da Silva com 0,21 graus. Sendo que a partir desta análise pode-se afirmar que estes são os atores recebem, transmitem ou difundem a mesma informação para os outros atores (receptores) ao mesmo tempo na rede de confiança da Casa Legislativa.

Cabe ressaltar que o auxiliar de manutenção Genésio José Lemos também não respondeu ao questionário sobre redes sociais, o que evidencia a sua importância na rede por indicação dos demais atores que a compõe.

Ao todo, dentro das análises de rede realizadas, pode-se identificar 143 atores (nós), que compõe as redes de troca de informação, amizade, confiança e autoridade. Dentro dessas análises, utilizou-se um ranking dos 15 nós mais proeminentes para que a análise dos nós (atores) mais representativos pudesse ser evidenciada e para que estes fossem identificados com a finalidade de confrontar as respostas dos vereadores municipais em relação a governança da Casa Legislativa.

No próximo item, serão demonstrados os dados relativos a apuração dos questionários respondidos pelos nós mais proeminentes das redes mapeadas, considerando que não são todos os vereadores que aparecem no ranking e que os servidores públicos que responderam dividem-se em efetivos, cargos em comissão e estagiários.

4.3 A Análise da Governança a partir das Redes Sociais

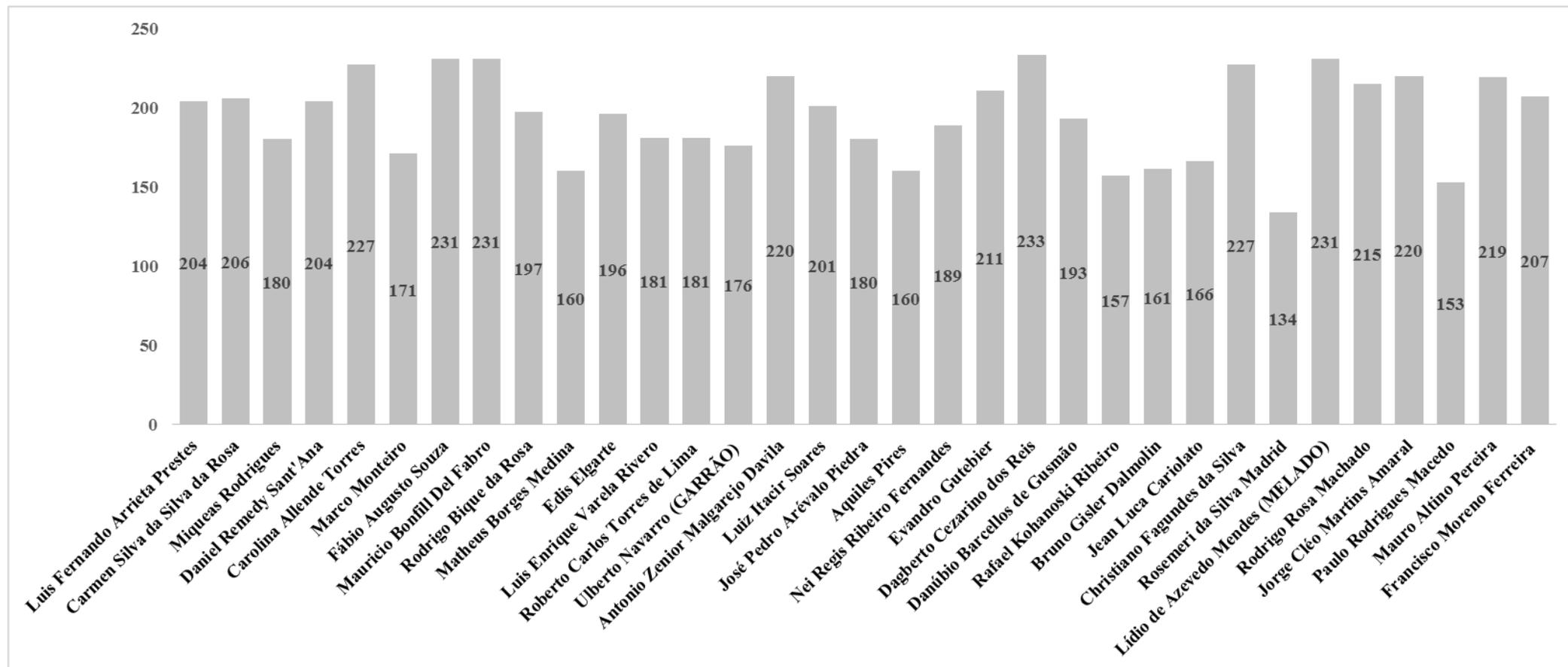
Nesta terceira etapa da pesquisa, foram entrevistados 33 (trinta e três) servidores públicos, em que foi utilizado o mesmo questionário utilizado com os vereadores municipais na primeira etapa, cabe salientar, que o total de servidores citados como 15 (quinze) nós mais proeminentes foi de 46 (quarenta e seis) servidores públicos, visto que se repetem nas diferentes redes mapeadas. Destes 46 (quarenta e seis), uma servidora encontra-se falecida, 04 (quatro) servidores não trabalham mais na instituição, 02 (dois) servidores não compareceram pois estavam fazendo treinamento e 06 (seis) não foram encontrados ou não quiseram responder ao questionário. Em relação aos vereadores, foi considerada a resposta do questionário realizado na primeira etapa da pesquisa.

Dessa forma, baseando-se no questionário para medição da prática da governança pela gestão da Casa Legislativa, foram identificados os níveis de concordância, discordância e neutralidade conforme a opinião dos 33 (trinta e três) servidores públicos sobre a adoção das recomendações sobre os procedimentos de boa governança no setor público, conforme as recomendações: Padrões de comportamento (normas de conduta); Estrutura e Processos Organizacionais; Controle e Relatórios Externos.

Considerando as categorias formuladas para interpretação da opinião dos 33 servidores públicos em relação a governança na gestão pública praticada pela gestão da casa legislativa, estabelecida na metodologia desta pesquisa, onde o somatório das respostas individuais deve indicar de 59 a 137 pontos, um nível de prática de governança fraco ou inexistente, de 138 a 216 um nível de prática de governança médio ou em estágio de implementação e de 217 a 295 um nível de prática de governança forte.

Em que percebe-se que, dos 33 servidores públicos, 1 encontra-se na faixa entre 59 a 137 pontos, o que significa dizer que este servidor público considera a prática da governança é fraca ou inexistente, fato que não ocorreu na análise das respostas dos vereadores, 23 servidores públicos posicionam suas respostas na faixa entre 138 a 216 pontos, o que significa dizer que consideram que a prática da Governança na Gestão Pública é de nível médio ou em estágio de implementação, enquanto outros 09 servidores públicos afirmaram que a governança encontra-se na faixa dos números 217 a 295, o que representa que estes vereadores acreditam que existe uma prática de Governança forte por parte da gestão da Casa Legislativa de Sant'Ana do Livramento, tem-se no gráfico constante na Figura 27 o somatório das respostas que cada servidor público atribuiu nas respostas de seus questionários.

Figura 27 - Somatório das respostas e divisão por categorias de interpretação



Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos questionários sobre Governança da Gestão Pública (2019).

Cabe salientar, que esta análise apenas ratifica as respostas dadas pelos servidores públicos de forma individual, enquanto que o processamento dos dados e seu significado para análise da governança da gestão da Casa Legislativa pode ser observado nos Quadros 15, 16, 17 e 18, a partir da média ponderada de cada variável do questionário, salienta-se que as médias ponderadas em vermelho são as médias atribuídas pelos vereadores municipais à governança praticada na Casa Legislativa, assim foram organizadas por dimensão (recomendação) do Estudo 13 do IFAC, sendo elas:

a) Padrões de Comportamento (normas de conduta)

Três subgrupos compõem o grupo de recomendações de **padrões de comportamento**: liderança; código de conduta; e objetividade, integridade e honestidade, os quais seguem abaixo com seus respectivos resultados apresentados no Quadro 15:

Quadro 15 - Média ponderada da dimensão “Padrões de Comportamento”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
1- PADRÃO DE COMPORTAMENTO (NORMAS DE CONDUTA)			
1.1 LIDERANÇA			
1.1.1	A administração tem tomado medidas para garantir que seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com altos padrões de conduta.	3,72 3,82	CONCORDO
1.2 CÓDIGO DE CONDUTA			
1.2.1	A administração possui um código formal de conduta que define as normas de comportamento às quais todos os servidores do órgão devem seguir.	4,27 4,23	CONCORDO
1.2.2	A administração avalia periodicamente a aderência ao código de conduta.	3,27 3,82	CONCORDO
1.3 OBJETIVIDADE, INTEGRIDADE E HONESTIDADE			
1.3.1	A administração possui mecanismos adequados para assegurar que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses.	3,66 4,0	CONCORDO
MÉDIA DO BLOCO PADRÕES DE COMPORTAMENTO		RESULTADO	
3,73 / 3,97		CONCORDO	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

De acordo com a resposta obtida pelos questionários, pode-se perceber, no que tange à dimensão “Padrão de Comportamento”, que os nós mais proeminentes das redes mapeadas concordam com a existência de normas de conduta praticadas pela gestão da Casa Legislativa, visto que a média ponderada atribuída pelos vereadores foi de 3,73. Essa resposta assemelha-se com a resposta dada pelos vereadores municipais que atribuíram média 3,97 para essa

recomendação. Percebe-se que as respostas individuais para cada afirmativa foram diferentes das dadas pelos vereadores, entretanto isso não causou nenhuma alteração no resultado final.

