

Universidade de Brasília (UnB)

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Inf. e Documentação (FACE)

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)

Luíza Vilela Monteiro

FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO: Uma análise dos aspectos
relacionados à Governança Corporativa

Brasília

2014

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Roberto de Goes Ellery Júnior
Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Inf. e
Documentação

Professor Doutor José Antonio de França
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias – CCA

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis – diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – noturno

Luíza Vilela Monteiro

FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO:

Uma análise dos aspectos relacionados à Governança Corporativa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Matheus de Mendonça Marques

Linha de pesquisa: Impactos da contabilidade na sociedade.

Área: Outros.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me dar a vida, saúde, condições de estudo e minha família.

Agradeço à minha família por sempre me amar, animar e encorajar a continuar. Agradeço especialmente a meus pais, que sempre batalharam para me dar boas condições de estudos e incentivar minha vida acadêmica.

À Universidade de Brasília e todo o corpo docente do Departamento de Ciências Contábeis e Atuárias, que desde o início do curso de graduação se dedicam a passar um pouco de seu conhecimento aos alunos.

Ao meu orientador, que me guiou e deu suporte nessa etapa tão esperada e importante, pelas correções e pelo compartilhamento de conhecimento.

Aos meus amigos, que desde o primeiro semestre estiveram ao meu lado, transformando o dia a dia acadêmico em lembranças inesquecíveis e amizades duradouras. E a tantos outros que me ajudaram e fazem parte dessa conquista.

RESUMO

O Governo Federal do Brasil criou o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS para permitir ao trabalhador uma melhor segurança no seu trabalho. Uma das maiores contribuições do Fundo para o Brasil foram os grandes investimentos em áreas de infraestrutura urbana, habitação popular e saneamento básico. Governança corporativa é o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas. Boas práticas de governança corporativa incluem um planejamento do negócio e da estratégia; comitês de auditoria; controle de estruturas; gestão de risco; e avaliação e monitorização do desempenho. Observando que o FGTS é o maior fundo de investimento do Brasil, esse estudo tem por objetivo analisar quais são as práticas de governança corporativa apresentadas pelo FGTS através dos relatórios contábeis, a fim de averiguar aquelas que são mais significativas para o Fundo. Para essa análise foi utilizada uma lista de perguntas publicadas pelo *International Federation of Accountants* - IFAC para verificar pontos fortes e fracos relacionados à execução de boas práticas de governança corporativa aplicadas a entidades do setor público. As informações analisadas estão disponíveis no sítio do Fundo, assim como os relatórios, as atas do Conselho Curador do FGTS e as demonstrações financeiras do ano de 2013. Conclui-se que o FGTS não se manifesta claramente quanto a boas práticas de governança, mas se importa com quesitos como planejamento estratégico e aplicação dos recursos como previstos por Lei. Entretanto, há poucas informações divulgadas referentes a controle interno, gestão de risco e auditoria interna.

Palavras-chaves:

FGTS. Governança Corporativa. Boas práticas de Governança Corporativa.

ABSTRACT

The Federal Government of Brazil created the Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS to allow the employee a better security in their work. A major contribution of the Fund to Brazil was due to their large investments in areas of urban infrastructure, public housing and sanitation. Corporate governance is the set of practices that aims at optimizing the performance of a company to protect all stakeholders. Good corporate governance practices includes a business planning and strategy, audit, control structures, risk management, evaluation and performance monitoring. Noting that the FGTS is Brazil's largest investment fund, this study aims to analyze what are the corporate governance practices presented by the FGTS through the financial reports in order to determine those that are most significant to the Fund. For this analysis were used a list of questions published by International Federation of Accountants - IFAC to verify strengths and weaknesses related to the implementation of good corporate governance practices applied to public sector entities. The analyzed information are available on the Found's website, the reports of the board and financial statements of the year 2013. Concluded that the FGTS not clearly manifested as good governance practices but cares about various issues such as strategic planning and investment of funds as provided by law however there is little information disclosed regarding the internal control, risk management and internal audit.

Keywords:

FGTS. Corporate Governance. Good Corporate Governance Practices.

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço	10
2.1.1	<i>Histórico do FGTS</i>	10
2.1.2	<i>Desenvolvimento histórico da regulamentação do FGTS</i>	11
2.1.3	<i>A importância do FGTS</i>	13
2.3	Governança Corporativa aplicada ao setor público	15
3.1	Fonte de dados, amostra e tipologia de pesquisa	19
3.2	Check list de boas práticas de Governança Corporativa para entidades governamentais	19
4	ANÁLISE DE DADOS	21
4.1	Padrões de comportamento (perguntas 1 a 4)	21
4.2	Estrutura organizacional e processos (perguntas 5 a 41)	22
4.3	Controle (perguntas 42 a 49)	28
4.5	Análise comparativa das seções de perguntas	32
5	CONCLUSÕES	34
	REFERÊNCIAS	36
	ANEXO I	40

1 INTRODUÇÃO

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS foi criado pelo Governo Federal com o objetivo de melhorar as relações trabalhistas e, assim, criar uma maior segurança para os trabalhadores em seus empregos. O Fundo atua nos casos de demissão sem justa causa e na constituição de um fundo de investimento para a aposentadoria, por meio de depósitos feitos mensalmente pelo próprio empregador.

Os recursos do Fundo são investidos em infraestrutura urbana, saneamento básico e habitação popular, o que faz do FGTS um dos maiores contribuintes para programas nessas áreas de desenvolvimento em todo o Brasil. A Caixa Econômica Federal – CEF é o agente operador do FGTS e nela são feitos todos os depósitos vinculados, o que facilita a gestão dos recursos.

No exercício de 2013 o FGTS totalizou 464.130 de famílias beneficiadas na área de habitação popular, por meio de financiamentos concedidos para pessoas físicas para aquisição de imóveis, construções ou reformas por meio dos programas Carta de Crédito Individual e Carta de Crédito Associativo relativos a unidades produzidas em 2013 ou anos anteriores. Foram 382.861 famílias beneficiadas pela concessão de descontos nos financiamentos contratados, fazendo com que famílias de baixa renda conseguissem a casa própria. Houve um total de 8.870.624 de pessoas beneficiadas pelos recursos aplicados na área de saneamento básico e 20.502.261 pelos recursos aplicados em infraestrutura urbana.

Ainda em 2013 a arrecadação bruta de contribuições regulares e rescisórias, acrescidas de encargos por atraso, alcançou R\$ 94,4 bilhões por meio de aproximadamente 59,9 milhões de guias de recolhimentos. Desde o ano de 2000 o Fundo apresenta arrecadação líquida positiva (arrecadação líquida é a diferença dos valores da arrecadação bruta das contribuições e dos saques efetuados pelos trabalhadores). De acordo com as demonstrações financeiras do exercício de 2013, o FGTS obteve uma arrecadação líquida recorde de aproximadamente R\$ 18,7 bilhões. A conta vinculada é individualizada em nome do trabalhador. No final do exercício, o cadastro das contas vinculadas totalizou saldo de R\$ 294,9 bilhões, com 685,9 milhões de contas, sendo que 124,4 milhões de contas se referem aos créditos complementares. É de se observar que um trabalhador pode ter mais de uma conta vinculada ao seu nome, como em casos de trabalhadores autônomos, que têm mais de um contrato de trabalho.

A importância do Fundo é perceptível ao se observar todos os investimentos feitos pelo FGTS nas áreas citadas e como isso tem ajudado o desenvolvimento em diversas cidades em toda a extensão do país e o benefício que trouxe para os cidadãos brasileiros.

Uma das formas de análise de gestão é através da avaliação de boas práticas de governança corporativa. Essas boas práticas incluem um planejamento do negócio e da estratégia; comitês de auditoria; controle de estruturas; gestão de risco; e avaliação e monitorização do desempenho. Essas boas práticas requerem uma clara identificação e divulgação das responsabilidades; um real entendimento da relação existente entre os *stakeholders* e os interesses para controlar os seus recursos e dividir resultados; e uma boa sustentação da gestão (MARQUES, 2007). A governança corporativa é o conjunto de práticas que objetivam aprimorar o desempenho de uma entidade protegendo todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (Comissão de Valores Mobiliários - CVM, 2002).

Foram encontrados estudos que analisaram a governança corporativa no setor público (MARQUES; BARRET; MELLO; IFAC; *Australian National Audit Office* – ANAO; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; Instituto Brasileiro de Governança Pública - IBGP), mas não foram encontrados estudos que analisem a governança do FGTS. Assim, esse estudo tem por objetivo analisar quais são as práticas de governança corporativa apresentadas pelo FGTS por meio dos relatórios contábeis, a fim de averiguar aquelas que são mais significativas para o Fundo, levando em consideração os aspectos de boas práticas de governança corporativa e a importância do Fundo para o Brasil e seus cidadãos.

