

Governança corporativa em uma fundação pública de direito privado

Corporate governance in a public foundation under private law

<https://doi.org/10.32586/rcda.v24i1.1062>

Taís Raquel de Oliveira Santana¹

Maria Denise Nunes Rodrigues²

RESUMO

A governança corporativa (GC) encontra-se inserida em um cenário que visa proteger todas as partes envolvidas para aperfeiçoar o desempenho de uma instituição. Com esta visão de práticas envoltas na GC, abre-se um campo de estudos para a inserção de mecanismos aplicados no setor privado, os quais podem ser utilizados na esfera pública, a fim de subsidiar a gestão e, possivelmente, otimizar os resultados dentro da administração pública. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar os mecanismos de GC que auxiliam no gerenciamento das atividades de uma fundação pública de direito privado. Já os objetivos específicos consistem em: identificar os mecanismos de GC já empregados em fundações públicas de direito privado; avaliar os mecanismos de GC que são compatíveis com os princípios da Administração Pública; e adequar modelo de GC que possa ser utilizado em fundação pública de direito privado. A metodologia utilizada para a condução deste estudo, quanto aos objetivos, é exploratória e descritiva, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. O método de pesquisa é o estudo de caso. Quanto aos procedimentos, utilizam-se a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a observação participante. Como resultados, observa-se que os mecanis-

1 Graduada em Direito pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN), especialista em Direito Constitucional e Tributário pela UnP e especialista em Controladoria e Finanças pela UFC. Atuou como assessora na Secretaria Municipal da Saúde de Fortaleza e como gerente de Controle Interno e Ouvidoria da Fundação de Apoio à Gestão Integrada em Saúde de Fortaleza. E-mail: taisraquelos@gmail.com

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA). Mestre em Controladoria e Administração pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Especialista em Auditoria (UFC). Graduada em Ciências Contábeis (UFC). Professora efetiva do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE). Pesquisadora e líder do grupo de pesquisa I-GESP/IFCE na linha: “Economia, finanças, contabilidade e governança”. Atualmente, coordena a área de Empreendedorismo e Incubadoras do IFCE. E-mail: denise.nunes@ifce.edu.br

mos de governança, ainda que de forma primária, por meio da constância das ações, convergem para a transparência, a eficiência e para que a instituição se apresente como séria e correta em sua prestação de contas.

Palavras-chave: administração pública; governança corporativa; fundação pública.

ABSTRACT

Corporate governance (CG) is part of a framework that aims to protect all stakeholders and improve an institution's performance. This perspective on Corporate Governance practices opens a field of study regarding the inclusion of mechanisms from the private sector that can be applied in the public sector to support management and potentially optimize results within public administration. Given this context, the general objective of this paper is to analyze the CG mechanisms that assist in managing the activities of a public foundation governed by private law. The specific objectives are: to identify the CG mechanisms already used within the public foundation governed by private law; to evaluate the CG mechanisms that are compatible with the principles of public administration; and to suggest a CG model that can be applied in a public foundation governed by private law. The methodology used to conduct this study, in terms of objectives, is exploratory and descriptive, using a qualitative approach. The research method employed is a case study. The procedures include documentary analysis, bibliographic research, and participant observation. The results show that governance mechanisms, albeit in a nascent form, through consistent actions, converge to achieve transparency and efficiency and help present the institution as a serious and reliable regarding its accountability.

Keywords: public administration; corporate governance; public foundation.

Avaliado pelo sistema
double blind review
(SEER/OJS – versão 3)



Data de submissão: 30/06/2025

Data de aprovação: 14/08/2025

Data de versão final: 25/08/2025

Data de publicação online: 15/12/2025

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa (GC) encontra-se atrelada ao modo como uma entidade é administrada, tendo-se expandido, inicialmente, pelo setor privado, especialmente nas empresas de capital aberto, e adquirido notoriedade no aspecto financeiro por facilitar o controle de sócios e investidores, como leciona Matias-Pereira (2010). Com o aprimoramento dos estudos, o termo ganhou robustez e passou a ser empregado para designar o conjunto de práticas administrativas que objetivam conferir eficiência às empresas.