A seguir, tem-se a apuração dos resultados do grupo de recomendações referentes ao “Estruturas e processos organizacionais”.

b) Estruturas e processos organizacionais

Formam o grupo **estruturas e processos organizacionais** os quatro subgrupos: lei de responsabilidade; prestação de contas de dinheiro público; comunicação com *stakeholders*; e funções e responsabilidades. O Quadro 16 apresenta os respectivos resultados:

Quadro 16 - Média ponderada da dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
2- ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			
2.1 LEI DE RESPONSABILIDADE			
2.1.1	A administração possui medidas eficazes para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de outras fontes difusoras de boas práticas.	4,06 3,94	CONCORDO
2.2 PRESTAÇÃO DE CONTAS DE DINHEIRO PÚBLICO			
A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam:			
2.2.1	devidamente salvaguardados.	4,30 / 4,41	CONCORDO
2.2.2	usados de maneira econômica, eficiente, eficaz, adequada, e com a devida destinação.	4,0 4,11	CONCORDO
2.2.3	utilizados de acordo com a legislação aplicável.	4,27 / 4,23	CONCORDO
2.3 COMUNICAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS			
A administração possui:			
2.3.1	canais de comunicação com as partes interessadas sobre o papel, missão, objetivos e desempenho do órgão.	3,75 4,11	CONCORDO
2.3.2	processos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente em prática.	3,48 3,94	CONCORDO
A administração:			
2.3.3	dá publicidade aos atos de nomeação de seu corpo diretivo.	4,06 / 4,17	CONCORDO
2.3.4	divulga publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo, juntamente com suas respectivas funções.	4,12 4,05	CONCORDO
2.4 FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES			
2.4.1	Existe uma divisão claramente definida de responsabilidades nos departamentos de direção do órgão, de modo a garantir um equilíbrio de poder e responsabilidade.	4,27 4,23	CONCORDO
Os gestores do órgão:			
2.4.2	Os gestores do órgão reúnem-se regularmente.	3,93 / 3,88	CONCORDO
2.4.3	Os gestores do órgão exercem, com efetividade, liderança e controle sobre a entidade.	3,90 3,84	CONCORDO
2.4.4	Os gestores do órgão acompanham a gestão executiva.	4,0 / 4,0	CONCORDO
2.4.5	Os membros do corpo diretivo recebem treinamento ao assumirem o cargo de direção, ou posteriormente se necessário.	3,30 3,58	CONCORDO
2.4.6	A administração possui medidas apropriadas para garantir que	3,93	CONCORDO

	se tenha acesso a todas as informações relevantes, assessoramento e recursos necessários para permitir desempenhar suas funções de forma eficaz.	4,17	
2.4.7	O Quadro de controle estratégico inclui um calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente.	3,42 3,58	CONCORDO
A administração possui processos bem definidos e documentados para:			
2.4.8	a política de desenvolvimento, implementação e revisão.	3,63 / 4,11	CONCORDO
2.4.9	tomada de decisões, acompanhamento, controle e informação.	4,06 / 4,29	CONCORDO
2.4.10	Administração possui procedimentos formais e regulamentação financeira para realização de suas atividades.	4,33 4,47	CONCORDO
Quando o corpo diretivo for responsável por fazer as nomeações, existe um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas:			
2.4.11	em conformidade com os critérios especificados.	3,75 / 4,0	CONCORDO
2.4.12	com base no mérito e capacidade do indivíduo para realizar um papel definido dentro do órgão.	3,48 3,58	CONCORDO
2.4.13	Quando o corpo é responsável por indicar seus dirigentes, tais indicações são consideradas em sua totalidade pela administração.	3,57 3,58	CONCORDO
2.4.14	O papel do presidente do órgão é definido formalmente, e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o corpo diretivo e para as atividades da entidade como um todo.	4,18 4,11	CONCORDO
Os gestores que não fazem parte do corpo efetivo do órgão são:			
2.4.15	independentes para gerenciar.	3,36 / 3,41	CONCORDO
2.4.16	livre de quaisquer outras relações que possam interferir na formação de juízo independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta.	3,24 3,35	CONCORDO
Quando a administração é responsável por fazer as nomeações de servidores não efetivos do órgão, essas nomeações são:			
2.4.17	por período definido.	3,60 / 4,05	CONCORDO
2.4.18	sujeitas a um processo de avaliação formal.	3,24 / 3,05	CONCORDO
2.4.19	O Diretor Administrativo possui responsabilidade sobre todos os aspectos executivos da gestão.	4,24 4,05	CONCORDO
2.4.20	O Diretor Administrativo presta contas ao corpo deliberativo para o melhor desempenho da entidade e implementação de políticas que regem todo o órgão.	3,93 4,0	CONCORDO
2.4.21	As atribuições, o mandato, a remuneração e a avaliação de servidores não-efetivos em cargos de função comissionada são claramente definidas.	4,12 3,76	CONCORDO
2.4.22	A administração possui assessoria responsável pelo aconselhamento adequado em questões financeiras e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno e financeiro.	4,39 4,58	CONCORDO
2.4.23	A administração possui assessoria responsável pela garantia de que os procedimentos, regulamentos, legislação e outras declarações de boas práticas aplicáveis ao órgão sejam respeitadas.	4,48 4,58	CONCORDO
2.4.24	A administração possui procedimento formal e transparente para o desenvolvimento da política de remuneração de seus cargos diretivos.	4,39 4,41	CONCORDO
2.4.25	O relatório anual de gestão do órgão inclui uma declaração sobre a política de remuneração e os detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo.	3,72 3,94	CONCORDO
MÉDIA DO BLOCO ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS			RESULTADO
3,89 / 3,99			CONCORDO

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

De maneira geral, percebe-se por meio das respostas obtidas pelos questionários, no que tange à dimensão “Estruturas e Processos Organizacionais”, que os servidores públicos concordam com a existência de estruturas e processos organizacionais articulados e executados pela gestão da Casa Legislativa, atribuindo a média ponderada para o bloco de 3,89. Dessa forma, entende-se que concordaram com a opinião dos vereadores a respeito das Práticas de boa Governança praticadas pela Gestão da Casa Legislativa. Este fato levanta a hipótese de que, tanto os vereadores quanto os demais servidores públicos da Casa Legislativa não tenham a compreensão ao certo do que trata a governança e de que forma estes podem empregar em seu dia-a-dia, tanto as boas práticas quanto qualquer outra forma de agir em função dos princípios e recomendações que propõe a teoria apresentada.

A seguir, tem-se a apuração dos resultados do grupo de recomendações referentes ao “Controle”.

c) Controle

As recomendações associadas ao grupo **controle** são subdivididas em seis subgrupos: gestão de riscos; auditoria interna; comissões de auditoria; controle interno; orçamentação e gestão financeira; e treinamento de pessoal.

Quadro 17 - Média ponderada da dimensão “Controle”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
3- CONTROLE			
3.1 GESTÃO DE RISCOS			
3.1.1	A administração toma medidas para assegurar que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do Quadro de controle interno.	3,81 4,23	CONCORDO
3.2 AUDITORIA EXTERNA			
3.2.1	A administração toma medidas para assegurar que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte do Quadro de controle interno.	3,93 4,0	CONCORDO
3.3 COMISSÕES DE AUDITORIA			
3.3.1	A administração possui uma comissão de auditoria, compreendendo membros do Quadro efetivo e que não estejam em função de diretoria, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e de processo de auditoria externa.	3,27 3,35	CONCORDO
3.4 CONTROLE INTERNO			
A administração toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno:			
3.4.1	seja estabelecida.	3,81 / 4,17	CONCORDO
3.4.2	funcione na prática.	3,66 / 3,88	CONCORDO
3.4.3	A administração menciona em seu relatório anual de gestão uma	3,42	CONCORDO

	declaração sobre a eficácia do controle interno do órgão.	3,64	
3.5 ORÇAMENTAÇÃO E GESTÃO FINANCEIRA			
3.5.1	A administração possui procedimentos que assegurem uma gestão financeira e orçamentária eficiente e eficaz.	4,09 4,23	CONCORDO
3.6 TREINAMENTO E GESTÃO DE PESSOAL			
3.6.1	A administração desenvolve programas de treinamento para assegurar que os servidores sejam capacitados a realizar suas atividades necessárias.	3,87 4,17	CONCORDO
MÉDIA DO BLOCO CONTROLE		RESULTADO	
3,73 / 3,96		CONCORDO	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

De acordo com a resposta obtida pelos questionários, pode-se perceber, no que tange à dimensão “Controle”, que os servidores públicos também concordam com a existência de controle interno, auditorias e gestão fiscal praticadas na gestão da Casa Legislativa, visto que atribuíram média ponderada de 3,73. Em comparação com a média atribuída pelos vereadores de 3,96, compreende-se que ambos os grupos concordam com a prática das recomendações, o que foi de fato evidenciado no primeiro item desta análise de resultados, contudo, cabe a lembrança sobre a análise dos conteúdos das auditorias e a correspondência destas com os princípios de prestação de contas e lei de responsabilidade, ao mesmo tempo em que manifesta-se a dúvida de que se esse conteúdo fosse de conhecimento dos servidores, haveriam essas mesmas respostas aos questionários? O fato de haver um desconhecimento das ações praticadas pelas gestões pode afetar a visão que os servidores possuem sobre a governança da Casa Legislativa, entretanto, não se pode afirmar se são e em que medida afetados.

d) Relatórios externos

As recomendações relativas ao grupo **relatórios externos** são subdivididas em três subgrupos: relatório anual, medidas de desempenho, auditoria externa conforme apresenta o Quadro 18.