Para analisar as práticas de governança corporativa exercidas pelo Fundo foram traduzidas e aplicadas ao FGTS um *check list* de perguntas publicadas em 2001 num estudo sobre governança corporativa aplicada aos órgãos do setor público realizado pelo IFAC. Esse estudo definiu alguns princípios e recomendações para ajudar as entidades a desenvolver as boas práticas apresentando um *check list* de perguntas para avalia-las quanto a padrões de comportamento; estrutura organizacional e processos; controle e informações publicadas.

Este estudo está dividido em cinco partes. A primeira aborda a história, desenvolvimento e estrutura do FGTS, sua importância no país, legislação que rege o Fundo e conceitos e boas práticas de governança corporativa. A segunda explica a metodologia utilizada para avaliar se o FGTS usa boas práticas de governança corporativa. A terceira é a análise dos

dados e informações obtidos. A quarta é a conclusão depois de feita toda a avaliação. E por último as referências bibliográficas e o anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

2.1.1 Histórico do FGTS

A única garantia que o empregado tinha antes da criação do FGTS, que ocorreu em 13 de setembro de 1966 pela Lei nº 5.107, era a chamada estabilidade decenal, prevista no artigo 492 da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Estabilidade essa que só acontecia quando o trabalhador completasse 10 anos de serviço na mesma empresa. Dessa forma, o seu contrato de trabalho somente poderia ser cessado em caso de justa causa, sendo necessária uma apuração por meio de um inquérito para certificar a procedência do caso. Em caso de o empregado pedir demissão, esse pedido era validado se tivesse assistência do Sindicato ou do Ministério do Trabalho ou pela Justiça do Trabalho. Se o empregado tivesse mais de um ano de serviço na empresa, mas ainda não houvesse completado o decênio, e fosse demitido, a empresa teria que pagar uma indenização correspondente ao valor do salário mensal para cada ano de serviço; caso tivesse completado o decênio, essa indenização teria o valor dobrado.

Algumas empresas faziam uma provisão de 1/12 avos do valor do salário para cobrir a indenização caso o funcionário fosse demitido, mas a maioria não se preparava para pagar a indenização. Ainda assim, elas achavam que era muito oneroso, principalmente no caso do empregado ter completado os dez anos laborados. Então era muito comum que as empresas dispensassem o empregado antes de completar o decênio, para pagar assim menos indenização, ou, ainda, a empresa não pagava a indenização e o ex-funcionário tinha que recorrer à justiça para ter seu direito garantido (DIEHL e TRENNEPOHL, 2011).

O Governo criou o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço pois o sistema da estabilidade decenal era muito oneroso para as empresas e também não favorecia os empregados (DIEHL e TRENNEPOHL, 2011). Esse novo sistema não exterminou o anterior, assim o empregador deveria registrar na carteira de trabalho se o funcionário era ou não optante do FGTS. Com a criação do Fundo, o empregador era obrigado a fazer depósito mensal no valor de 8% da remuneração do empregado, mesmo se o funcionário não era optante.

Com a nova Constituição Federal, em 1988, o regime da estabilidade decenal foi extinto, e em 1989 foi criada a Lei nº 7.839 que revogou a lei anterior e passou a regular o sistema do FGTS como obrigatório para todos celetistas, que são aqueles trabalhadores regidos pela CLT.

A criação do FGTS teve como intuito regulamentar a relação do empregado com o seu empregador, visando atenuar os conflitos existentes, e a constituição de uma poupança para o funcionário para sua aposentadoria ou por rescisão do contrato trabalhista (CEF, 2001).

2.1.2 *Desenvolvimento histórico da regulamentação do FGTS*

A partir da Lei nº 5.107/66, que criou o FGTS, já estava estipulado que haveria um Conselho Curador que iria gerir o Fundo, que seria integrado por quatro pessoas: um representante do Ministério do Trabalho e Previdência Social; um representante do Ministério Extraordinário para o Planejamento e Coordenação Econômica; um representante das categorias profissionais; e o presidente do BNH – Banco Nacional de Habitação.

Nessa mesma lei, percebe-se a bonificação aos membros do Conselho Curador (CC) de um salário mínimo, que na época tinha o valor de Cr\$ 84.000,00 (oitenta e quatro mil cruzeiros) a cada sessão que estivesse presente. No ano de 1979, com a Lei nº 6.675, o parágrafo primeiro foi alterado, mudando o período do mandato de dois anos para três anos.

Atualmente o FGTS é regido pela Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e pelo Decreto nº 99.684, de 8 de novembro de 1990. O Conselho foi alterado pelo decreto, sendo presidido pelo Ministério de estado do Trabalho e da Previdência Social, sendo composto pelo Ministro de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento; pelo Ministro de Estado da Ação Social; pelos Presidente do Banco Central do Brasil; pelo Presidente da Caixa Econômica Federal; por três representantes dos trabalhadores; e por três representantes dos empregadores. A Lei nº 8.036/90, em seu artigo quarto, dita que a gestão do FGTS será feita pelo Ministério da Ação Social, e que a CEF passa a ter o papel de agente operador.

Destaca-se que o Decreto 6.827/09 aumentou o número de conselheiros de 16 para 24, ficando assim a composição do CC: Ministro de Estado do Trabalho e Emprego (na cadeira de presidente); Ministro de Estado das Cidades (como vice-presidente); Coordenador-Geral do FGTS, da Secretaria-Executiva do Ministério do Trabalho e Emprego (que exerce a Secretaria-Executiva do Conselho); um representante da Casa Civil da Presidência da República; um representante da Secretária-geral da Presidência da República; um representante do Ministério da Fazenda; um representante do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; um representante do Ministério da Saúde; um representante do Ministério dos Transportes; um representante da Caixa Econômica Federal; um representante do Banco Central do Brasil; seis representantes dos trabalhadores (indicados pelas seguintes entidades: Força Sindical; Central

Única dos Trabalhadores - CUT; União Geral dos Trabalhadores - UGT; Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil – CTB; Central Geral dos Trabalhadores do Brasil - CGTB; e Nova Central Sindical de Trabalhadores – NCST); e seis representantes dos empregadores (indicados pelas seguintes entidades: Confederação Nacional da Indústria - CNI; Confederação Nacional do Sistema Financeiro - CONSIF; Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - CNC; Confederação Nacional de Serviços - CNS; Confederação Nacional de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos e Serviços - CNS; e Confederação Nacional do Transporte – CNT).

Em 1989, o FGTS passou a ser regido pela Lei nº 7.839. Essa lei alterou a estrutura do CC e identificou a Caixa Econômica Federal (CEF) como gestora do Fundo, com o intuito de reunir todos os depósitos vinculados, que antes eram distribuídos em diversas instituições financeiras, para facilitar a administração, observado pela redação do artigo terceiro da Lei. E previa uma nova estrutura para o Conselho Curador sendo três representantes da categoria dos trabalhadores, três representantes da categoria dos empregadores, além de um representante de cada uma das seguintes entidades: Ministério da Fazenda, Ministério do Interior, Ministério do Trabalho, Secretaria de Planejamento e Coordenação da Presidência da República, Caixa Econômica Federal e Banco Central do Brasil.

Essa lei estabeleceu ainda que as reuniões ordinárias do CC aconteceriam bimestralmente, e também estabeleceu algumas competências ao Conselho no seu artigo quarto, como por exemplo: estabelecer as diretrizes e os programas de alocação de todos os recursos do FGTS, segundo os critérios definidos por Lei e em consonância com a política de desenvolvimento urbano; e acompanhar e avaliar a gestão econômica, financeira e social dos recursos e o desempenho dos programas realizados. As competências da CEF, como: centralizar os recursos do FGTS, bem como sua administração e aplicação, manter e controlar as contas vinculadas, e emitir regularmente os extratos individuais correspondentes às contas vinculadas, podendo ainda participar de rede arrecadadora dos recursos do FGTS.

O artigo sétimo, dessa mesma Lei, estabelece a destinação dos recursos do FGTS para habitação, saneamento e infraestrutura, sendo no mínimo sessenta por cento para investir em habitação popular. Os investimentos em saneamento e infraestrutura deverão ser complementares aos programas habitacionais. Desde então existe uma clara ligação entre o FGTS e programas habitacionais, e esta relação continua atualmente, como disposto no Decreto nº 99.684/90.

Dentre as regulamentações relacionadas à aplicação dos recursos do FGTS, destaca-se a Lei nº 11.491 que entrou em vigor no dia 20 de junho de 2007 e instituiu o Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FI-FGTS), destinado a investimentos nos setores de energia, rodovias, ferrovias, hidrovias, portos e saneamento, de acordo com as diretrizes, critérios e condições dispostas pelo CC. A Lei nº 12.873/13 acrescentou a destinação dos recursos aos empreendimentos de aeroportos. O FI-FGTS tem patrimônio próprio, segregado do patrimônio do FGTS, e seus investimentos não contam com a cobertura do risco de crédito. A administração e a gestão do FI-FGTS são de competência da Caixa Econômica Federal, na qualidade de Administradora do FI-FGTS cuja aprovação dos investimentos é de responsabilidade do Comitê de Investimentos, colegiado constituído pelo Conselho.