Dessa forma, o cenário em que a GC está inserida visa à proteção de todas as partes envolvidas para aperfeiçoar o desempenho institucional. Com essa visão de práticas envoltas na GC, abre-se um campo de estudos para a inserção de mecanismos aplicados no setor privado, os quais poderiam ser usados no contexto público, a fim de subsidiar a gestão e, possivelmente, otimizar os resultados dentro da administração pública.

Nesse contexto, a administração pública divide-se em direta e indireta, contando com órgãos responsáveis por subsidiar a atuação, a construção e a execução de políticas voltadas a movimentar a máquina, os cofres, a oferta de serviços e a manutenção de atividades. É dessa forma que surge a figura da fundação pública, pertencente à administração e com atribuições voltadas à execução de políticas públicas, seja por meio do gerenciamento de equipamentos, de recursos, da oferta de serviços ou de pesquisas.

Com a existência da fundação pública, existem aquelas que nascem com o regime jurídico das empresas privadas, sendo uma peculiaridade dentro do contexto do poder público, necessitando, dessa forma, de mecanismos que auxiliem no seu gerenciamento e no atendimento às expectativas tanto do público como do privado.

Logo, as fundações públicas de direito privado compõem a admi-

nistração indireta e são usadas como ferramenta na descentralização dos serviços públicos. Para que haja o surgimento de uma fundação, faz-se necessário observar o pré-requisito contido no art. N° 37, inciso XIX, da Constituição Federal de 1988: “somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação”. Vale dizer que a redação do inciso foi dada pela Emenda Constitucional n° 19/98, que instituiu a Reforma Administrativa brasileira.

Diante desse cenário, este trabalho busca responder à seguinte questão-pesquisa: “Como os mecanismos de GC podem auxiliar no gerenciamento das atividades de uma fundação pública de direito privado?”. O objetivo geral do estudo é analisar os mecanismos de GC que auxiliam no gerenciamento das atividades de uma fundação pública de direito privado. Já os objetivos específicos são: 1) identificar os mecanismos de GC já utilizados dentro da fundação pública de direito privado; 2) avaliar os mecanismos de GC que se compatibilizam com os princípios da Administração Pública; e 3) adequar um modelo de GC que pode ser utilizado em uma fundação pública de direito privado.

O presente artigo justifica-se pela carência de estudos sobre o tema, relacionando a aplicabilidade da governança corporativa em fundação pública de direito privado, entidade *sui generis* que alberga características que mesclam diretrizes públicas e privadas, mas que permeiam o setor público devido à sua capacidade de execução de políticas públicas. Não obstante a isso, trata-se de uma temática de relevância prática, uma vez que pode repercutir na utilização de ferramentas que impactem desde a dinâmica de trabalho até demonstrações de eficiência da gestão. Ademais, devido ao fato de que instituto da fundação pública de direito privado não ter uma presença massiva nos entes federativos, há margem para dúvidas, bem como poucas percepções de qual caminho seguir para encontrar os melhores resultados tanto para a administração pública quanto para a sociedade.

Para conduzir este estudo, utiliza-se como metodologia, quanto aos objetivos, exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. O método utilizado é o estudo de caso e quanto aos procedimentos, utiliza-se a análise documental, a pesquisa bibliográfica e a observação participante.

Por isso, este trabalho está organizado da seguinte forma: a primeira parte contém a contextualização do objeto de estudo e sua problematização, bem como os objetivos geral e específicos, a justificativa e a relevância da temática, fechando essa etapa com a metodologia utilizada. Na segunda parte, aborda-se o referencial teórico com o intuito de explanar sobre a governança corporativa e as fundações públicas de direito privado. Na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa com seus detalhes. Em seguida, na quarta parte, apresenta-se a análise dos dados da pesquisa, para então adentrar nas considerações finais sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança corporativa

Compreende-se a governança corporativa, de forma clara e objetiva, como as boas práticas para aprimorar o desempenho de uma empresa e, assim, trazer maior segurança aos investidores sobre o retorno de seus investimentos. Souza (2020) aborda essa conceituação de forma pontual ao afirmar que as medidas para sua obtenção se dão por meio de mecanismos de proteção às partes interessadas que compõem uma empresa, sejam elas sócios, acionistas ou empregados, além de dialogar com o acesso às informações básicas de uma empresa, corroborando com a sua eficiência perante a sociedade.