Quadro 18 - Média ponderada da dimensão “Relatórios Externos”

ITEM	AFIRMATIVAS	MÉDIA PONDERADA	RESULTADO
4- RELATÓRIOS EXTERNOS			
4.1 RELATÓRIO ANUAL			
4.1.1	A administração elabora periodicamente um relatório de gestão objetivo, equilibrado e compreensível.	3,24 3,58	CONCORDO
4.1.2	O relatório anual contém uma declaração explicando as	3,45	CONCORDO

	responsabilidades do corpo diretor.	3,64	
4.1.3	A administração declara, em seu relatório de gestão, que cumpriu com as normas ou códigos de governança corporativa.	3,54 3,52	CONCORDO
4.1.4	A administração dá garantias que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com os padrões e práticas adotadas no setor público.	3,96 4,11	CONCORDO
4.2 MEDIDAS DE DESEMPENHO			
4.2.1	A administração institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes.	3,21 3,23	CONCORDO
4.3 AUDITORIA EXTERNA			
4.3.1	A administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva.	3,81 4,05	CONCORDO
MÉDIA DO BLOCO RELATÓRIOS EXTERNOS		RESULTADO	
3,53 / 3,69		CONCORDO	

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas do questionário sobre governança (2019).

No que tange às respostas obtidas por meio dos questionários, pode-se perceber, que no grupo de respostas referentes a recomendação “relatórios externos”, que os servidores públicos concordam com a existência de um relatório anual e sua devida relação com a prestação de contas das ações da Casa Legislativa, concordam que são estipuladas medidas de desempenho para medição das ações da gestão e por fim concordam que a administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva, conferindo média ponderada para o bloco “Relatórios Externos” de 3,53, não muito diferente da resposta conferida pelos vereadores municipais que atribuíram média ponderada de 3,69.

Percebe-se que as médias foram, de maneira geral, menores que as conferidas pelos vereadores, mas ainda assim, foram suficientes para concordar com a o cumprimento das recomendações do grupo Controle por parte da Gestão da Casa Legislativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados analisados, pode-se concluir que a presente pesquisa atingiu o objetivo proposto de analisar como se configura a Governança na Gestão Pública na Câmara Municipal de Vereadores de Sant’Ana do Livramento /RS com o auxílio da Análise de Redes Sociais, visto que realizou-se a análise da governança a partir da opinião dos vereadores municipais, logo, mapeou-se as redes de troca de informação, amizade e confiança, e a partir da identificação dos nós mais proeminentes, estabeleceu-se novamente a análise da governança a partir da opinião desses atores mais representativos dentro das redes mapeadas, esta análise dupla deve-se ao fato de que em um primeiro momento identifica-se os vereadores municipais como principal ponto de referência dentro da Casa Legislativa, contudo a análise das redes sociais evidenciou que nem todos os vereadores são pontos centrais e de referência dentro do contexto legislativo, o que a opinião de outros servidores da Casa pode e deve ser considerada.

Dessa forma, ao analisar a opinião dos vereadores em relação as boas práticas de governança exercidas pela gestão da Casa Legislativa, considerando as categorias formuladas para interpretação da opinião dos 17 vereadores, pode-se averiguar que 11 encontram-se na faixa entre 138 a 216 pontos, o que significa dizer que consideram que a prática da Governança na Gestão Pública é de nível médio ou em estágio de implementação, enquanto outros 06 vereadores afirmaram que a governança encontra-se na faixa dos números 217 a 295, o que representa que estes vereadores acreditam que existe uma prática de Governança forte por parte da gestão da Casa Legislativa de Sant’Ana do Livramento. Nenhum vereador manifestou opinião que atingisse um resultado entre 59 a 137 pontos, ou seja, pode-se compreender que nenhum vereador acredita que a governança na Casa Legislativa é fraca ou inexistente.

No que tange a análise das recomendações do Estudo 13 do PSC/IFAC (2001), percebeu-se que na recomendação “Padrões de Comportamento”, a Câmara de Vereadores de fato possui um código formal de conduta que define as normas que todos devem seguir na organização, contudo não possui mecanismos adequados para assegurar que os membros da Casa Legislativa não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses. Em relação a recomendação que compõe o bloco “Estruturas e Processos Organizacionais” os itens que tratam da Lei de responsabilidade, prestação de contas de dinheiro público, funções e responsabilidade são atendidos conforme as especificidades das

recomendações, exceto quando da comunicação com os *stakeholders* em que a comunicação interna demonstra-se falha, bem como na questão da remuneração, que embora amparado pela constituição federal, não colabora para o desenvolvimento das boas práticas da governança.

Quanto a recomendação “Controle”, pode-se perceber que de fato existem auditorias internas e que estas são regulares e praticadas por órgão idôneo e capacitado para tal fim, contudo percebe-se incongruências no conteúdo das auditorias realizadas pelo UCCI – Unidade Central de Controle Interno em que demonstram incongruências nas informações prestadas e publicadas nos meios de comunicação de livre circulação sobre os gastos totais com pessoal, o que remete à conclusão de que mesmo que a instituição municipal receba auditorias regulares internas ou externas, os resultados apontados devem ser observados com o intuito de verificar se as ações praticadas correspondem minimamente às boas práticas da governança. Por fim na recomendação que trata dos “Relatórios Externos” em que comprovou-se não haver relatório anual produzido tão pouco controle por medida de desempenho, contudo averiguou-se a existência de auditoria externa, periódica e realizada pelo Tribunal de Contas do estado do rio grande do Sul, através dos processos disponibilizados por meio da LAI - Lei de Acesso a informação a pesquisadora. Verificou-se, contudo, no conteúdo dos processos analisados o apontamento de diversas irregularidades cometidas por gestões anteriores, já julgadas e encerradas, inclusive, porém estes fatos não colaboram para a execução das boas práticas de governança, causando o enfraquecimento da credibilidade da entidade diante da opinião dos vereadores que em suas respostas afirmaram que a Câmara de Vereadores possui uma governança de média a forte, quanto da própria análise da governança como teoria que propõe o melhoramento da qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Cabe salientar que não há como medir se a governança é fraca, média ou forte, tão pouco este é o objetivo da pesquisa, porém, entende-se que o resultado da pesquisa pode servir de alerta para os pontos em que a entidade pode melhorar, evoluir e ampliar o seu entendimento e ação para as boas práticas de governança. Nesta análise, percebeu-se que não há planejamento das ações para que se obtenha resultados a longo prazo, contudo, com a orientação correta pode-se alcançar resultados mais promissores para a instituição e consequentemente para a comunidade Santanense como um todo.

Já em relação a Análise de Redes Sociais, pode-se afirmar que a partir da aplicação dos questionários, mapeou-se três redes sociais distintas, a primeira de troca de informação, de grafo dirigido, composta por 142 nós e 1235 arestas, densa ($d=0,061$) e estruturada em cinco módulos ($mod=0,232$). Cada módulo apresentou nós proeminentes, identificados como sendo o diretor Fábio Augusto de Souza (*cluster* nº 4), seguido da assessor parlamentar Luis Fernando Arrieta Prestes (*cluster* nº 4) e do Vereador Mauricio Bonfill Galo Del Fabro (*cluster* nº 0), além do que a rede evidenciou pela métrica de centralidade de grau o funcionário (agente político) que conecta mais servidores públicos é o Vereador Ulberto Navarro (GARRÃO) com 91 conexões, seguido do assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de Lima, com 79 conexões e do Coordenador de Gabinete Luis Enrique Varela com 78 conexões diretas, sendo o três atores citados pertencentes ao mesmo gabinete o que representa que desempenham um importante papel na rede.

A segunda rede de amizade, de grafo dirigido, composta por 138 nós e 786 arestas, pouco densa ($d=0,042$) e estruturada em sete módulos ($mod=0,393$). Em que apresenta pela métrica de centralidade de grau o funcionário que conecta mais servidores públicos o assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de Lima com 49 conexões, seguido do assessor de imprensa Edis Elgarte com 42 conexões e do Vereador Marco Monteiro, em terceiro lugar com 39 conexões na rede.

E por fim a terceira rede de autores mais representativos, direcionada, composta por 135 nós e 422 arestas, pouco densa ($d=0,023$) e estruturada em quatorze módulos ($mod=0,609$). Esta rede apresentou como autores mais representativos pela métrica de centralidade de grau o assessor de imprensa Edis Elgarte com 38 conexões, seguido do assessor parlamentar Daniel Remedy Sant'Ana com 33 conexões e do Vereador Marco Monteiro com 21 conexões na rede. Torna-se relevante salientar a consonância existente entre os atores entre a evidencia de atores pertencentes a mesmo gabinete, a exemplo do gabinete do Vereador Ulberto Garrão que teve seu nome e de mais dois assessores parlamentares evidenciados, bem como o do Vereador Antonio Zenoir, que também teve o seu nome e de outros dois assessores parlamentares, o que significa que existe demasiada representatividade desses gabinetes nas redes interpessoais da Câmara Municipal.

Dessa forma, pode-se aprender com esta análise de redes sociais que as medidas matemáticas utilizadas (métricas) para o processamento das informações das redes são de fundamental importância para o entendimento das relações interpessoais estabelecidas no interior da Câmara de Vereadores, bem como de qualquer outro ambiente pessoal e

profissional, pois ela de fato as elucida, a exemplo do caso do assessor parlamentar Roberto Carlos Torres de Lima, que teve o seu questionário anulado por esta pesquisadora e ainda assim teve lugar de destaque nas redes em que seu nome foi citado, ou quando esperava-se que o nomes de todos os vereadores aparecessem nas redes por entender empiricamente que estes deveriam ser os atores principais das redes da instituição.