O valor total subscrito do FI-FGTS ao final de 2013 foi de R\$ 32,8 bilhões, valor equivalente a 80% do patrimônio líquido do FGTS em 2011, acrescido de R\$ 2,0 bilhões destinados à integralização de cotas do Fundo de Investimento em cotas do FI-FGTS pelos cotistas do FGTS, totalizando o valor de R\$ 34,8 bilhões.

2.1.3 A importância do FGTS

Os investimentos do FGTS em infraestrutura, habitação e saneamento tem ajudado muito o desenvolvimento do Brasil (DIEHL e TRENNEPOHL, 2011). Segundo dados do Relatório de Administração do FGTS, em 2013 foram gerados ou mantido mais 3,5 milhões de empregos decorrentes da aplicação de recursos do Fundo. Na área de habitação, foram beneficiadas mais de 490 mil famílias, dessa forma contribuindo de forma expressiva para a diminuição do déficit habitacional. E foi uma das principais fontes do Programa Minha Casa Minha Vida. Na área de saneamento, também no ano de 2013, foram beneficiadas mais de 8,9 milhões de pessoas, e na área de infraestrutura urbana foram beneficiadas, numa estimativa, mais de 20 milhões de pessoas. No ano de 2013, ao final do exercício, o cadastro de contas vinculadas teve um saldo de R\$ 294,9 bilhões, com um total de 685,9 milhões de contas, sendo que 124,4 milhões de contas se referem aos créditos complementares. A conta vinculada é individual e em nome do trabalhador e está diretamente ligada a um único contrato de trabalho firmado, assim um único trabalhador pode ter mais de um contrato firmado e logo, mais de uma conta.

2.2 Governança Corporativa

De acordo com o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, p. 19), a governança corporativa é conceituada como sendo

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

A Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) expressa que “governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”. E completa que “o objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização” (CVM, 2002).

Para Scheinkman (2000), Governança Corporativa (GC), seriam todos os mecanismos que investidores não controladores (que são estes os acionistas minoritários e credores) podem utilizar para tentar diminuir a possível desapropriação dos direitos dos minoritários pelos administradores e majoritários. Estes mecanismos determinam normas de conduta e de *disclosure*, e visam garantir a observância das regras (*enforcement*).

Quando há uma divergência entre os interesses dos agentes, os administradores, e os interesses dos principais, sócios, *stakeholdres* e acionistas, tem-se o chamado conflito de agência, tendo em vista que o primeiro grupo deveria sempre agir de forma a realizar os objetivos do segundo (JENSEN e MECKLING, 1976).

O empreendedor necessita do capital dos investidores, seja para aplicar em projetos rentáveis ou para se apropriar deles. Os investidores por sua vez, necessitam de gestores qualificados para fazer com que os seus investimentos possam ser aplicados em projetos rentáveis. Como os gestores necessitam dos recursos dos investidores para atingir seus objetivos, pois, ou não dispõem de recursos suficientes, ou desejam diversificar seus investimentos, e, os investidores sabem da possibilidade de apropriação de seus recursos pelos

empreendedores, o problema da agência apresentado é: como garantir aos investidores que seu capital investido seja aplicado atendendo aos seus interesses? (SHLEIFER e VISHNY, 1997).

O IBGC (2009) ainda afirma que a GC tem quatro princípios básicos: (1) transparência, que diz respeito a disponibilização das informações para as partes interessadas, indo além da obrigação por lei ou normas, para assim aumentar a confiança interna e externa a empresa; (2) equidade, que está relacionado ao tratamento igualitário entre as partes interessadas, os sócios e os *stakeholders*, sem nenhum tipo de atitude que discrimine qualquer uma das partes; (3) prestação de contas, também chamada de *accountability*¹, que é a prestação de contas da atuação dos agentes da governança, que devem assumir as consequências por seus atos e omissões; (4) responsabilidade corporativa, que afirma que os agentes têm de zelar pela sustentabilidade da empresa, considerando aspectos de cunho social e ambiental nos negócios e operações da entidade.

Para Lopes et al (2010) as boas práticas de governança, quando baseadas em normas e leis: a) asseguram os direitos dos acionistas, controladores ou minoritários; b) disponibilizam informações que possibilitam aos acionistas verificar as tomadas de decisões relevantes, assim podendo avaliar se interferem seus direitos; c) permitem que diferentes públicos interessados assegurem a observância de seus direitos; d) promovem a interação dos acionistas, conselhos administrativos e direção executiva; e) melhoram a transparência e, assim, a imagem da instituição; f) agregam valor à entidade e contribuem para a sua perenidade.

2.3 Governança Corporativa aplicada ao setor público

Investimentos e ações na saúde, educação, previdência social, moradia, transporte e segurança são exemplos de deveres do Estado, estabelecido pela Constituição de 1988. Concerne ao âmbito do poder público esclarecer à população os recursos que estão sendo utilizados em todas as áreas, é devida uma prestação de contas da utilização dos tributos pagos pelos cidadãos (MARQUES, 2007).

A administração pública busca exercer uma gestão baseada na eficiência, efetividade, eficácia e economicidade, visa melhor alcançar os interesses da população, diminuir a corrupção e aperfeiçoar as ações estatais (MARQUES, 2007). Tendo tudo isso em vista, para

¹ Entende-se por *Accountability* o fornecimento de informações que permitam que os usuários realizem julgamentos sobre o desempenho, sobre a situação financeira, de investimento e financiamento, e ainda sobre a confiabilidade destas informações (CARNEGIE e WEST, 2005).

auxiliar o Congresso Nacional foi criado o Tribunal de Contas da União – TCU, que recebeu pela Constituição de 1988 “poderes para exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, à legitimidade e à economicidade e a fiscalização da aplicação das subvenções e da renúncia de receitas”, como expressa o sítio do TCU.

Como expõe o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2009), “os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle”. E essas boas práticas tendem a diminuir o problema de agência, que no caso da aplicação ao setor público, o principal é a sociedade e o agente é o administrador, ou mandatário.

Os princípios da governança são os princípios da administração pública, dentre eles, são alguns: planejamento e controle, transparência e publicidade, moralidade, impessoalidade, legalidade, legitimidade, eficiência, e eficácia e efetividade. E algumas das principais práticas de GC estão: (I) os Conselhos representantes da sociedade civil, como por exemplo Conselho Municipal da Saúde, da Educação, da Mulher, (II) planejamento institucional, definição de missão, objetivos, indicadores, metas e alocação de recursos, como por exemplo o orçamento participativo, (III) comitês estratégicos e (IV) excelência de pessoal e descentralização, (V) gestão de riscos, (VI) controle interno, (VII) publicação de planos, portfólios e resultados, (VIII) avaliação de desempenho individual e institucional, (IX) auditoria interna, e (X) controle externo, que é feito pelo Congresso Nacional com o auxílio do TCU. (CRUZ, 2013)

O Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP) define governança pública como sendo “o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados.” E também estabelece dez princípios para boa GP, são eles:

- 1º - Compromisso com valores éticos em prol da sustentabilidade social e ambiental
- 2º - Transparência dos atos, ações e decisões praticadas
- 3º - Promoção do propósito e da noção de serviço Público
- 4º - Institucionalização das estruturas, papéis e direitos decisórios das organizações públicas
- 5º - Envolvimento das partes interessadas no planejamento estratégico das organizações públicas
- 6º - Gestão de riscos e de desempenho organizacionais para garantia da melhor entrega de serviços públicos

- 7º - Ação organizacional com foco na otimização do dispêndio de recursos públicos
- 8º - Atendimento às necessidades das partes interessadas de modo efetivo e sustentável
- 9º - Desenvolvimento humano para a boa governança com foco na entrega de valor público
- 10º - Eficácia dos controles e independência das verificações realizadas nas organizações públicas

Para Mello (2006) existe diferença entre governança corporativa no âmbito do setor público e governança pública. Para ele a primeira denota mais uma maneira como as entidades são governadas e administradas, já a segunda cuida mais da aquisição e distribuição de poder pela sociedade.

Barrett (1997) afirmou que não existia diferença entre governança corporativa entre ente privado e público, mas em 2001 reconhece, em seu trabalho intitulado “Governança Corporativa: Mais Que Uma Boa Gestão” que mesmo havendo a suas similaridades, deve-se perceber as diferenças básicas entre as duas estruturas administrativas e na *accountability* de cada setor. O setor público foca em verificações, contabilidade e sistema de valores que enfatizam questões éticas e código de conduta, devido ao ambiente político, e afirma que o comportamento ético e a integridade das pessoas do conselho, administradores e funcionários são a pedra angular para uma boa governança corporativa (BARRETT, 1997).