Sob outro ponto de vista, Matias-Pereira (2010) lembra que o termo “governança corporativa”, anteriormente era atrelado a pontos ligados diretamente ao Estado. Porém, foi no setor privado que o termo se efetivou, permeando os espaços, principalmente as empresas de capital aberto. As-

sim, houve a predominância do ponto de vista financeiro, que facilitava o controle dos investidores sobre as empresas que possuíam ações. Logo, a GC surge com mecanismos que auxiliam na forma de administrar as empresas, a fim de reduzir os escândalos financeiros nas instituições.

Ocorre que a governança, ao longo do seu desenvolvimento, obtém várias definições; porém, Perego (2023) ressalta que o eixo financeiro se sobressaiu. Nesse contexto econômico-financeiro, a GC se apresenta como um sistema capaz de facilitar o acesso e o controle dos sócios investidores. Sob outra perspectiva, Silveira (2015) chama a atenção para uma visão da governança corporativa que vai além da ideia de uma sociedade dirigida e controlada, analisando a multidisciplinaridade com que o tema deve ser visto, envolvendo temáticas como ética, gestão, liderança, direito, economia, finanças e outros aspectos.

Por meio dessa multidisciplinaridade, Valle (2019) diz que é possível compreender como a governança corporativa atua para a implementação de práticas que auxiliam na construção do clima organizacional de uma empresa, com atenção voltada para seus valores e enaltecendo o esforço conjunto das partes interessadas que compõem sua estrutura. Além disso, busca-se alcançar os melhores resultados e garantir a continuidade dos objetivos, demonstrando a eficiência na gestão da empresa.

A trajetória evolutiva da GC desagua na melhoria de empresas e instituições que fazem uso de sua conceituação e práticas. Seu conceito, como é compreendido na atualidade, é recente, possuindo pouco mais de 30 anos. Ribeiro (2022) esclarece que, nos Estados Unidos e na Europa, desde a década de 1930 já se falava em GC; todavia, foi a partir dos anos 1980, com a reestruturação das organizações, que surgiu a real necessidade da criação de mecanismos capazes de proteger uma empresa. A partir disso, a GC e suas práticas têm auxiliado em períodos de crises financeiras e escândalos corporativos, como os que marcaram os anos 2000.

No que tange ao contexto nacional, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), cujo objetivo é disseminar práticas de

GC, bem como informações para compor conhecimento sobre a temática, aponta, em seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023), princípios, regras, estrutura e processos que uma empresa deve aplicar, envolvendo desde a forma como a empresa é dirigida até o monitoramento efetuado para alcançar os resultados, destacando o equilíbrio das partes interessadas, pois estas são as principais envolvidas na forma de administrar uma organização.

À vista disso, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023) apresenta cinco princípios norteadores para a prática da GC, visando fortalecer a entidade tanto no âmbito interno quanto no externo, sendo eles: a transparência, permitindo que todos tenham uma visão gerencial e contribuindo para o fortalecimento da instituição; a equidade, em que todas as partes envolvidas na relação são tratadas de forma justa e isonômica; a prestação de contas, também conhecida como *accountability*, que preconiza que os dirigentes devem prestar contas de sua atuação; a responsabilidade em manter a viabilidade econômico-financeira da instituição, respeitando seu modelo de negócios e recursos humanos; e, por fim, a sustentabilidade, princípio inovador que atende a necessidades reais e ao enfrentamento das dificuldades que o meio ambiente tem enfrentado.

Para além dos princípios, é preciso conhecer também os mecanismos que auxiliam as empresas na conquista dos melhores resultados, de forma ética, transparente e eficiente. Dito isto, o IBCG traz a perspectiva da identidade organizacional, que combina com o modo como uma instituição pretende ser vista e aonde quer chegar, envolvendo as diretrizes de uma entidade.