Dessa forma, espera-se contribuir teoricamente para a academia, em especial para a Análise de Redes Sociais, ao demonstrar que a independente do cargo que exercem os servidores públicos da Câmara Municipal, sejam efetivos, em comissão ou estagiários, todos tem a mesma importância diante das relações interpessoais evidenciadas. Ressalta-se a relevância de compreender e valorizar essas relações informais e os atores que nestas desempenham papéis centrais, para potencializar sua capacidade de disseminação heterogênea de informações, amizade e confiança dentro do ambiente organizacional e principalmente político, visto que Granovetter (1973), afirma que a ARS sugere uma ligação entre os níveis macro e micro das teorias sociológicas, em que cria um fenômeno de mobilidade social, comunidades organizacionais e difusão de informações e permite entender como que um pequeno grupo e sua interação tornam-se padrões para a criação de grupos maiores.

Em relação a contribuição prática para estudos organizacionais, tem-se como contribuição, com base na análise realizada por este estudo e considerando a Teoria da Governança na Gestão Pública, baseada na teoria da Governança Corporativa, que propõe princípios fundamentais no Relatório Cadbury, que são: prestação de contas, transparência e equidade e as recomendações no Estudo 13 do IFAC, que tratam de padrões de comportamento, estrutura e processos organizacionais, controle e relatórios externos, ações para que a Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento/RS possa tomar a fim de ajustar-se às boas práticas da Governança, sendo elas: a) estabelecer um código de conduta com base no documento pré-existente (Estatuto dos Servidores Municipais), bem como estipular um método de avaliação periódico para verificar a aderência ao código; b) criar um canal formal de comunicação interna entre gabinetes, por exemplo: intranet ou grupos em redes sociais específicas que seja do conhecimento e acesso de todos os servidores; c) estabelecer um modelo de relatório anual que deve obrigatoriamente ser gerado no encerramento de cada Gestão anual com informações pertinentes a todos os aspectos executivos da gestão, políticas e recomendações a próxima gestão; d) estabelecer comissão para elaboração e gerenciamento de um Plano de Gestão de Riscos da instituição; e) estabelecer um plano formal de capacitação para servidores públicos observando as necessidades e carências da instituição; f)

deve haver maior responsabilidade no cumprimento dos prazos para prestação de contas, além de zelar pela real e completa prestação de contas às entidades auditoras, bem como à comunidade Santanense.

Concluindo, no caso deste estudo, comprovou-se que mesmo mudando e ampliando o público alvo do questionário sobre governança, ainda manteve-se a mesma opinião sobre a aplicação das boas práticas de governança pela Gestão da Casa Legislativa. Levantando a hipótese de que, tanto os vereadores quanto os demais servidores públicos da Casa Legislativa não tenham a compreensão ao certo do que trata a governança e de que forma estes podem empregar em seu dia-a-dia, tanto as boas práticas quanto qualquer outra forma de agir em função dos princípios e recomendações que propõe a teoria da governança apresentada, fato que causa preocupação a longo prazo para o município de Sant'Ana do Livramento, uma vez que a cidade necessita de planejamentos a longo prazo para que possa se desenvolver e atender as necessidades da comunidade, além do que mais do que, com os recursos financeiros cada vez mais escassos, nunca torna-se eminente a necessidade de cumprir com os princípios de prestação de contas, transparência e equidade. Sendo a governança mais do que um manual de normas e comportamentos, mas um instinto que promove a atitude do querer fazer, de promover ações que inibam a falta de compromisso e respeito ao erário público.

Salienta-se que o presente estudo limitou-se em analisar as redes sociais de troca de informação, amizade e confiança da Câmara Municipal de Sant'Ana do Livramento /RS, sendo assim, sugere-se para pesquisas futuras uma aplicação do estudo em outras instituições como a Prefeitura Municipal, ao prefeito e aos secretários municipais ou instituições públicas de outras esferas, como o judiciário, por exemplo.

Outrossim, sugere-se o aprofundamento da análise a partir das redes estabelecidas por esta pesquisa com a finalidade de relacionar a escolaridade, tempo de serviços prestados ao setor público, ou setor de trabalho à opinião sobre a governança. Ademais, acredita-se que relacionar esses possíveis resultados com uma análise de governança na gestão pública pode trazer à tona novas perspectivas sobre a temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBASI, A.; ALTMANN, J. On the correlation between research performance and social network analysis measures applied to research collaboration networks. In: **System Sciences (HICSS)**, 44th Hawaii International Conference on. IEEE, 2011.

ABRUCIO, F. L. A coordenação federativa no Brasil: a experiência do período FHC e os desafios do governo Lula. **Revista de Sociologia e Política**, v. 24, p. 41-67, jun. 2005.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANDERSON, David Ray; WILLIAMS, Thomas Arthur; SWEENEY, Dennis J. **Contemporary business statistics**. South-Western/Cengage Learning, 2012.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. S. Paulo: Atlas, 2004.

BANCO MUNDIAL. **Managing Development: The governance dimension**. Discussion Paper, Washington D.C., 1991.

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. **Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual**. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 4, 2019.

BARRETT, Pat. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. **Australian National Audit Office**, 2005. <Disponível em: www.anao.gov.au>. Acesso em: 03 de jan de 2019.

BARRET, Pat. **Corporate Governance – More than Good Management**. CPA SOUTH AUSTRALIA ANNUAL CONGRESS. 2001. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_More_than_Good_Management.pdf>. Acesso em: 10 out 2018.

BAKHTIN, M., 1986. **Marxismo e Filosofia da Linguagem**. 3a ed., São Paulo: Hucitec.

BENNINGTON, John; HARTLEY, Jean. **Managing to govern: knowledge creation and transfer in a network of local authorities**. Academy of Management. Washington DC, USA, 2001.

BHATTA, Gambhir. **Post-NPM themes in public sector governance**. In: International Conference on “Asian Futures, Asian Traditions,”. Christchurch, New Zealand, 2003.

BJÖRK, Peder G.; JOHANSSON, Hans S. H. **Towards governance theory: In search for a common ground**. In: MONTANHEIRO, L.; LINEHAN, M. (eds.). **Public and Private Sector Partnerships: The enabling mix**. Sheffield Hallam University Press, 2000. Disponível

em:<<http://finans.regeringen.se/kommitteer/samverkan/pdf/commonground.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2018.

BLONDEL, Vincent D. et al. Fast unfolding of communities in large networks. **Journal of statistical mechanics: theory and experiment**, v. 2008, n. 10, p. P10008, 2008.

BONACICH, Phillip. Factoring and weighting approaches to status scores and clique identification. **Journal of mathematical sociology**, v. 2, n. 1, p. 113-120, 1972.

BORGATTI, S. P.; MEHRA, A.; BRASS, D.; LABIANCA, G. Network Analysis in the Social Sciences. **Science**, v. 323, n. 5916, 2009.

BRASIL, Constituição Federal. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Senado Federal. Brasília, 1988.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão (SEGES). Gestão Pública para um Brasil de todos. Plano de Gestão do Governo Lula. Brasília: MP, SEGES, 2003.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL. Lei 101/2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, revisado e alterado pela Lei Complementar 131/2009, conhecida popularmente como Lei da Transparência; Brasil, 2000. Disponível em: Acesso em:

BRASIL. Lei Complementar 156/2016 que trata da Transparência da Gestão Fiscal; Lei nº 12527/2011, denominada LAI – Lei de Acesso a Informação. Brasil, 2016. Disponível em: Acesso em:

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas / Tribunal de Contas da União. – Brasília : TCU, 2014. 91 p.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

CADBURY, Adrian et al. The financial aspects of corporate governance. Londres, 1992.

CASTRO, Iná Elias de. Geografia e Política. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

CIDADES, I. B. G. E. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2018. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento>>. Visitado em: 15 abr de 2019.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COLARES OLIVEIRA, MARCELLE; SILVA LINHARES, JULIANA. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras-Um

estudo de caso. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 4, n. 2, 2007.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. Nossa Comunidade Global. O Relatório da Comissão sobre Governança Global. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa**. Penso Editora, 2015.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEFOND, M. L.; FRANCIS, J. R. Audit research after Sarbanes-Oxley. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, v. 24, Supplement, p. 5-30, 2005.

DE MENDONÇA, Mark Miranda et al. O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 52, 2010.

DINIZ, Eli. “Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90”. In: DADOS – Revista de Ciências Sociais. Rio de Janeiro, volume 38, nº 3, 1995. pp. 385-415.

DORSET, Poole; BAKER, Davies. Webster’s new universal dictionary. London, 1979. <Disponível em: <http://www.webster-online-dictionary.com>> Acesso em: 07 de março de 2019.

EDWARDS, Meredith. Public sector governance—future issues for Australia. **Australian Journal of Public Administration**, v. 61, n. 2, p. 51-61, 2002.

FREEMAN, L. Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. **Social Networks**, v.1, 1979.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes; PICOLIN, Lidice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1163-1188, nov./dez. 2008.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. **XIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, SEGet**, 2016.

FREY, Klaus. Governança urbana e redes sociais: o potencial das novas tecnologias da informação e comunicação. **Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (Enanpad)**, v. 27, 2003.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANOVETTER, M. The Strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, p.1360-1380, 1973.

GREENE, Jennifer C.; CARACELLI, Valerie J.; GRAHAM, Wendy F. Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. **Educational evaluation and policy analysis**, v. 11, n. 3, p. 255-274, 1989.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. In: **XIV Encontro do Conpedi**, p. 16, 2005.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HAIR, Joseph; BABI, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARMON, Michael M.; MAYER, Richard T. **Organization theory for public administration**. Boston: Little, Brown, 1986.