Boas práticas de governança corporativa inclui um planejamento do negócio e da estratégia, comitês de auditoria, controle de estruturas, gestão de risco, avaliação e monitorização do desempenho (incluindo avaliação e revisão). E essa boa prática requer uma clara identificação e divulgação das responsabilidades; um real entendimento da relação existente entre os stakeholders e os interesses para controlar os seus recursos e dividir resultados; e uma boa sustentação da gestão. (MARQUES, 2007)

Segundo o *Australian National Audit Office* – ANAO (2002) e Barrett (2003) existem seis passos fundamentais que as organizações públicas devem seguir e aplicar para terem boas práticas de GC, são eles: liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência. Os três primeiros têm maior relação com o caráter pessoal de todos na entidade; os três últimos têm maior relação com as estratégias, sistemas, políticas adotadas e processos estabelecidos.

A *International Federation of Accountants* - IFAC (2001) realça que a transparência é mais que estrutura ou processo, é uma atitude e crença entre as partes interessadas, os políticos,

os servidores públicos e outros *stakeholders* que a informação deve ser compartilhada e não propriedade de alguma entidade particular – é um recurso público.

Tendo em vista que o FGTS é o maior fundo de investimento do Brasil, e é caracterizado do setor público, este artigo visa verificar quanto a governança, observando os aspectos e as características das boas práticas de governança corporativa aplicadas ao setor público, e assim ao Fundo.

3 METODOLOGIA

3.1 Fonte de dados, amostra e tipologia de pesquisa

Foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa com o objetivo de avaliar se o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço realiza boas práticas de governança corporativa e como são aplicadas na prática, considerando os padrões internacionais de avaliação das práticas de Governança Corporativa para entidades governamentais

Os dados para a análise foram obtidos através de informações disponíveis no sítio eletrônico oficial do Fundo, no sítio eletrônico oficial da Caixa Econômica Federal, nas demonstrações financeiras e contábeis do Fundo disponíveis na internet, nos relatórios do CC-FGTS disponibilizadas no sítio eletrônico e em Leis Federais revogadas e vigentes que regulam o FGTS. O escopo da análise realizada foi no exercício 2013.

3.2 *Check list* de boas práticas de Governança Corporativa para entidades governamentais

O *International Federation of Accountants* – IFAC em 2001 fez um estudo que visava considerar um quadro do ponto de vista do órgão regulador tentando garantir um equilíbrio entre a liberdade de gestão, prestação de contas e os interesses dos diferentes *stakeholders* definindo princípios e recomendações à governança das entidades públicas com o objetivo de auxiliar as entidades a desenvolver ou rever suas práticas de governança, para que seja de forma mais eficaz, eficiente e transparente.

Assim, foi elaborada uma lista de perguntas destinada a identificar os pontos fortes e fracos de governança, sabendo-se que não é possível desenvolver um quadro ou conjunto de recomendações que seriam aplicáveis a todas as entidades, mas sendo possível aplicar princípios semelhantes.

O *check list* de boas práticas de Governança Corporativa para entidades governamentais do IFAC (2001) foi traduzido e aplicado ao FGTS, para fim de análise nesse artigo. Foi

realizada a técnica de análise de conteúdo no período de agosto a novembro de 2014 e foram observados os dados do ano de 2013, tendo em vista que as demonstrações financeiras e o relatório anual do exercício de 2014 não estavam finalizados, nem disponíveis para análise.

As perguntas foram divididas em quatro grupos conforme as suas áreas de abrangência, são elas: padrões de comportamento, estrutura organizacional e processos, controle e informações publicadas. As perguntas estão organizadas em uma tabela disponível no anexo I. Elas foram respondidas em ‘sim’, ‘não’, ou ‘não se aplica’ (N/A), foi elaborado um quadro comparativo com as perguntas e respostas obtidas para fazer uma análise dos pontos fortes e fracos relacionados a boas práticas de governança corporativa do Fundo.

4 ANÁLISE DE DADOS

As perguntas, que estão disponíveis no anexo I, foram respondidas nos quatro grupos e ao final de cada seção há uma tabela comparativa com as respostas obtidas em cada pergunta, assim possibilitando uma melhor análise.

4.1 Padrões de comportamento (perguntas 1 a 4)

Nas perguntas 1 a 4 que se referem a liderança, código de conduta e integridade dos membros foi observado que em 24 de julho de 2012 o CCFGTS aprovou a resolução nº 696, publicada no DOU nº 149, em 02 de agosto de 2012, que aprova o Código de Padrões de Conduta dos representantes dos órgãos e entidades que atuam na gestão do FGTS. Membros nomeados para o Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (CCFGTS) e para o Comitê de Investimento do Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (CI FI-FGTS), os indicados para o Grupo de Apoio Permanente (GAP), os integrantes da Secretaria-Executiva do CCFGTS (SECCFGTS), bem como convidados das entidades componentes do CCFGTS devem seguir os princípios éticos e morais do Código publicado.

O código não prevê nenhum tipo de revisão ou atualização, mas estabelece que todo aquele que for nomeado a um cargo de representante deve receber o código e o regimento interno. Ele veda o recebimento de alguns presentes e valor de presentes que os representantes podem receber afim de prevenir quanto a conflito de interesses, e prevê o afastamento do membro na deliberação se não for possível evitar o conflito de interesse pessoal. Os mecanismos estabelecidos são a escrita de uma carta do membro que perceber que existe conflito de interesse pessoal ao restante do CC e a criação de um grupo de trabalho para avaliar os indícios de infração às normas do código.

Foi elaborada uma tabela com o número da pergunta a sua respectiva resposta.

Tabela 1
Perguntas e Respostas – Padrões de Comportamento

Número da Pergunta	Resposta
1	Sim
2	Sim

3	Sim
4	Sim

Fonte: Criação própria.

Com todas as respostas ‘sim’ nessa seção conclui-se que o Fundo exerce boas práticas relacionadas a padrões de comportamento, mesmo não revisando o código de padrões de conduta, mas estabelece que todos devem seguir e prevê atitudes práticas para cumprir o estabelecido e ações a serem tomadas se não exercidas e penalidades.

4.2 Estrutura organizacional e processos (perguntas 5 a 41)

Na pergunta 5 que se refere ao efetivo cumprimento de estatuto e alguma declaração sobre boas práticas não foi possível encontrar nenhuma declaração formal do CC sobre cumprimento de boas práticas de governança corporativa.

Referente as perguntas 6, 7 e 8 que aborda a segurança e a utilização dos recursos públicos, observasse que os recursos do FGTS são destinados, como previsto na Lei n 8.036/90, aos financiamentos nas áreas de habitação, saneamento básico e infraestrutura urbana, em consonância com a política nacional de desenvolvimento urbano e as políticas setoriais de habitação popular, saneamento básico e infraestrutura urbana estabelecidas pelo Governo Federal. Tais financiamentos podem ser realizados pela CAIXA e pelos demais agentes financeiros integrantes do SFH.

O Fundo é composto pelos saldos das contas vinculadas de cada trabalhador, que são os recursos natos do Fundo e por outros recursos a ele destinados, que são os recursos incorporados. Exemplos de recursos incorporados ao FGTS, são: a) eventuais saldos decorrentes de resultados financeiros apurados pela CAIXA no período entre o repasse dos bancos e o depósito nas contas vinculadas dos trabalhadores, quando do processo de centralização de todas as contas na CEF, no começo dos anos noventa; b) dotações orçamentárias específicas; c) resultados das aplicações dos recursos do FGTS; d) multas, correções monetárias e juros moratórios devidos e e) demais receitas patrimoniais e financeiras.

Esses recursos incorporados ao FGTS não são depositados nas contas vinculadas dos trabalhadores. Eles destinam-se ao pagamento de despesas administrativas, operacionais e financeiras do Fundo, como por exemplo, atualização financeira dos saldos das contas

vinculadas, taxa de administração paga ao Agente Operador, remuneração pelos serviços de fiscalização das contribuições do Fundo, despesas de cobrança da dívida ativa do Fundo, despesas com campanhas de publicidade institucional do Fundo, concessão de descontos nos financiamentos a pessoas físicas para aquisição da casa própria.

Assim, enquanto os trabalhadores não sacam os saldos de suas contas vinculadas e são apurados os saldos de recursos incorporados após o pagamento das despesas a cargo do Fundo, os recursos são alocados nos programas criados pelo CCFGTS para financiamentos de habitação, saneamento básico e infraestrutura; nas aplicações financeiras em outros instrumentos de mercado, igualmente destinados aos projetos de habitação, saneamento e infraestrutura ou nas aplicações em títulos do Tesouro Nacional.