Ressalte-se que, além da identidade organizacional e dos princípios, há cinco macrogrupos que compõem os mecanismos de GC, quais sejam: sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização e controle; e conduta e conflito de interesses. Com base no Código das Melhores Práticas (2023), é possível entender a estrutura de cada grupo e suas subdivisões, com providências que auxiliam na execução de medidas voltadas ao alcance da boa governança.

Conforme, ainda, o Código das Melhores Práticas (2023), os sócios exercem o papel de zelar pelos interesses da instituição por meio do bom funcionamento e desempenho. O conselho de administração se apresenta como aquele que protege os valores, objetivos e propósitos traçados para a empresa. Já a diretoria desenvolve o papel de gestão e condução da organização, conforme diretrizes estabelecidas pelo conselho de administração. Para cada tipo de instituição, é importante a presença de órgãos que auxiliem na fiscalização e no controle, podendo esses órgãos serem obrigatórios ou que atendam a alguma recomendação. Dentre eles, é possível citar o conselho fiscal, a auditoria independente e a própria auditoria interna. Por fim, a conduta está atrelada à codificação instituída em uma empresa, por meio de código de ética, de conduta ou de integridade, responsáveis por promover o propósito e os valores da entidade, disciplinando as relações internas, bem como os possíveis conflitos.

Nessa percepção de equilíbrio entre as partes interessadas, os melhores mecanismos para alcançar excelentes desenvolvimentos, bem como as ações de monitoramento, levam as atenções para a utilização da governança corporativa no setor público, a fim de possibilitar a convergência entre práticas aplicadas e bem-sucedidas no setor privado e no setor público.

2.2 Governança corporativa no setor público

No meio desse contexto, traz-se à baila o setor público e suas nuances, por envolver valores vultosos. E, como explicado por Amorim (2022), a administração pública lida com recursos considerados de propriedade da sociedade, do povo, do cidadão, aquele que paga seus impostos e, consequentemente, financia os cofres públicos.

Para além dos valores financeiros, há outros aspectos que merecem atenção, como o papel do controle social, que se fortalece a cada dia; novas legislações editadas cotidianamente para a melhoria da gestão pública; e o próprio fortalecimento da cidadania. Tais fatores são demonstrações

da proximidade e convergência entre o público e o privado, em que seus objetivos se tornam cada vez mais comuns. Kinzler (2023) corrobora ao afirmar que a convergência desses setores alcança a seara da transparência e da própria amplitude dos limites da eficácia operacional.

Nesse contexto, Matias-Pereira (2010) defende a comunicação da GC entre o público e o privado, mesmo quando cada um possui um foco distinto. Frente a isso, está a eficiência com que a administração pública precisa demonstrar suas ações, devendo agir dentro da legalidade, pois o público não pode fazer nada que não esteja previsto em lei. Já o privado atua sem que haja o descumprimento dela, e os dois setores esbarram no cumprimento de regras e normas para demonstrar a eficiência das suas atividades.

Cabe, nesse momento, uma breve explanação sobre a eficiência que, conforme leciona Pietro (2021), se apresenta em dois aspectos: um voltado para a forma de atuação dos envolvidos, para a execução de uma ação ou atividade; e o outro voltado para a estruturação e organização de uma instituição, objetivando alcançar os melhores resultados na prestação do serviço.

Marques (2024) ressalta que, ao se aplicar a GC no setor público, tem-se o propósito da criação de um ambiente favorável e seguro voltado para implementar políticas públicas que tragam benefícios para o “principal” da relação, qual seja, o cidadão. À vista disso, utilizar uma estrutura de governança corporativa na esfera pública pode ser uma ferramenta que garanta, de forma institucional, a gestão dos recursos públicos, a própria transparência, serviços de qualidade e atenção voltados para a sociedade. Dessa forma, municiar e preparar entidades que lidem diretamente com a execução de políticas públicas com mecanismos eficientes pode auxiliar na operacionalização dos serviços e no alcance de bons resultados.