HARRISON, James JH. Corporate governance in the NHS—an assessment of boardroom practice. **Corporate Governance: An International Review**, v. 6, n. 3, p. 140-150, 1998.

HARTLEY, Jean. Innovation in governance and public services: Past and present. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005.

HILL, M; HUPE, P. Implementing public policy. London: Sage, 2002.

HIRST, P. Democracy and governance. In: Jon Pierre (org.): Debating governance: authority, steering and democracy. Oxford University Press: New York, 2000, pp. 13-35

HOOD, Christopher. A public management for all seasons?. **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

IMPAVIDO, Gregorio. Governance issues in public pension fund management: Preliminary considerations. In: Litan; Pomerleano; Sundararajan (eds.). Financial sector governance: The roles of the public and private sectors. Washington: The Brookings Institution, 2002.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Página institucional. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 16 mar. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4 ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Página institucional. Disponível em: <https://www.ifac.org/>. Acesso em: 16 mar. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS. Governance in the public sector: a governing body perspective. New York: 2001.

IOG. INSTITUTE ON GOVERNANCE. What is Governance? 1990. Disponível em: <http://www.iog.ca/about_us.asp>. Acesso em: 10 out 2019.

JAMES, W. The principles of psychology, 2nd edn. Holt, New York, 1893.

JANN, W. Governance. In: EICHHORN, Peter (Org.). *Verwaltungslexikon*, 3. ed. Aufl. Baden Baden, p. 449-451, 2003.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation. In: MAANEN, J. V., ed. *Qualitative methodology*. Beverly Hills, Sage Publications, 1983.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; ZOIDO-LOBATÓN, Pablo. Governance matters. World Bank Policy Research Working Paper 2196, World Bank, 1999. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/govmatrs.pdf>>. Acesso em: 24 Set. 2018

KICKERT, W. JM. Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo-American ‘managerialism’. **Public administration**, v. 75, n. 4, p. 731-752, 1997.

KILPINEN, E. The enormous fly-wheel of society: Pragmatism’s habitual conception of action and social theory. University of Helsinki, Helsinki, 2000.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KLEINBERG, J. Authoritative sources in a hyperlinked environment, Proc. of the 9th ACM-SIAM Symposium on Discrete Algorithms, 668—677, 1998.

KUIPERS, K. J. *Formal and informal networks in the workplace*. p. 117 (Doutorado em Administração). Stanford, CA: Stanford University, 1999.

LANCELLOTTI, R. W. Governança Corporativa na Recuperação Judicial: lei 11.101/2005. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEMIEUX, Vincent; OUIMET, Mathieu. **L'analyse structurale des réseaux sociaux**. De Boeck Supérieur, 2004.

LITAN, R. E.; POMERLEANO, M.; SUNDARARAJAN, V. Strengthening financial sector governance in emerging markets. In: Litan; Pomerleano; Sundararajan (eds.). *Financial sector governance: The roles of the public and private sectors*. Washington: The Brookings Institution, 2002. 451 p.

LÖBLER, Mauri Leodir; NISHI, Juliana Mayumi; SILINSKE, Jaqueline. Condicionantes da Formação de Redes Sociais: Estudo Exploratório em Organizações Pública e Privada. In: **XIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**. 2014.

LODI, J. B. Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LOPES, F. D.; BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. *Revista de administração pública*, v. 43, n. 5, p. 1007-1036, 2009.

LYNN, L. E., Jr.; HEINRICH, C. J.; HILL, C. Studying governance and public management. In: Heinrich, Carolyn J.; Lynn, Jr., Laurence E. (editors). *Governance and performance: New perspectives*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2000, 349 p.

LYNN, L. E., Jr.; HEINRICH, C. J.; HILL, Carolyn. *Improving governance: A new logic for empirical research*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2001.

MACAMBIRA, M. O. **Comprometimento organizacional e Redes Sociais Informais: a estrutura das relações interpessoais e o vínculo com a organização**. 2009. 118f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2009

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, E. C. et al. Redes sociais e poder no Estado brasileiro: aprendizados a partir de políticas urbanas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2006.

MARQUES, E. C. **Estado e redes sociais: permeabilidade e coesão nas políticas urbanas no Rio de Janeiro**. Editora Revan, 2000.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. *A Corporate Governance no Sector Público: princípios, elementos e enquadramento conceptual*. An International Meeting os the American Accouting Association. Califórnia, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; DOMINGUES, Osmar. *Estatística Geral e Aplicada. revisada e Ampliada*. **São Paulo: Editora Atlas**, 2011.

MARTINS, H. F. et al. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Brasília: Publix Editora, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. *Governança no Setor Público*. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYER, A. C. The Significance of Quasi-Groups in the Study of Complex Societies. **The Social Anthropology of Complex Societies**. Londres: Tavistock Publications, pp. 97 – 122,1966.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. *Governança corporativa no setor público federal brasileiro*. São Paulo: USP,2006. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: WWW.teses.usp.br. Acesso em: 02 de janeiro de 2019.

MENDONÇA, M. M.; COSTA, F. M.; GALDI, F. C.; FUNCHAL, B. O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 21, n. 52, 1-24, 2010.

MILWARD, H. Brinton; PROVAN, Keith G. How networks are governed. In: Heinrich, Carolyn J.; Lynn, Jr., Laurence E. (editors). *Governance and performance: New perspectives*. Washington, DC: Georgetown University Press, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. *Cadernos de saúde pública*, v. 9, p. 237-248, 1993.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1996.

MITCHELL, J. C.. *Social Networks in Urban Situations*. Manchester: Manchester University Press, 1969.

MORENO. Jacob. *Who Shall Survive?*. New York: Beacon Press, 1934.

MUNDIAL, Banco. *Global economic prospects and the developing countries*. World Bank, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Governança corporativa na prática*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. *Governança corporativa na prática: integração acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DE DESENVOLVIMENTO*. Página institucional. 2013. Disponível em: . Acesso em: 16 mar. 2019.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. *Governança pública e parcerias do estado: a relevância dos acordos administrativos para a nova gestão pública*. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, 58, 2008.

OLIVEIRA, MARCELLE COLARES; LINHARES, JULIANA SILVA. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras-Um estudo de caso. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DE DESENVOLVIMENTO. *Avaliação da OCDE Sobre o Sistema de Integridade da Administração Pública Federal Brasileira*. 2011. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/assuntos/articulacao-internacional/convencao-da-ocde/arquivos/avaliacaointegridadebrasileiraocde.pdf> . Acesso em: 30 jan. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DE DESENVOLVIMENTO. Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades. 2004. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf> . Acesso em 20 out. 2018.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DE DESENVOLVIMENTO. Diretrizes da OCDE Sobre Governança Corporativa Para Empresas de Controle Estatal. 2003. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/diretrizes-da-ocde-sobre-governanca-corporativa-de-empresas-estatais-edicao-2015-9789264181106-pt.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

OSBORNE, David (David E.); GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público* . 9. ed. Brasília, D.F.: MH Comunicação, 1997.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PEREIRA, José Matias. *A Governança Corporativa Aplicada no Setor Público Brasileiro*. APGS, Viçosa, v.2, n.1, p. 110-135, jan./mar. 2010.

PIERRE, Jon; PETERS, B. Guy. *Governance, politics and the state*. New York: St. Martin's Press, 2000. 231 p.

PNUD. *Good governance and sustainable human development. Governance for sustainable human development. A UNDP Policy document, 2003*. Disponível em: <http://magnet.undp.org/policy/chapter1.htm#b>. Acesso em: 20 set 2018.

POPPER, Karl. *A lógica da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

RECUERO, R.; BASTOS, M.; ZAGO, G. **Análise de Redes para Mídia Social**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

RECUERO, Raquel. *Introdução à análise de redes sociais online*. Salvador: EDUFBA: 2017.

RÉGIS, H. P. **Construção social de uma rede informal de mentoria nas incubadoras de base tecnológica do Recife**. 2005. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, PE, 2005.

RIBEIRO FILHO, José Francisco et al. *Uma discussão sobre a criação de indicadores de transparência na gestão pública federal como suporte ao ciclo da política pública*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p.1-15, maio/ago. 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

RICHARDSON, et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

RIO GRANDE DO SUL. Relatório Resumido da Execução Orçamentária da Câmara Municipal de Vereadores; Porto Alegre: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/jurisdicionados/sistemas_controle_externo/siipc/relatorios_recibos_envio. Acesso em: 01 out 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Manifestações Conclusivas do Controle Interno sobre a Câmara Municipal de Vereadores de Sant'Ana do Livramento sob os códigos de barra dos documentos públicos de nº 31605131454829479; 31705131589107421 e 31805130035347539 correspondentes aos anos de 2016, 2017 e 2018, respectivamente. Porto Alegre: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/jurisdicionados/sistemas_controle_externo/siipc/relatorios_recibos_envio. Acesso em: 01 out 2019.

RIO GRANDE DO SUL. Processos do Sistema de Informações para Auditoria e Prestação de Contas, do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul de número 017218-0299/19-4; 002296-0200/16-0; e 004681-0200/17-0 referentes às gestões dos anos de 2015, 2016 e 2017 da Casa Legislativa. Porto Alegre: Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul, 2019. Disponível em: solicitar acesso aos documentos via <http://www1.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/inicial>. Acesso em: 01 out 2019.

RHODES, R.A.W. Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Philadelphia: Open University Press, 1997.