Quanto às perguntas 9, 10 e 11 que se referem aos canais de comunicação e transparência foi observado que os objetivos e áreas de atuação tanto do FGTS quanto do CC são estabelecidas por Leis, as mesmas que regem suas criações, como a aplicação dos recursos do FGTS para a área de infraestrutura, saneamento básico e habitação. Em seu relatório anual tem a descrição de quanto foi investido em cada área. Nesse mesmo relatório tem a descrição de sua missão, visão, objetivo e estratégias de ação, que foram formulados em 2012, e também contempla a explicação do que já foi atingido e como pretendem alcançar e quais são os impedimentos.

No sítio eletrônico do FGTS existe um espaço em que estão dispostas as atas do Conselho Curador, para conceder ao trabalhador e à sociedade acesso às informações decisórias do CCFGTS. E no mesmo sítio contempla um espaço para a divulgação das demonstrações, bem como orçamento e um comparativo com a execução, relatórios de auditoria e relatórios de gestão. Mas não foi observado nenhum processo para verificar se os canais funcionam.

Nas perguntas 12 a 16 referentes a nomeação, responsabilidade, encontros, liderança e controle dos membros do CC foi observado que os membros do Conselho Curador sempre estiveram previstos em Lei, desde de sua criação pela Lei 5.107/66. No início o CC era composto por apenas quatro pessoas. Em 1990 o Decreto 99.689, alterou os membros, passou a ser quatro representantes de órgãos públicos, três representantes dos trabalhadores, e três representantes dos empregadores. Em 1998, a Lei 9.649, manteve os representantes dos trabalhadores e empregadores, mas alterou para seis membros de entidades previstas em Lei. No ano seguinte, o Decreto 3.101, alterou para oito representantes de entidades, quatro

representantes dos trabalhadores e quatro representantes dos empregadores. Atualmente, é composto vinte e quatro membros, previstos no Decreto 6.827/09.

Esse Decreto prevê a competência dos membros do CCFGTS, assim o presidente, o vice-presidente e o secretário executivo são estabelecidos pelo Decreto. Doze membros são representantes de entidades, logo o processo de indicação ocorre dentro de cada órgão e não está disponível a sociedade. Seis membros são representantes dos trabalhadores, o Decreto prevê as entidades responsáveis pela indicação, o processo também não está disponível a população. E seis membros são representantes dos empregadores, e igualmente o Decreto, estabelece as entidades que devem indicar, mas o processo de indicação não está disponível ao público. No sítio eletrônico do Fundo consta uma lista com o nome de todos os membros do CC, bem como seus suplentes e os cargos que exercem. Vale ressaltar que na última reunião do CCFGTS no mês de dezembro do ano 2013 foi resolvido que nem membro ou suplente do Conselho poderia mais acumular as funções de conselheiro e de membro do Comitê de Investimento do FI-FGTS.

As competências do CCFGTS estão previstas na Lei 8.036/90, pelo Decreto 99.689/90 e pelo Regimento Interno do CCFGTS, mas não há uma clara definição de responsabilidade de cada membro, exceto a especificação do cargo de presidente, vice-presidente e secretário executivo do Conselho. Algumas dessas competências são estabelecer as diretrizes e os programas de alocação de todos os recursos do FGTS, de acordo com os critérios definidos nesta lei, em consonância com a política nacional de desenvolvimento urbano e as políticas setoriais de habitação popular, saneamento básico e infraestrutura urbana estabelecidas pelo Governo Federal; acompanhar e avaliar a gestão econômica e financeira dos recursos, bem como os ganhos sociais e o desempenho dos programas aprovados; apreciar e aprovar os programas anuais e plurianuais do FGTS; pronunciar-se sobre as contas do FGTS, antes do seu encaminhamento aos órgãos de controle interno para os fins legais; adotar as providências cabíveis para a correção de atos e fatos do Ministério da Ação Social e da CEF, que prejudiquem o desempenho e o cumprimento das finalidades no que concerne aos recursos do FGTS; e dirimir dúvidas quanto à aplicação das normas regulamentares, relativas ao FGTS, nas matérias de sua competência. E nesses documentos prevê que o Conselho deve se reunir ordinariamente uma vez pro bimestre, ou extraordinariamente convocada por algum membro.

A pergunta 17 que aborda o monitoramento da gestão executiva foi percebido que o relatório anual do FGTS registra os investimentos feitos, as competências do CC, bem como as

recomendações feitas pelo TCU, pela SFC/CGU atendidas no exercício aquelas que não foram atendidas, com as justificativas e as ações tomadas ou pretendidas para atender as recomendações.

Na pergunta 18 que fala sobre treinamento inicial e posterior foi visto que não há mais claros detalhamentos de como as indicações são feitas e nem se existe algum tipo de treinamento para a investidura do cargo.

Em resposta à pergunta 19, que aborda maneiras para garantir acesso a informações para o desempenho foi analisado que é previsto no art. 5, da Constituição Federal de 1988, que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado. E em 18 de novembro de 2011 foi aprovada a Lei nº 12.527, a chamada Lei de Acesso à Informação, estabelecendo requisitos mínimos para a divulgação de informações públicas e procedimentos para facilitar e agilizar o seu acesso pela sociedade, como a obrigatoriedade da divulgação em sítios eletrônicos oficiais.

O FGTS possui um sítio que é abastecido com várias notícias decorrentes do CC, Leis e normas, dos relatórios de gestão, atas e resoluções do Conselho, e informações sobre como o Fundo pode ser utilizado pelos trabalhadores e empregadores, bem como a história de sua criação, sua função e importância no desenvolvimento da sociedade brasileira.

As perguntas 20, 21 e 22 se referem a quadro de controle estratégico e em resposta foi observado que em 2011 a CEF contratou uma empresa para elaborar um planejamento estratégico do FGTS, que visa o médio e longo prazo, abrangendo os anos entre 2012 e 2022. Essa empresa foi selecionada em concorrência pública e utilizou o método Grumbach de gestão estratégica para a construção do planejamento estratégico. Esse plano explana a gestão estratégica, o modelo adotado, sua formulação e construção e o mapa estratégico do Fundo.

O planejamento foi dividido em quatro grandes grupos que abrange os objetivos de cada perspectiva, são esses grupos: trabalhador e sociedade, processos, pessoas e entidades e ingresso de recursos e arcabouço legal. Cada perspectiva é detalhada com os seus objetivos, estratégias e iniciativas. Como o planejamento é até o ano 2022, não é feita uma atualização,

apenas um comparativo no relatório anual do que já foi realizado, bem como suas dificuldades de realização e suas estratégias de ação.

Em resposta às perguntas 23 e 24, que falam sobre processos de gestão foi observado que a cada reunião realizada pelo CC é feita uma ata que é disponibilizada no sítio eletrônico do Fundo, após ser aprovada pelos membros do Conselho participantes da reunião, que ocorre na reunião subsequente. Todas as medidas decididas são documentadas em relatórios, que igualmente ficam disponibilizados. Ambos são de fácil acesso, não sendo necessário mais de dois cliques para visualizar. Estão disponíveis atas desde 1990 e tem todos os relatórios expedidos pelo CC desde sua criação.

A pergunta 25 discorre sobre regras processuais e financeiras para reger a conduta da administração foi analisado que no código de padrões de conduta dos representantes dos órgãos e entidades que atuam na gestão do FGTS nos artigos 8º e 9º expõe sobre as vedações dos membros do CCFGTS. Sendo elas o recebimento de presentes ou qualquer tipo de vantagem ou favorecimento ilegítimo pessoal, ou para terceiros; podendo apenas receber brindes que não tenham valor comercial ou distribuídos por entidades de qualquer natureza a título de cortesia, propaganda, divulgação habitual ou por ocasião de eventos especiais ou datas comemorativas, cujo valor não ultrapasse R\$ 100,00 (cem reais). E o representante não pode utilizar recursos do FGTS para diárias e passagens e quaisquer outros benefícios não expressamente previstos em Lei.

Em resposta às perguntas 26 a 29, que abordam questões quanto a nomeação e a responsabilidade do presidente do CC, percebe-se que as nomeações aos cargos de presidente, vice-presidente e secretário-executivo do CCFGTS são através de seu posto de trabalho como ministro de MTE, ministro do Ministério das Cidades e Coordenador-Geral da CGFGTS/SE/TEM, respectivamente. Mas a ocupação dos outros cargos é de representantes, e estes são escolhidos pela própria entidade ou órgão público ou por representantes dos trabalhadores e dos empregadores que são indicados por suas respectivas centrais sindicais e confederações nacionais, e todos são nomeados pelo presidente do Conselho. Não há mais claros detalhamentos de como as indicações são feitas.

As perguntas 30, 31, 32 e 33, referentes a independência e nomeação para membros não executivos, foram consideradas inaplicáveis ao Fundo, pela inexistência de membro não executivos.