Além disso, a incorporação de práticas de auditoria, como é o caso das auditorias internas, dos comitês ou das independentes, permite que os gastos e as ações do poder público possam ser revisitados e ajustados, por meio da avaliação das atividades, como forma de prevenção. Há também a figura da área de governança, responsável pela disseminação e fortaleci-

mento do *compliance*, o planejamento e padronização de regras e procedimentos dentro de uma entidade e o constante trabalho sobre conduta e integridade, que são pontos essenciais para o fortalecimento do setor público. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023) elucida a aplicação de recursos que permeiam uma instituição para auxiliar na evolução e melhoramento das atividades, apresentando ferramentas que podem ser moldadas à realidade pública.

No mais, traz-se ao debate a figura das fundações públicas, que objetivam a execução de atividades públicas de forma eficiente e sem gerar maiores custos para a administração pública. Dentre os tipos de fundações, tem-se a fundação pública de direito privado, responsável pela descentralização dos serviços públicos e trazendo uma perspectiva que foge dos padrões do setor público. Com isso, a seguir busca-se descrever aspectos relevantes de constituição e finalidade desse tipo de fundação, o qual faz parte do estudo de caso dessa pesquisa.

2.3 Fundação pública de direito privado

Com o advento da Constituição Federal de 1988, o termo “fundação pública” ganha espaço nas discussões envolvendo o setor público, contudo, não houve a previsão da natureza jurídica adotada por elas, permitindo diversos entendimentos por parte da doutrina jurídica.

Somando-se a isso, no ano de 1998, foi aprovada a Emenda Constitucional 19/98, que cuidou da Reforma Administrativa Gerencial. Com isso, as fundações ganharam novo tratamento constitucional, passando o artigo nº 37, XIX, da CF/88 a ter a seguinte redação: “XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação” (Brasil, 1988). Diante dessa nova redação, Pietro (2021) destaca a proximidade com o direito privado, possibilitando a criação de fundações

públicas que possam ser regidas por normas do direito privado e com previsão constitucional.

Dessa forma, a fundação pública de direito privado é parte integrante da administração pública indireta, porém Pietro (2021) elucida que essas fundações com o regime jurídico privado não se sujeitam plenamente ao direito privado, alcançando, na realidade, um regime jurídico híbrido, em que alguns aspectos são voltados para o público e, com isso, deve prevalecer a vontade do ente que as criou para determinado objetivo. Assim, essas fundações permanecem vinculadas ao Estado, atendendo a um regime administrativo mínimo e submetendo-se a um conjunto de regras estabelecidas para as entidades que integram, inclusive, a administração indireta.

Sob outra perspectiva, a previsão constitucional trata da forma de criar ou instituir uma fundação pública de direito privado sem regulamentar as áreas para sua atuação. No entanto, desde a previsão constitucional e a tentativa do Governo Federal, em 2006, de estabelecer o marco regulatório das fundações estatais, o número de fundações públicas tem crescido no país. Ainda não é possível determinar com precisão o número total de fundações públicas de direito privado existentes no Brasil, nem todas as áreas de atuação. No entanto, é possível identificar que as fundações estatais na área da saúde apresentam destaque e organização, conforme demonstra a Associação Nacional de Fundações Estatais de Saúde (ANFES, 2025), que aponta a existência de 31 fundações com esse perfil espalhadas pelo país.

Ainda no que tange ao regime privado das fundações públicas, Silva (2019) explana que elas apresentam quadro de pessoal contratado pelo regime previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), podendo ser instituída remuneração com base no mercado de trabalho, celebrar acordo coletivo, recolher Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e outros pontos mais. Dentre seus objetivos estão a prestação de serviços sociais que beneficiam diretamente o cidadão em áreas como saúde, cultura, assistência, esportes, entre outras, bem como a execução de serviços públicos. Essas fundações não participam da formulação de políticas públicas, pois essa é uma atribuição dos órgãos integrantes da administração direta.

As fundações públicas de direito privado possuem pouca repercussão na seara pública do país; suas atividades ainda geram questionamentos, dúvidas e incertezas. Nesse sentido, medidas que auxiliem na desenvoltura dos trabalhos executados por esse tipo de fundação são primordiais para o ganho de espaço e notoriedade nacional. Por isso, estudos aprofundados também são necessários, e a implementação de práticas que possam melhorar a atuação dessas instituições é pertinente e agrega valor, de modo que esse instituto se apresente como alternativa técnica para a execução de políticas públicas eficientes e de qualidade no Brasil.