ROSENAU, James N. “Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial”. In: Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial. Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000.

ROSS, D. **The Origins of American Social Science**. Cambridge: Cambridge Univ. Press. 1997.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. Governança corporativa. **Fundamentos**, 2014.

SABIDUSSI, G. The centrality index of a graph. **Psychometrika**, v.31, n. 4, 1966.

SANTANA DO LIVRAMENTO. Resolução nº 1.252/2016, que estabelece o Regimento Interno da Câmara de Vereadores de Sant'Ana do Livramento. Sant'Ana do Livramento: Câmara Municipal, 2019. Disponível em: <https://www.santanadolivramento.rs.leg.br/institucional/nao/leis/lei-organica-municipal/lei-organica-municipal>. Acesso em: 01 out 2019.

SANTANA DO LIVRAMENTO. Lei Orgânica do Município de Sant'Ana do Livramento de 03 de abril de 1990; Sant'Ana do Livramento: Câmara Municipal, 2019. Disponível em: <https://www.santanadolivramento.rs.leg.br/institucional/regimento-interno/regimento-interno-alterado-2015.pdf/view>. Acesso em: 01 out 2019.

SANTANA DO LIVRAMENTO. Lei Municipal nº 4242 de 27 de setembro de 2001 e alterada pela Lei Municipal nº 7444 de 27 de dezembro de 2018 que cria a UCCI – Unidade Central de Controle Interno do Município de Sant'Ana do Livramento. Sant'Ana do

Livramento: Prefeitura Municipal, 2019. Disponível em: <http://www.sdolivrimento.com.br/nonaccs/painel/leis/214.pdf>. Acesso em: 01 out 2019.

SANTANA DO LIVRAMENTO. Lei nº 2.620/90, Estatuto dos Servidores Públicos. Institui o regime jurídico dos servidores públicos do Município de Sant'Ana do Livramento. Sant'Ana do Livramento: Prefeitura Municipal, 2019. Disponível em: <https://www.santanadolivrimento.rs.leg.br/processo-legislativo/transparencia/estatuto-do-funcionario-publico/view>. Acesso em: 01 out 2019.

SANTOS, Andresson Fernandes Araujo dos. Estudo da percepção dos princípios de governança aplicado ao setor público na gestão do Plano de Desenvolvimento da Educação Superior brasileira REUni, na Universidade Federal de Pernambuco. 2010. 117f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010.

SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, governança e democracia: criação de capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós-constituente. Dados, v. 40, n. 3, 1997.

SECURATO, José Cláudio. Uma década de Governança Corporativa: História do IBGC, marcos da governança e lições da experiência/ IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: Saint Paul Editora e Saraiva, 2006

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHAW, M. E. Communication networks. **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, v. 1, 1964.

SILVA, José Alexandre Fonseca da; PESSOA, Everton Bessa; BATISTA, Eliane Corrêa; SCACCABAROZZI, Najla Clécia Mota Cavalcante. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. XXXV Encontro da ANPADI, de 04 a 07 de setembro de 2011. Rio de Janeiro – RJ, 2011.

SILVA, RC da. A falsa dicotomia qualitativo-quantitativo: paradigmas que informam nossas práticas de pesquisas. **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa**, p. 159-174, 1998.

SILVEIRA, Elen Durán da et al. Aplicação do conceito de governança corporativa segundo o IFAC em uma empresa pública brasileira. 2013.

SILVEIRA, Nádia Sulene Moreira; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes. Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/IFAC. **RAGC**, v. 4, n. 9, 2016.

SLAUGHTER, Anne-Marie. “The Real New World Order”. In: *Foreign Affairs*, 76, 5, September/October, 1997, pp. 183-197.

SLOMSKI, Valmor. Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMSKI, Valmor et al. Governança corporativa e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2008.

STOKER, G. 'Governance as theory: five propositions', *International Social Science Journal*, No. 155: 17-28, 1998.

STREIT, Rosalvo Ermes; KLERING, Luís Roque. Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. **Encontro Nacional de estudos em gestão pública e governança. Salvador**, 2004.

TASHAKKORI, A.; TEDDLIE, C. Putting the human back in "Human Research Methodology": the researcher in mixed. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 4, n. 4, p.271-277, 2010.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches**. Sage, 1998.

TASHAKKORI, Abbas; CRESWELL, John W. The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 2007.

TIMMERS, Hans. Government Governance: corporate governance in the public sector, why and how? The Netherlands Ministry of Finance. 9th Fee Public Sector Conference. Nov, 2000. Disponível em: http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf. Acesso em: 08 mai. 2013.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro; YOSHITAKE, Mariano. O conselho fiscal e a Governança Corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, Florianópolis, v. 8, n. 16, p. 175- 202, jul./dez., 2011.

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.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Plano Estratégico 2010-2014. Brasília, TCU, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, V.V. MARTINS JUNIOR, P.P. A Teleologia e o Estudo das Ciências da Natureza – Contribuições da Filosofia. *AMBIENTE & EDUCAÇÃO: revista de educação ambiental*. Vol. 16(1), 2011

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de pesquisa. rev. atual. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2011.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WHITAKER, Francisco. **O que é vereador**. São Paulo: Brasiliense, 2017.



APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente questionário consiste na coleta de dados da pesquisa denominada: **“Redes de Poder: A análise de redes sociais de uma câmara legislativa municipal no Rio Grande do Sul e seu vínculo com a governança”** que tem como objetivo de mapear as relações interpessoais e conexões estabelecidas entre os agentes políticos da organização, identificando os atores centrais da rede e observando o vínculo, cargo e função desempenhada dos atores em relação aos cargos e funções de governança da organização. Esta pesquisa é de autoria Cristiane de Souza Aratijo, sob orientação do Professor Dr. Paulo Cassanego Júnior.

Você está convidado a responder o presente questionário buscando contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa analisar a estrutura das relações interpessoais entre os agentes políticos dos gabinetes de uma Câmara Municipal do Rio Grande do Sul, identificando o vínculo destas relações na governança do Poder Legislativo. Sugere-se a leitura prévia do questionário antes de seu preenchimento, para melhor entendimento da pesquisa.

A participação nessa pesquisa é livre e voluntária e ressalta-se que a **identidade dos participantes e os nomes sugeridos ao longo do questionário permanecerão em sigilo absoluto, sendo de conhecimento somente da pesquisadora e utilizados apenas para mapear e quantificar os grupos e analisar o impacto desses na governança da instituição.**

PERFIL DO RESPONDENTE

GÊNERO: () Feminino () Masculino

IDADE: _____ VEREADOR: _____

CARGO/FUNÇÃO DESEMPENHADA: _____

TEMPO DE ATUAÇÃO NO PODER LEGISLATIVO: _____

VEREADOR (A): _____

1. A qual partido político você pertence?

- () PMDB () PTB () PDT () PT () DEM () PC do B () PSB
 () PSDB () PTC () PSC () PMN () PRP () PPS () PV
 () AVANTE () PP () PSTU () PCB () PRTB () PHS () PSDC
 () PCO () PODE () PSL () PRB () PSOL () PR () PSD
 () PPL () PATRI () PROS () SD () NOVO () REDE () PMB
 () NENHUM () OUTRO: _____

2. Você se relaciona por motivos de trabalho (profissionalmente) com colegas dos gabinetes de outros vereadores? () Sim () Não

3. Você se relaciona por motivos pessoais (relações de amizade) com colegas dos gabinetes de outros vereadores? () Sim () Não

4. Com que frequência você se relaciona, por motivos de trabalho, com colegas dos gabinetes dos outros vereadores?

() Muita frequência () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

5. Com que frequência você se relaciona, por motivos pessoais (relações de amizade), com colegas dos gabinetes dos outros vereadores?

() Muita frequência () Frequentemente () Ocasionalmente () Raramente () Nunca

6. Que tipo de trabalho conjunto costuma ser desenvolvido por você em relação aos outros gabinetes?

Função Legislativa: () Analisar e discutir e votar projetos de lei () Analisar e discutir e votar projeto de decreto legislativo () Analisar e discutir e votar projeto de resolução () Analisar e discutir e votar emendas () Moções de apoio ou repúdio () Requerimentos

Função de Fiscalização: () Fiscalizar o poder executivo () Pedidos de informação () Exame de Convênios () Apreciação da prestação de contas do executivo; () Constitui Comissões Públicas de Inquérito – CPI () Pedidos de Informação

Função de Julgamento: () Julgamento de infrações político-administrativas do Prefeito

() Julgamento de infrações político-administrativas dos Vereadores

Função de Assessoramento: () Pedidos de providência

Função de Administração: () Eleição da mesa diretora () Constituição de Comissões Permanentes () Constituições de Comissões Temporárias () Contratação de assessoria () Nomeação de servidores () Divulgação dos trabalhos da casa () Gestão dos recursos orçamentários

7. Agora, indique nos quadros abaixo, os nomes dos colaboradores (em comissão, efetivos e estagiários) com os quais você se relacionou nos últimos seis meses em cada uma das situações propostas, referindo-se a eles pelos seus respectivos números demonstrados na RELAÇÃO DE NOMES DOS COLABORADORES, na página 04.