As perguntas 34 e 35 se referem a responsabilidade do chefe executivo (presidente do CC) e em resposta foi observado que o organograma funcional do FGTS não se estrutura por níveis de hierarquização, mas se estabelece pelo inter-relacionamento entre as Unidades Jurisdicionais no desempenhar de suas funções à luz das disposições estabelecidas pela legislação do Fundo. O FGTS é regido por normas e diretrizes aprovadas pelo Conselho Curador, que é tripartite, tem representantes dos trabalhadores, dos empregadores e de órgãos e entidades governamentais.

Conforme previsão legal, o Ministério das Cidades é o gestor da aplicação do FGTS; a Caixa é o agente operador do Fundo e administradora do FI-FGTS; o Ministério do Trabalho e Emprego é responsável pela fiscalização, por intermédio da Secretaria de Inspeção do Trabalho do MTE; e a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional é responsável pela cobrança judicial e extrajudicial dos débitos do FGTS.

As perguntas 36, 37, 38 e 39 referentes a mandatos e remuneração dos membros executivos e não executivos e responsabilidade do executivo sênior, foram consideradas que não se aplicam, pois já existem outras entidades ligadas ao Governo que não são remuneradas pelo Fundo com as responsabilidades descritas nas perguntas.

Quanto as perguntas 40 e 41 referentes a remuneração dos membros do CC foi observado que no relatório de gestão do exercício de 2013 não contém nada abordando o assunto da remuneração dos membros do Conselho Curador, nem explicando como é feita a sua determinação.

Foi elaborada uma tabela com os números das perguntas e as respostas respectivas.

Tabela 2
Perguntas e Respostas – Estrutura Organizacional e Processos

Número da Pergunta	Resposta
5	Não
6	Sim
7	Sim
8	Sim
9	Sim
10	Não
11	Sim
12	N/A
13	Não
14	Sim

15	Sim
16	Sim
17	Sim
18	Não
19	Sim
20	Sim
21	Sim
22	Sim
23	Sim
24	Sim
25	Sim
26	N/A
27	N/A
28	N/A
29	Sim
30	N/A
31	N/A
32	N/A
33	N/A
34	Não
35	Não
36	N/A
37	N/A
38	N/A
39	N/A
40	Não
41	Não

Fonte: Criação própria.

A seção de estrutura organizacional e processos totalizou trinta e sete perguntas dessas dezessete tiveram respostas ‘sim’ (significando 46% do total de perguntas da seção), oito respostas ‘não’ (22%) e doze ‘não se aplica’ (32%). A maioria das perguntas que não se aplicam eram referentes a nomeação dos membros do Conselho ou membros não executivos, as outras não foi obtido informação para possibilitar uma resposta. Concluiu-se que o Fundo tem um Conselho Curador bem elaborado e estruturado e uma gestão transparente dos recursos públicos, mas não esclarece como é feita a remuneração dos membros do CC, nem como algumas posições dele são preenchidas, se através de indicação ou por reconhecimento de capacidades e habilidades.

4.3 Controle (perguntas 42 a 49)

A pergunta 42, que aborda sobre gestão de risco como parte do controle interno, foi considerada que não se aplica devido à falta de informação sobre gestão de risco e controle interno nos documentos analisados.

Nas perguntas 43 e 44 referentes a auditoria interna e comitê de auditoria foi observado que a fiscalização do cumprimento das obrigações relativas ao FGTS é realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, por intermédio da Secretaria de Inspeção do Trabalho do TEM - SIT, unidade finalística integrante da estrutura organizacional do Ministério, competindo-lhe executar as ações de fiscalização e de apuração dessas obrigações, como também a aplicação das multas e demais encargos devidos.

Além dos próprios resultados da fiscalização em si, é relevante destacar a execução pela SIT do Programa de Modernização da Fiscalização do FGTS, que tem possibilitado o aperfeiçoamento tecnológico e a capacitação dos auditores fiscais, proporcionando uma melhor qualificação dos indícios de débito apurados e uma melhor ação fiscal, protegendo-se os trabalhadores e garantindo-se o exercício do direito destes ao instituto do fundo de garantia do tempo de serviço. Esse Programa é custeado com os recursos da remuneração que o FGTS paga ao MTE, pelo exercício da fiscalização das contribuições do Fundo.

Quanto às perguntas 45, 46 e 47, que abordam sobre a estrutura do controle interno, foi observado que no relatório de gestão, disponível na internet, consta avaliações, moldadas nos sistemas, ambientes e monitoramentos de controle interno disponibilizados pela Caixa, efetuadas pelo FGTS sobre controle interno referente à CEF, ao Ministério das Cidades e à PGNF, não tem uma avaliação do próprio Fundo ou alguma declaração sobre o seu controle interno.

A pergunta 48 se refere a gestão orçamentária e financeira, em resposta foi analisado que em 2012 o CCFGTS aprovou a resolução nº 702 que estabelece diretrizes para elaboração das propostas orçamentárias e aplicação de recursos do Fundo. Ela prevê que o conjunto das receitas do FGTS deverá ser suficiente para cobertura de suas despesas, constante dos orçamentos aprovados pelo Conselho, e gerar uma margem prudencial de, no mínimo, um por cento, calculada para cada exercício. Se no encerramento do exercício for verificado um percentual abaixo do mínimo ditado, o agente operador deverá constituir uma provisão no balanço do Fundo com valor correspondente à diferença.

Essa resolução estipula que deverá ser feito três tipos diferentes de orçamentos: o operacional, o financeiro e o econômico; mas todos devem ter uma autorização prévia e explícita do CC para os dispêndios.

No relatório anual há um espaço dedicado a comparação da execução com o orçamento, podendo ser observadas as áreas em que mais foram investidas, como aquelas que destoaram mais do planejado. Destacando que existem limites em lei das áreas de aplicação de recursos, bem como estipulação de valores mínimos a serem investidos em algumas áreas específicas.

A pergunta 49 referente a programa de formação foi considerada que não se aplica pois não foi observado nenhuma declaração sobre o treinamento de funcionários.

Foi elaborada uma tabela com os números das perguntas e suas respectivas respostas.

Tabela 3
Perguntas e Respostas – Controle

Número da Pergunta	Resposta
42	N/A
43	N/A
44	N/A
45	N/A
46	N/A
47	Não
48	Sim
49	N/A

Fonte: Criação própria.

Nota-se que a maior parte das perguntas foram consideradas ‘não se aplica’ totalizando seis de oito perguntas da seção (representando 75% do total dessa seção). E somente um ‘sim’ e um ‘não’, representando 12,5% cada. Percebesse que existe uma boa gestão orçamentária e financeira, com grandes explicações e esclarecimentos nos seus relatórios. Também é possível notar que não há grandes esclarecimentos do funcionamento do controle interno, gestão de risco ou auditoria interna ou comitê de auditoria e não consta nenhuma declaração sobre esses quesitos nos relatórios ou informações disponíveis no sítio eletrônico.

4.4 Informações publicadas (perguntas 50 a 55)

Em resposta às perguntas 50 a 55, que verificam sobre tempestividade da divulgação, relatório anual, demonstrações financeiras, medidas de desempenho e relacionamento com auditores externos foi observado que o relatório anual e as demonstrações financeiras são divulgadas, normalmente, no mês de julho do ano seguinte a que os documentos se referem. Os documentos são de fácil acesso à população, estando disponíveis no sítio eletrônico do Fundo, são claras e de fácil compreensão.

As demonstrações seguem várias práticas contábeis descritas e discriminadas nas suas notas explicativas, mas não seguem todas as normas contábeis adotadas pelo Brasil, como por exemplo, o passivo não é dividido entre circulante e não circulante, já que não existe uma diferença de vencimento das contas.

No relatório anual tem descritas as finalidades e competências institucionais, e a responsabilidade não está destacada, mas sim diluída em todo o relatório, principalmente na parte da descrição dos investimentos em infraestrutura, habitação e saneamento básico e criação de uma reserva financeira para ser usada pelo trabalhador em casos previstos por lei. Nele contém a declaração de quanto foi investido em cada área, e como esses investimentos tem afetado a população brasileira, por exemplo 8.870.624 de pessoas como população beneficiada pelos recursos aplicados na área de saneamento básico, 20.502.261 e pessoas beneficiadas, na área de infraestrutura urbana, 3.616.232 de empregos gerados ou mantidos e 382.851 famílias beneficiadas pela concessão de descontos nos financiamentos, possibilitando que mais famílias de baixa renda tivessem o sonho da casa própria realizado.

Há informações sobre os programas de habitação popular, descontos nos financiamentos a pessoas físicas, saneamento básico, infraestrutura urbana e habitação no âmbito do Sistema Financeiro da Habitação – SFH. E também sobre aplicações financeiras em instrumentos de mercado e no FI-FGTS.