3 METODOLOGIA

Para atender ao objetivo geral proposto nesta pesquisa, utiliza-se a abordagem qualitativa, não prendendo o estudo à quantificação de valores, nem mesmo à comprovação dos fatos, mas o direciona para uma análise sob diferentes perspectivas. Silveira (2009) explica, ainda, que os dados analisados são considerados não métricos e envolvem interação.

Logo, é perceptível que a pesquisa qualitativa se volta para a realidade de fatos que não podem ser quantificados, estando envolta no esforço de compreender a dinâmica das relações sociais. Nesse ínterim, é compreensível que essa seja a abordagem mais adequada para este estudo, pois compreende a visão geral das implicações que a governança corporativa implica para as instituições, especificamente no território nacional, ao passo que permite sua aplicação no contexto de uma fundação pública de direito privado, instituto previsto constitucionalmente, porém ainda pouco difundido no país. Além disso, relaciona as ferramentas utilizadas pelo setor privado, tendo como pano de fundo os princípios que regem a administração pública e que estão previstos no *caput* do art. nº 37 da CF/88, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Esta pesquisa tem caráter exploratório, por ser um objeto de estudo pouco investigado e debatido. Devido ao instituto da fundação pública de

direito privado ser peculiar e até mesmo *sui generis*, é difícil sua aplicação no cotidiano, gerando dúvidas e impasses que merecem atenção e dedicação, conforme entendimento de Silva (2017). Logo, para que as fundações públicas de direito privado possam se tornar uma realidade constante e massiva no país, ao tempo que a aplicação da governança corporativa no setor público possa gerar benefícios e ser tão eficiente quanto tem sido para a esfera privada, é necessário aprofundar os estudos sobre o tema e aplicar sua teoria, a fim de testar e fortalecer a prática das melhores ações que gerem resultados efetivos para o universo público. Dessa forma, ao trazer à tona o assunto para a pesquisa, com a utilização da pesquisa exploratória, busca-se familiaridade com a temática, a fim de torná-la mais clara e viável, como preconiza Gil (2007).

Doutra banda, a pesquisa também possui caráter descritivo, pois auxilia o processo, ao descrever fatos de um determinado contexto, conforme Silva (2017). Dessa forma, traz à discussão o contexto da administração pública e seus princípios norteadores, bem como também mecanismos que podem auxiliar na condução dos trabalhos para alcançar melhores resultados.

Assim, ao se alinhar a pesquisa descritiva com a exploratória, demonstra-se a preocupação prática do estudo e sua repercussão social, como ocorre nas pesquisas das ciências sociais. No mais, Gil (2007) afirma, ainda, que, ao unir os dois tipos de pesquisa, proporciona um novo olhar para o problema objeto de estudo.

Quanto à estratégia da pesquisa, esta é pautada no estudo de caso por adentrar no contexto de uma instituição que compõe a administração indireta, mas que adota o regime jurídico-contábil das empresas privadas. Neste cenário, entende-se ser esse o melhor método, considerando que ele já vem sendo constantemente utilizado pelas Ciências Sociais, como ressalta Gil (2007). Oportuno destacar que, por questões éticas e legais, bem como pela responsabilidade da autora, a instituição objeto de estudo será chamada com o codinome Fundação Estatal Municipal (FEM).

No contexto a ser estudado, a peculiaridade de uma fundação pública de direito privado é o grande chamariz para a pesquisa, tendo em vista o número incerto e pouco discutido de fundações com esse perfil no país, tanto no sentido de existência quanto no sentido de objeto de estudo.

Para a realização desse estudo, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: (1) pesquisa bibliográfica; (2) a pesquisa documental; e (3) observação participante. No que tange à pesquisa com análise documental, há uma proximidade com a pesquisa bibliográfica, mas, neste ponto, aquela volta sua atenção para fontes mais diversificadas e próximas ao objeto da pesquisa, conforme a concepção de Silveira (2009).

A pesquisa bibliográfica subsidia a construção do conhecimento, auxiliando o presente trabalho na definição do conceito de governança corporativa e na identificação dos mecanismos oriundos dela que auxiliam empresas e entes públicos no alcance da eficiência.