Obs: Favor identificar o seu número junto aos demais membros.

a) Relembrando os últimos seis meses, quais foram as pessoas de seu ambiente de trabalho que lhe deram informações importantes, que lhe ajudaram na organização? (escreva um número em cada quadrado)

1. Porque você se relaciona com essas pessoas?

2. Você depende dessas pessoas para a realização de suas atividades?

3. Por que você indicou essas pessoas?

4. Quais seriam as consequências se você não se relacionasse com essas pessoas?

b) Relembrando os últimos seis meses, quais pessoas do seu ambiente de trabalho foram importantes fontes de amizade? (escreva um número em cada quadrado)

1. Porque você se relaciona com essas pessoas?

2. Você depende dessas pessoas para a realização de suas atividades?

3. Por que você indicou essas pessoas?

4. Quais seriam as consequências se você não se relacionasse com essas pessoas?

c) Relembrando os últimos seis meses, quais foram as pessoas do seu ambiente de trabalho que você realmente confiou? Que você se sentiu confortável para correr riscos profissionais sem temer consequências negativas? (escreva um número em cada quadrado)

1. Porque você se relaciona com essas pessoas?

2. Você depende dessas pessoas para a realização de suas atividades?

3. Por que você indicou essas pessoas?

4. Quais seriam as consequências se você não se relacionasse com essas pessoas?

GABINETE DA PRESIDENCIA	37. João Pedro Schepa	80. Guilherme Sadowik Oliveira	116. Jacinto Silvestre Correa
1. Luis Fernando Arieta Prestes	GABINETE DO VER. EVANDRO GUTEBIER	81. Luis Enrique Icart Maciel	117. José Florindo Machado Cardoso
2. Vanessa Nunes da Costa	38. Evandro Gutebier Machado	GABINETE DA VER. MARIA HELENA	118. Nadir Espinosa Peluffo
3. Jorge Cleo Thomaz Amaral	39. Marfisa Saldanha Bastos	82. Maria Helena Alves Duarte	119. Teresinha da Cunha Brandão
GABINETE DO VER. ANTONIO ZENOIR	40. Marta Raquel Medina Azevedo	83. Carime Moares Simas	CPD
4. Antonio Zenoir Malgarejo Davila	41. Matheus Borges Medina	84. Jeferson Cruz da Silva	120. Gilmar Nunes Ayres Silveira
5. Daniel Remedy Sant'Ana	42. Vinicius Benites Milan	85. Leonardo Fábio Maciel Barros	121. Iara de Lourdes de Souza
6. Débora Betil Secco da Rosa	43. Saionara Luciana Ribeiro Moreira	86. Rossana Brandão Cardozo	122. Mauro Altino Pereira de Souza
7. Luis Márcio Dias Gonçalves	44. Lucas Marcelo Vargas Lanes	87. Samarha Dyovanna Lemos Vieira	123. Paulo Rodrigues de Macedo
8. Rafael Kohanoski Ribeiro	GAB. DO VER. GERMANO CAMACHO	GABINETEVER MAURICIO DEL FABRO	CONTABILIDADE
9. Sérgio Hardem Munhoz	45. Germano Cabreira Mendes	88. Mauricio Bonfill Del Fabro	124. Alvaro Couto Monson
10. Carolina Luiza Freire	46. Alencastro Feippe Martins	89. Luiz Pedro Garagony	125. Angel Lindsay Moreira
GABINETE DO VER. AQUILES PIRES	47. Jorge Cleo Martins Amaral	90. Nei Regis Ribeiro Fernandes	PROCURADORIA
11. Aquiles Pires	48. Mario Gustavo Gomes	91. Rodrigo Rosa Machado	126. Christiano Fagundes da Silva
12. Carmen Alves Pereira	GABINETE VER. LEANDRO FERREIRA	92. Thaynara Maciel Pires	127. Eduarda Salas Ibargoyen
13. Francielen Maciel Cabreira	49. Leandro Adílio Ferreira	93. Marcelo Hernandez Machado Filho	TESOURARIA
14. Jeanice Regina Prestes	50. Milton Cezar Tonerer	GABINETE DO VER. ROMARIO PAZ	128. Emerson Davi Escobar Vieira
15. Simone Alves da Silveira	51. Valdinei Lima Munhoz	94. Romário Augusto Gonçalves Paz	DEFENSORIA PUBLICA
GABINETE DO VER. JOSE PIEDRA	52. Rodrigo Pereira de Souza	95. Felipe Pinto Coelho	129. Eduardo Joaquim Bastilho
16. José Pedro Arévalo Piedra	GABINETE DO VER. LIDIO MENDES	96. Marcos Gonzaga Oliveira da Costa	130. Gabriel Richard dos Anjos
17. Flavio José da Silva Amez	53. Lídio de Azevedo Mendes (MELADO)	97. Pedro Ribeiro Lima	CENTRAL TELEFONICA
18. Isabelino Fernandes Silveira	54. Angela Silvana Pereira Assandri	98. Saul Gomes Xavier	131. Cassio Acosta Rodrigues
19. Marcio Cristiano Gonçalves Pereira	55. Danielle Soares Correa	99. Franciele Torres Alves	SETOR DE COPIAS
20. Miqueias Rodrigues	56. José Quiser Sacer Sosa	GABINETE VER. ULBERTO NAVARRO	132. Gerson Luiz da Silva Soares
21. Adriano Silveira Trindade	57. Haymã Assandri Rocha	100. Ulberto Navarro (GARRAO)	PODER JUDICIARIO
22. Anaid Cezar Torres	GABINETE DO VER. ITACIR SOARES	101. Karina Gisel Morales Geraldo	133. Icaro Feldmann Fernandes
GABINETE DO VER. CARLOS NILO	58. Luiz Itacir Soares	102. Luis Enrique Varela Rivero	134. Thaina Oliveira Ribeiro
23. Carlos Nilo Coelho Pintos	59. Miriam Simone Moreira Rodrigues	103. Roberto Carlos Torres de Lima	DEPARTAMENTO DE PESSOAL
24. Dalise Montenegro Soares	60. Nilton Cezar Pereira Guterres	104. Vitoria Carrion Castro	135. Bruno Gisler Dalmolin
25. Jéssica Torres Nunes	61. Vitória Rodrigues Campello	ALMOXARIFADO	DTI
26. Maria Vitoria Gonçalves La Regina	GABINETE DA VER. MARCIA DA ROSA	105. Daiana Jorge	136. Jean Luca Cariolato
27. Douglas Camargo Rodrigues	69. Marcia Rosane da Rosa dos Santos	106. Loiva Eula Dachi	IMPRENSA
GABINETE DO VER. DAGBERTO REIS	70. Carmen Silva da Silva da Rosa	SECRETARIA	137. Rodrigo Bique da Rosa
28. Dagberto Cesarino dos Reis	71. Diego Macgado de Azevedo	107. Ana Griselda da Rosa Antonio	138. Matheus Costa Simões Pires
29. Claudio Antonio Alves Pires	72. Elbio Nunes de Los Santos	108. Carolina Allende Torres	MANUTENÇÃO
30. José Carlos Sabatinni	73. Silvio Marcos Silveira da Silva	109. Filipe Ocana Cardoso	139. Evandro dos Santos Lopes
31. Vera Lucia Santos Cunha	74. Vera Maria da Silva Azevedo	110. Gisa Nara Cartos Urbim	140. Genésio José Lemos
32. Douglas Ramos Vaqueiro	75. Aline Correa de Los Santos	111. Lilian Lopes da Silva	MOTORISTA
GABINETE DO DANUBIO BARCELLOS	GABINETE VER. MARCO MONTEIRO	112. Luciana Dutra Elesbão	141. Rodrigo de Souza Albeche
33. Danúbio Barcellos de Gusmão	76. Marco Monteiro	113. Rosimeri da Silva Madrid	DIRETORIA GERAL
34. Eladia Maria da Rosa Silveira	77. Jean Paulo Nakao	114. Marília Gabriela Souza Carvalho	142. Fábio Augusto Souza
35. Marcelo Dutra Peixoto	78. Paulo Augusto Teixeira	115. Luciana Gonçalves dos Santos	143. Francisco Moreno Ferreira
36. Yuri da Silva Teixeira	79. Vanessa Alves Eguren	PORTARIA	

Apêndice B

Fotocópia dos registros realizados durante o período de observação desta pesquisa

câmara municipal dia 23/10/18

sessão → esclarecimentos do secretário municipal de planejamento

projeto de lei
 a leitura e aprovação de ordem do dia

a empenho e receitas do mês recados
 Zeneir lê o pedido de providência do Sr.
 Carlos Lelo os outros recados conversaram
 e pouco prestaram atenção. o que prestaram
 atenção

projeto de lei pl de juros de crédito especial
 de 49 mil - projeto de compra de imóvel p/
 o dal para locação abconduna do PAC 1.

Carlos Lelo (voto de congratulação)
 código de postura, proposto em conjunto
 alterações no código
 voto de congratulação as funcionários públicos
 que colaboraram com a revisão de código de posturas
 do município ^{municipais}

Huberto Noronha (voto de congratulação)
 → para médicos veterinários pelo pagamento do dia
 do veterinário em estímulo pelo trabalho voluntário
 que realiza o animais de rua.

gelo limbay que há ~~8~~ 8 secretários que ~~estão~~
 ainda não compareceram ^{para} esclarecimentos
 quais, quais e ~~estão~~ quando se manifestaram
 Romário foi contra - houve discussão sobre que dados

PanAmericana

sessão plenária 19/11/18 data
1 1 1 8

pronunciamento do vereador Staci Soares
 falou sobre a assinatura do contrato para construção
 de 6 pontes junto a reatara estadual SDR
 vereador falou sobre o dano de fumaça dos
 máquinas pois deve se pagar cento dos
 máquinas expostos e que não vem sendo
 feito.

→ vereador falou que o vereador que mais dia
 vai se retirar, ~~o~~
 → vereador falou sobre o método e ambos
 vivem.