No relatório não consta se segue algum tipo de norma ou código de governança corporativa relevante e não tem uma expressão formal do relacionamento profissional com os auditores, apenas apresenta o parecer dos auditores independentes, que nele consta que segue as normas nacionais e internacionais de auditoria, assim entende-se que é seguido o princípio da independência.

Foi elaborada uma tabela com os números das perguntas e as respostas concluídas.

Tabela 4
Perguntas e Respostas – Informações Publicadas

Número da Pergunta	Resposta
50	Sim
51	Sim
52	Não
53	Não
54	Sim
55	Não

Fonte: Criação própria.

Observasse que do total de seis perguntas dessa seção, três foram respondidas ‘sim’ e três ‘não’, representando 50% cada nessa seção. É possível observar que as demonstrações financeiras e os relatórios anuais são divulgados tempestivamente e contém declarações quanto as responsabilidades do Fundo, bem como seu desempenho. Mas não há informações referentes ao cumprimento de normas e códigos de governança corporativa, as demonstrações não seguem normas de contabilidade e não há nenhuma declaração sobre medidas de assegurar um relacionamento objetivo e profissional com os auditores externos.

4.5 Análise comparativa das seções de perguntas

Analisando todas as informações coletadas, foi elaborada uma tabela para simplificar a visualização das respostas obtidas nas perguntas aplicadas em cada seção.

Tabela 5
Seções de Perguntas e Respostas

Seção	Total	Sim	Sim (%)	Não	Não (%)	N/A	N/A (%)
Padrões de Comportamento	4	4	100%	0	0%	0	0%
Estrutura Organizacional e Processos	37	17	46%	8	22%	12	32%
Controle	8	1	12,5%	1	12,5%	6	75%
Informações Publicadas	6	3	50%	3	50%	0	0%

Fonte: Criação própria.

Pode-se perceber que nas áreas de ‘estrutura organizacional e processos’ e ‘controle’ há muita informação não disponível para embasar uma resposta e uma melhor análise, principalmente quanto as informações relacionadas a controle interno, que não há nenhuma declaração nos relatórios anuais, ou no planejamento estratégico ou alguma relação no sítio eletrônico. Também não há informações relacionadas a remuneração dos membros do

Conselho, e nenhuma questão quanto a descontinuidade ou continuidade da remuneração estabelecida no art. 12 da Lei 5.107/66 que criou o CC, que era de um salário mínimo a cada reunião comparecida, e informações sobre o processo de escolha de alguns membros participantes do Conselho.

Uma limitação de algumas perguntas foi o fato de serem inaplicáveis ao FGTS, devido a algumas particularidades do Fundo, como a não existência de membros não executivos e os processos de nomeação dos membros do CC que são externos ao Fundo.

Nota-se que o FGTS tem boas práticas relacionadas a padrões de comportamento. Há um código de comportamento que veda claramente algumas situações práticas e estabelece métodos objetivos de análise de comportamento, facilitando a interpretação e a aplicação dos padrões de comportamento. O relatório anual é repleto de informações quanto a aplicação dos recursos nas áreas previstas por Lei e a responsabilidades do Fundo. E é perceptível a importância da transparência à população de alguns aspectos, como a visão, missão e objetivos e uma clara e objetiva explicação no sítio de como o FGTS pode beneficiar o cidadão, através dos saques e descontos em financiamentos para aquisição de casa própria.

5 CONCLUSÕES

Observando as informações disponíveis nos relatórios anuais, no plano estratégico, demonstrações financeiras e no sítio eletrônico do FGTS percebe-se que não há uma clara declaração quanto a execução de boas práticas de governança corporativa. Ainda assim, nota-se que algumas são exercidas, principalmente na área de padrões de comportamento; nas informações publicadas que explicam como foram feitas as aplicações dos recursos públicos nas áreas de infraestrutura, saneamento básico e habitação popular; em um claro planejamento estratégico, explicitando quais são os fatores limitantes para alcançar o planejado; e em uma comparação feita entre o orçamento e a execução no relatório anual, possibilitando uma boa gestão financeira.

É possível observar a falta de informações em algumas áreas importantes para avaliação como estrutura de controle interno, gestão de risco, gastos com remuneração dos membros do Conselho Curador e como é feita a sua definição e relacionamento com auditores externos.

Este estudo tem o intuito de contribuir com a população brasileira, principalmente no que tange aos trabalhadores regidos pela CLT, que são os *stakeholders* do FGTS. Essa contribuição se dá com base na análise feita para verificar quais são as boas práticas que o Fundo está exercendo em sua gestão. Este estudo contribui, ainda, com o Governo, ao possibilitar uma melhor análise do Fundo, que é o maior fundo de investimento do país, e assim verificar e avaliar o Fundo quanto a sua gestão e aplicação dos recursos. A contribuição deste trabalho se estende ainda ao próprio FGTS e a seu Conselho Curador, tornando possível uma auto avaliação e até mesmo uma ponderação sobre as informações divulgadas e sobre aquelas que não estão disponíveis à sociedade, referentes ao controle do Fundo. Este trabalho introduz uma área de pesquisa, que pode tornar cada vez mais clara e transparente a gestão do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço para a sociedade brasileira.

Uma das limitações da pesquisa foi a inacessibilidade de informações do FGTS para melhor responder as perguntas propostas, observando que o *check list* em sua origem era voltado para uma auto avaliação da entidade, assim não foi possível uma resposta mais clara e objetiva apenas com as informações disponíveis nos sítio eletrônicos e documentos

disponibilizados ao público. Outro fator limitador é uma possível tendenciosidade na análise, devido ao fato que todas as informações utilizadas são decorrentes da própria entidade, podendo assim, ter uma suavização nos fatos e valores.

Sugere-se uma possível análise nos quesitos em uma série temporal, podendo avaliar um desenvolvimento ou não nas boas práticas de governança corporativa do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

REFERÊNCIAS

AUSTRALIAN NATIONAL AUDIT OFFICE – ANAO. **Performance Information in Portfolio Budget Statements**. Audit Report nº 18, 2001-2002. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/2001%2002_audit_report_18.pdf>.

Acesso em: 10 de novembro de 2014.

BARRETT, Pat. **Corporate Governance and Accountability for Performance**. 1997. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_and_Accountability_for_Performance.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2014.

_____. **Corporate Governance – More than good management**. 2001. Disponível em: <http://anao.gov.au/uploads/documents/Corporate_Governance_More_than_Good_Management.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2014.

_____. **Better Practice Public Sector Governance**. 2003. Disponível em: <http://www.anao.gov.au/~media/Uploads/Documents/better_practice_public_sector_governance1.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2014.

BRASIL. **Decreto nº 6.827**, de 22 de abril de 2009. Dispõe sobre a composição do Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – CCFGTS e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6827.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Decreto nº 99.684**, de 8 de novembro de 1990. Consolida as normas regulamentares do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99684.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei nº 5.107**, de 13 de setembro de 1966. Cria o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5107.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei n° 6.675**, de 9 de julho de 1979. Dispõe sobre a duração de mandatos dos representantes classistas no Conselho Curador do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6675.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei n° 7.839**, de 12 de outubro de 1989. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7839.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei n° 8.036**, de 11 de maio de 1990. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18036consol.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei n° 11.491**, de 20 de junho de 2007. Institui o Fundo de Investimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FI-FGTS, altera a Lei n° 8.036 e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Lei/L11491.htm>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

_____. **Lei n° 12.527**, de 12 de novembro de 2011. Regula o acesso à informação previsto na Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 10 de novembro de 2014.

_____. **Lei n° 12.873**, de 24 de outubro de 2013. Altera a redação do artigo primeiro da Lei n° 11.491/07. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12873.htm#art7>. Acesso em 21 de setembro de 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL- CEF. **Histórico do FGTS**. 2001. Disponível em: <<http://www1.caixa.gov.br/canalfgts/pdf/HistoricoFGTS.pdf>>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

CARNEGIE, G. D.; WEST, B.P. Making Accounting accountable in the public sector. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 16, pp. 905-928, 2005.

COMISSÃO de VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

CRUZ, Cláudio Silva da. **Governança Pública: o papel do gestor e do auditor**. 2013. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/dialogo_publico/1.Governan%C3%A7a%20P%C3%BAblica%20-%20O%20papel%20do%20gestor%20e%20do%20auditor2.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2014.

DIEHL, Luiza Mallmann; TRENNEPOHL, Dilson. A Importância do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS para o Desenvolvimento Brasileiro. **RDE – Revista do Desenvolvimento Econômico**, N° 23, pp. 65-77, 2011. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/viewFile/1299/1240>>. Acesso em: 21 de setembro de 2014.