Cabe, ainda, dizer que se utiliza como base o modelo padrão aplicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, tanto em sua codificação das melhores práticas quanto na disseminação de conteúdos em sítio eletrônico próprio sobre as boas práticas para alcançar resultados eficientes na gestão de uma empresa, embasando a análise deste trabalho.

Já a análise documental teve como base o sítio eletrônico da fundação pública de direito privado, bem como os documentos oficiais que foram aprovados pelo seu conselho de administração e autorizados a ser publicados. São documentos que repercutem diretamente na imagem da instituição, quais sejam:

Quadro 1 – Documentos e informações contidas em sítio eletrônico da FEM

Aba - Sítio eletrônico	Documento	Tipo	Finalidade/Conteúdo
Fundação	Organograma sede	Organograma	Apresentação da estrutura administrativa da FEM.
Diretrizes	Missão, visão, valores	Diretrizes	Apresentação da identidade organizacional da FEM.
Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	Diretrizes	Apresentação da composição da Diretoria Executiva.
Cargos e Ocupantes	Diretoria Executiva	Diretrizes	Apresentação dos cargos que compõem a gestão e respectivos ocupantes.
Conselho Curador	Lei Complementar nº 178/2014	Diretrizes	Apresentação da composição do Conselho Curador, conforme previsão legal.
Conselho Fiscal	Lei Complementar nº 178/2014	Diretrizes	Apresentação da composição do Conselho Fiscal, conforme previsão legal.
Concurso	Editais de convocação	Edital	Convocação dos aprovados em Concurso Público.
Hospital	Normas de acesso à unidade hospitalar	Norma	Prevê os direitos e deveres de acompanhantes, visitantes e pacientes na unidade hospitalar.
	Resolução	Norma	Padronização de medicamentos, materiais médico-hospitalar e tipos de fios cirúrgicos.
Legislação	Lei Complementar nº 176	Norma	Lei que prevê a criação da FEM.
	Lei Complementar nº 178	Norma	Lei de criação da FEM.
	Decreto nº 15.484	Norma	Apresentação dos procedimentos necessários para instalação da FEM.
	Decreto nº 15.517	Norma	Decreto que dispõe sobre o Estatuto Social da FEM.
Contratos e Licitações	Contratos Administrativos	Contratos	Apresentação dos contratos firmados, bem como a modalidade que ocorreu a contratação e qual ano.

Quadro 1 – Documentos e informações contidas em sítio eletrônico da FEM
(continuação)

Aba - Sítio eletrônico	Documento	Tipo	Finalidade/Conteúdo
Pessoal	Relação de empregados públicos concursados e empregados públicos contratados cargos administrativos.	Diretrizes	Apresentação da relação dos funcionários já contratados por meio de concurso público e dos funcionários contratados para compor o quadro administrativo da instituição.
Governança	Código de Conduta, Ética e Integridade	Código	Apresentação de regimento sobre as condutas, direitos e deveres dos empregados.
	Regulamento da Estrutura e da Organização Administrativa	Regulamento	Apresentação das atribuições e competências dos setores técnicos e dos cargos componentes da gestão.
	Instruções Normativas	Norma	Apresentação de normas que tratam sobre controle de frequências e condutas vedadas.
	Política de Prevenção e Enfrentamento às Formas de Assédio e Discriminação	Política	Apresentação da postura adotada pela instituição para evitar e tratar formas assediadoras e/ou discriminatórias por parte de seus funcionários.
	Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos	Manual	Apresentação de documento contendo o regimento dos processos de apuração de condutas.
	Normas Operacionais	Normas	Apresentação de normas que tratam os regimes de trabalho, regimento de escalas, plantões.
Atas	Atas do Conselho Curador	Atas	Apresentação das atas com o conteúdo publicizado das atas registradas das reuniões.
Resoluções DIREX	Resolução nº 01	Norma	Padronização de medicamentos, materiais médico-hospitalar e tipos de fios cirúrgicos.
Relatórios	Relatório Anual de Gestão 2023	Relatório	Apresentação de relatório com as atividades desenvolvidas no ano de 2023.
	1º Relatório trimestral	Relatório	Apresentação de relatório com as atividades desenvolvidas nos meses de janeiro a abril de 2024.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nas publicações do sítio eletrônico (2024).