* pronunciamento vereador Moira Helena
 falou sobre flexibilização que é a principal
 ligação. Os vereadores para ele é uma forma
 mais importante do que propor leis.

mencionou uma denúncia realizada na
 semana passada sobre a desproporção de
 um ônibus no centro para a cidade
 por parte do prefeito e ~~o~~ pelo da.

* vereador comentou que deve haver responsabilidade
 e limite para fazer denúncias, principalmente
 denúncias infundadas.

* vereador comentou que a denúncia apontou
 o nome de pessoas de conduta publicamente
 ilícita da comunidade.

03/12/18 - reunião plenária

→ pelo vereador Staci sobre artigos rurais que influem o transporte exceder o excedimento da produção.

→ ver Paulo Helena - interesse em pendência de acordo que existe um decreto que proíbe contestações no momento, entretanto vai rejeitar o decreto p/ poder ~~abrir~~ abrir o processo relativo complementar.

→ sr. Staci comentou a cura do desemprego, comentou que tem onçada na cidade de muito dinheiro e pouco trabalho efetivo. comenta que está compondo um grupo orientado "lutando" por um pedaco de terra e o "iniciativa" no ^{mercado} procura para ver como despenou o uso da fala.

sr. Paulo Helena foi chamado e não esteve tinha a reunião.

sr. Paulo Helena, apresentar um resumo das ações do governo

ms.

ANEXO A



Prezado(a) Vereador(a),

Posso contar com a sua ajuda? Me chamo Cristiane de Souza Araújo, mestranda em Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), e estou realizando a coleta de dados para minha pesquisa de dissertação denominada: **Redes de Poder: uma Análise das Redes Sociais e da Governança de uma Instituição Pública Municipal**, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Cassanego Júnior.

O que é a pesquisa? Estamos analisando a Governança em uma instituição pública municipal a partir da Análise de Redes Sociais e da Teria da Governança Corporativa.

O que esperamos de você como participante? Sua participação consiste em responder de forma fidedigna as questões que compõe o instrumento de coleta de dados. Os dados serão analisados de forma consolidada, garantindo o seu anonimato. O tempo médio de preenchimento do questionário é de 15 minutos.

PERFIL DO RESPONDENTE	
GENERO: (<input type="checkbox"/>) Feminino (<input type="checkbox"/>) Masculino	IDADE: _____ ESCOLARIDADE: _____
TEMPO DE ATUAÇÃO NO AMBIENTE POLITICO (EM ANOS): _____	

Por favor, marque um X no número que melhor corresponde a frequência de suas atitudes em relação a afirmação. Recomenda-se dar a primeira resposta que vier a mente, ao invés de demandar elevada concentração na questão.

Onde: 1 = DISCORDO TOTALMENTE 2 = DISCORDO 3 = NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 4 = CONCORDO 5 = CONCORDO TOTALMENTE

AFIRMATIVAS	1	2	3	4	5
A administração tem tomado medidas para garantir que os seus membros pratiquem o exercício da liderança, agindo de acordo com os altos padrões de conduta.					
A administração possui um código formal de conduta que define as normas de comportamento às quais todos os servidores do órgão devem seguir.					
A administração avalia periodicamente a aderência ao código de conduta.					
A administração possui mecanismos adequados para assegurar que os membros do corpo diretivo e demais servidores não sejam influenciados por preconceito, imparcialidade ou conflitos de interesses.					
A administração possui medidas eficazes para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de outras fontes difusoras de boas práticas.					
A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam devidamente salvaguardados.					
A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam usados de maneira econômica, eficiente, eficaz, adequada, e com a devida destinação.					

Onde: 1 = DISCORDO TOTALMENTE 2 = DISCORDO 3 = NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 4 = CONCORDO 5 = CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5
A administração possui medidas apropriadas para assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de acordo com a legislação aplicável.					
A administração possui canais de comunicação com as partes interessadas sobre o papel, missão, objetivos e desempenho do órgão.					
A administração possui processos adequados para garantir que esses canais operem efetivamente em prática.					
A administração dá publicidade aos atos de nomeação de seu corpo diretivo.					
A administração divulga publicamente os nomes de todos os membros do corpo diretivo, juntamente com suas respectivas funções.					
Existe uma divisão claramente definida de responsabilidades nos departamentos de direção do órgão, de modo a garantir um equilíbrio de poder e responsabilidade.					
Os gestores do órgão reúnem-se regularmente.					
Os gestores do órgão exercem, com efetividade, liderança e controle sobre a entidade.					
Os gestores do órgão acompanham a gestão executiva.					
Os membros do corpo diretivo recebem treinamento ao assumirem o cargo de direção, ou posteriormente se necessário.					
A administração possui medidas apropriadas para garantir que se tenha acesso a todas as informações relevantes, assessoramento e recursos necessários para permitir desempenhar suas funções de forma eficaz.					
O quadro de controle estratégico inclui um calendário formal para assuntos especificamente reservados à decisão coletiva do corpo dirigente.					
A administração possui processos bem definidos e documentados para a política de desenvolvimento, implementação e revisão.					
A administração possui processos bem definidos e documentados para tomada de decisões, acompanhamento, controle e informação.					
A administração possui procedimentos formais e regulamentação financeira para realização de suas atividades					
Quando o corpo diretivo for responsável por fazer as nomeações, existe um processo formal para garantir que essas nomeações sejam feitas em conformidade com os critérios especificados.					
Quando o corpo diretivo for responsável por fazer as nomeações, existe um processo formal para garantir que essas nomeações sejam com base no mérito e capacidade do indivíduo para realizar um papel definido dentro do órgão.					

Onde: 1 = DISCORDO TOTALMENTE 2 = DISCORDO 3 = NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 4 = CONCORDO 5 = CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5
Quando o corpo é responsável por indicar seus dirigentes, tais indicações são consideradas em sua totalidade <u>pelA</u> administração.					
O papel do presidente do órgão é definido formalmente, e inclui a responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para o corpo diretivo e para as atividades da entidade como um todo.					
Os gestores que não fazem parte do corpo efetivo do órgão são independentes para gerenciar.					
Os gestores que não fazem parte do corpo efetivo do órgão são livre de quaisquer outras relações que possam interferir na formação de juízo independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta.					
Quando A administração é responsável por fazer as nomeações de servidores não efetivos do órgão, essas nomeações são por período definindo.					
Quando A administração é responsável por fazer as nomeações de servidores não efetivos do órgão, essas nomeações são por sujeitas a um processo de avaliação formal.					
O Diretor Administrativo possui responsabilidade sobre todos os aspectos executivos da gestão.					
O Diretor Administrativo presta contas ao corpo deliberativo para o melhor desempenho da entidade e implementação de políticas que regem todo o órgão.					
As atribuições, o mandato, a remuneração e a avaliação de servidores não-efetivos em cargos de função comissionada são claramente definidas.					
A administração possui assessoria responsável pelo aconselhamento adequado em questões financeiras e para a manutenção de um sistema eficaz de controle interno e financeiro.					
A administração possui assessoria responsável pela garantia de que os procedimentos, regulamentos, legislação e outras declarações de boas práticas aplicáveis ao órgão sejam respeitadas.					
A administração possui procedimento formal e transparente para o desenvolvimento da política de remuneração de seus cargos diretivos.					
A administração possui procedimentos estabelecidos para garantir que nenhum membro do corpo diretivo esteja envolvido na determinação da sua própria remuneração.					
O relatório anual de gestão do órgão inclui uma declaração sobre a política de remuneração e os detalhes da remuneração dos membros do corpo diretivo.					
A administração toma medidas para assegurar que sistemas eficazes de gestão de riscos sejam estabelecidos como parte do quadro de controle interno.					
A administração toma medidas para assegurar que uma função de auditoria interna eficaz seja estabelecida como parte do quadro de controle interno.					

Onde: 1 = DISCORDO TOTALMENTE 2 = DISCORDO 3 = NÃO DISCORDO, NEM CONCORDO 4 = CONCORDO 5 = CONCORDO TOTALMENTE

	1	2	3	4	5
A administração possui uma comissão de auditoria, compreendendo membros do quadro efetivo e que não estejam em função de diretoria, com a responsabilidade pela revisão independente da estrutura de controle e de processo de auditoria externa.					
0-A administração toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno seja estabelecida.					
A administração toma medidas para garantir que uma estrutura eficaz de controle interno funcione na prática.					
A administração menciona em seu relatório anual de gestão uma declaração sobre a eficácia do controle interno do órgão.					
A administração possui procedimentos que assegurem uma gestão financeira e orçamentária eficiente e eficaz.					
A administração desenvolve programas de treinamento para assegurar que os servidores sejam capacitados a realizar suas atividades necessárias.					
A administração elabora periodicamente um relatório de gestão objetivo, equilibrado e compreensível.					
O relatório anual contém uma declaração explicando as responsabilidades do corpo diretor.					
A administração declara, em seu relatório de gestão, que cumpriu com as normas ou códigos de governança corporativa.					
A administração dá garantias que as demonstrações financeiras estejam em conformidade com os padrões e práticas adotadas no setor público.					
A administração institui e divulga indicadores de desempenho pertinentes.					
A administração tem tomado medidas para assegurar que a relação com seus auditores externos é profissional e objetiva.					

A pesquisadora Cristiane de Souza Araújo, responsável por este estudo, poderá ser localizada no telefone fixo 55 3243 3153 ou pelos ~~whatsapp~~ [whatsapp 55 984628771](https://api.whatsapp.com/send?phone=55984628771) para esclarecer eventuais dúvidas.

Muito obrigada e esteja certo(a) de que sua participação fará total diferença em nossa pesquisa.