FUNDO DE GARANTIA DO TEMPO DE SERVIÇO – FGTS. **Resolução nº 696**, de 24 de julho de 2012. Aprova o Código de Padrões de Conduta dos representantes dos órgãos e entidades que atuam na gestão do FGTS.

_____. **Resolução nº 320**, de 31 de agosto de 1999. Altera o Regimento Interno do Conselho Curador do FGTS.

_____. **Plano Estratégico do FGTS: Novos caminhos para uma gestão cada vez mais efetiva 2012-2022**.

INSTITUTO BRASILEIRO de GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

INTERNATIONAL FEDERATION of ACCOUNTANTS – IFAC. **Study 13 - Governance in Public Sector: a governing body perspective**. 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>> acesso em: 10 de novembro de 2014.

JENSEN, Michael, MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, p. 305-360, 1976.

LOPES, J. et al. Um Estudo sobre a Divulgação das informações das práticas de governança corporativas nos sítios das entidades fechadas de previdência complementar. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v.1, n° 13, pp. 151-174, 2010.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 11, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a02v11n2.pdf>>. Acessado em: 10 de outubro de 2014.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. 2006. Disponível em: <<file:///C:/Users/Home%20Office/Downloads/governancacorporativanosetorpublicofederalbrasileiro.pdf>>. Acesso em: 01 de novembro de 2014.

SCHEINKMAN, José Alexandre. O Desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil. **Anais do XXI Congresso da Abrapp**, 2000.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, pp. 737-783, 1997.

ANEXO I

Check list utilizado na metodologia deste artigo.

Padrões de Comportamento	1	A entidade governamental fez ações para assegurar que seus membros exerçam liderança conduzindo em acordo com alto padrão de comportamento?
	2	A entidade governamental adotou um código de conduta definindo padrões de comportamento para que a própria entidade e seus funcionários devem seguir?
	3	A entidade governamental revê a adesão do código de conduta com periodicidade?
	4	A entidade governamental estabeleceu algum mecanismo para garantir que os membros da entidade e servidores públicos não estão sendo influenciados para agirem de má fé, enviesado ou conflito de interesses?
Estrutura Organizacional e Processos	5	A entidade governamental estabeleceu mecanismo efetivo para assegurar o cumprimento com estatutos e regras aplicáveis e alguma outra declaração de boas práticas relevante?
	6	A entidade governamental estabeleceu algum mecanismo apropriado para assegurar que os recursos públicos estão devidamente seguros?
	7	A entidade governamental estabeleceu algum mecanismo apropriado para assegurar que os recursos públicos estão sendo usados seguindo os princípios de economicidade, eficiência, efetividade, apropriadamente e com o devido decoro?
	8	A entidade governamental estabeleceu algum mecanismo apropriado para assegurar que os recursos públicos estão sendo usados de acordo com as autoridades legais ou outras que regem sua utilização?
	9	A entidade governamental estabeleceu claros canais de comunicação com os <i>stakeholders</i> sobre sua missão, regras, objetivos e atuação?
	10	A entidade governamental estabeleceu algum processo que esses canais funcionam efetivamente na prática?
	11	A entidade governamental fez algum compromisso explícito sobre abertura e transparência em todas as atividades da entidade?
	12	A entidade governamental divulga publicamente os processos de nomeação dos membros do CC?
	13	A entidade governamental divulga publicamente os nomes de todos os membros do corpo que rege o ente, juntamente com seus outros interesses relevantes?
	14	Tem uma clara divisão de responsabilidades entre "os chefes" para garantir um equilíbrio de poder e de responsabilidade?
	15	A entidade governamental (CC) tem encontros regulares?
	16	A entidade governamental (CC) lidera efetivamente e exerce controle sobre a entidade?
	17	A entidade governamental monitora a gestão executiva?

18	Os membros da entidade governamental recebem treinamento inicial na primeira ocasião de nomeação para entidade governamental e posteriormente quando necessário?
19	A entidade governamental estabeleceu maneiras apropriadas para garantir acesso a todas as informações relevantes, conselhos e recursos necessários para que possa desempenhar seu papel de forma eficaz?
20	A entidade governamental estabeleceu um quadro de controle estratégico ou um esquema de poderes reservados ou delegados?
21	A entidade governamental mantém o quadro de controle estratégico atualizado?
22	O quadro de controle estratégico inclui um cronograma formal dos assuntos especificamente reservados para decisão coletiva da entidade governamental?
23	A entidade governamental estabeleceu claramente documentados e compreendidos os processos de gestão para desenvolvimento, implementação e avaliação de políticas?
24	A entidade governamental estabeleceu claramente documentados e compreendidos os processos de gestão para tomada de decisão, monitoramento, controle e elaboração de relatórios?
25	A entidade governamental estabeleceu regras formais processuais e financeiras para reger a conduta de seus negócios (administração)?
26	Quando a entidade é responsável por fazer as nomeações para o órgão, tem um processo formal estabelecido para garantir que as nomeações são feitas de acordo com critérios específicos?
27	Quando a entidade é responsável por fazer as nomeações para o órgão, tem um processo formal estabelecido para garantir que as nomeações são feitas com base no mérito e capacidade do indivíduo de realizar um papel definido dentro da organização?
28	Quando a entidade é responsável por fazer as nomeações para o órgão, essas nomeações são tratadas pela entidade como um todo?
29	O papel do presidente é formalmente estabelecido por escrito, e inclui responsabilidade de proporcionar uma liderança eficaz para a entidade e para as atividades da entidade como um todo?
30	Membros não executivos da entidade governamental são independentes da administração?
31	Membros não executivos da entidade governamental são livres de quaisquer relações que podem interferir um julgamento independente sobre questões de estratégia, desempenho, recursos e normas de conduta?
32	Quando a entidade governamental é responsável por fazer nomeações dos membros não executivos para o órgão, as nomeações são para um mandato fixo?
33	Quando a entidade governamental é responsável por fazer nomeações dos membros não executivos para o órgão, as nomeações são sujeitas a um processo de avaliação formal?
34	O chefe executivo (presidente do CC) tem a responsabilidade para todos os aspectos da gestão executiva?
35	O chefe executivo (presidente do CC) é o responsável pelo desempenho final da entidade e pela implementação das políticas que regem a entidade?
36	As funções, os mandatos e as remunerações dos membros não executivos da entidade governamental são definidos claramente?

	37	A entidade governamental tem um executivo sênior responsável por garantir que é dado aconselhamento adequado à entidade e por manter um sistema eficaz de controle interno e financeiro?
	38	A entidade governamental tem um executivo sênior responsável por garantir que os processos que regem a entidade são seguidos e que os estatutos, regulamentos e outras declarações relevantes sobre as melhores práticas sejam cumpridas?
	39	A entidade governamental estabeleceu um procedimento formal e transparente para o desenvolvimento de políticas de remuneração dos executivos (membros do CC) e para a fixação dos pacotes de remuneração de membros da entidade (CC)?
	40	A entidade governamental tem procedimentos estabelecidos para garantir que nenhum membro da entidade (membro do CC) está envolvido na determinação da sua própria remuneração?
	41	Contém no relatório anual uma declaração sobre a política de remuneração e dos detalhes da remuneração dos membros da entidade (membros do CC)?
Controle	42	A entidade governamental toma medidas para garantir que os sistemas eficazes de gestão de risco são estabelecidos como parte da estrutura do controle interno?
	43	A entidade governamental toma medidas para garantir que uma função eficaz de auditoria interna é estabelecida como parte da estrutura de controle interno?
	44	A entidade governamental estabeleceu um comitê de auditoria, composto por membros não executivos, responsável pela revisão independente do quadro de controle e do processo de auditoria externa?
	45	A entidade governamental rege passos para garantir que um quadro eficaz de controle interno é estabelecido?
	46	A entidade governamental rege passos para garantir que um quadro eficaz de controle interno funciona na prática?
	47	A entidade governamental inclui no seu relatório anual uma declaração sobre a eficácia da estrutura de controle interno?
	48	A entidade governamental assegura procedimentos para garantir uma efetiva e eficiente gestão orçamentária e financeira?
	49	A entidade governamental estabelece programas de formação para garantir a competência dos funcionários para executar suas tarefas?
Informações Publicadas	50	A entidade governamental publica em tempo hábil o relatório anual objetivo, equilibrado e compreensível?
	51	Contém no relatório anual uma declaração explicando as responsabilidades da entidade governamental?
	52	A entidade governamental inclui no seu relatório anual uma declaração confirmando que cumpriu as normas ou códigos de governança corporativa relevantes?
	53	A entidade governamental assegura que as demonstrações financeiras seguem um conjunto de normas de contabilidade?
	54	A entidade governamental institui e reporta medidas de desempenho relevantes?
	55	A entidade governamental toma medidas para garantir que é mantido um relacionamento objetivo e profissional com os auditores externos?

Fonte: Tradução própria a partir de conteúdo disponível em:

<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>