Não obstante a isso, utiliza-se também o procedimento da observação participante na pesquisa, quando há o envolvimento do investigador com o objeto da pesquisa, conforme Silveira (2009). Diante disso, ocorre que a pesquisadora atua na fundação pública de direito privado, sendo possível a análise das informações diretamente na fonte, bem como a análise do fato dentro da instituição, permitindo a visão de ações básicas empreendidas para o desenvolvimento do projeto, ações que vão desde a concepção até sua execução, passando pela construção de documentos até a aprovação pelo conselho e posterior publicação em sítio eletrônico.

Oportuno destacar que o observador-participante é utilizado quando os elementos humanos ocupam o mesmo espaço. Por isso, Sampaio (2022) esclarece a possibilidade de interação com o fenômeno, fato este que possibilita a compreensão clara e até profunda do objetivo de estudo. À vista disso, a pesquisadora é observadora-participante do tipo natural, por já compor o quadro de empregados públicos que colaboram com as atividades da instituição e acompanham seus resultados.

Para tanto, a pesquisa desenvolve-se por meio de análise documental, a partir de dados secundários extraídos do sítio eletrônico oficial da FEM, com o intuito de avaliar as informações e documentos disponibilizados e pertinentes à pesquisa. Além disso, a análise permite identificar se a entidade já aplica alguns mecanismos ou se há a falta de informações e/ou práticas preconizadas pela governança corporativa. Por meio dessa observação, é possível comparar o que já existe no sítio eletrônico e verificar a compatibilidade pela ótica da GC, embasada pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023) e pelos princípios da Administração Pública. Por fim, a análise ocorre no período de fevereiro a setembro de 2024.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos após uma análise diagnóstica realizada com os dados coletados e analisados, com o intuito de atender aos objetivos propostos neste estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do objetivo geral estabelecido – analisar os mecanismos de GC que auxiliam no gerenciamento das atividades de uma fundação pública de direito privado –, esta seção foi estruturada de forma a observar a aderência dos resultados aos objetivos específicos propostos neste estudo.

Inicialmente, apresentam-se os documentos analisados, que foram encaixados, com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2023) do IBGC, conforme as áreas e seus objetivos, sendo possível identificar a existência de mecanismos de GC já aplicados no cotidiano até o período estudado. Para cada um dos macrogrupos, há subdivisões que formam microgrupos, os quais desenham melhor a temática e permitem a identificação, dentro do escopo deste trabalho, dos mecanismos de GC já utilizados na instituição ora estudada. Nessa lógica, os documentos analisados foram organizados conforme a área e seu objetivo, conforme ilustrado nos quadros a seguir:

Quadro 2 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Identidade Organizacional	
Diretrizes	Organograma Sede; Missão, Visão, Valores; Regulamento da Estrutura e da Organização Administrativa; Política de Prevenção e Enfrentamento às Formas de Assédio e Discriminação.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Neste primeiro quadro, é possível observar que há quatro documentos que atendem ao previsto nas diretrizes que compõem a identidade organizacional da fundação estudada.

Quadro 3 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Princípios	
Integridade	-
Transparência	Editais De Convocação dos Aprovados em Concurso Público; Normas de Acesso à Unidade Hospitalar; Lei Complementar nº 176; Lei Complementar nº 178; Decreto nº 15.484; Contratos Administrativos; Relação de Empregados Públicos Concursados e Empregados Públicos Contratados; Relatório Anual de Gestão 2023; 1º Relatório Quadrimestral 2024.
Equidade	Normas Operacionais.
Responsabilização (<i>Accountability</i>)	Manual de Gestão e Fiscalização de Contratos.
Sustentabilidade	-

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Quanto aos princípios, há três deles que possuem documentação que corrobora o entendimento, quais sejam: a transparência, com diversos documentos e informações disponibilizadas em sítio eletrônico, como, por exemplo, o nome dos diretores, da equipe de líderes que auxiliam diretamente na gestão; a legislação que rege as atividades e relatórios contendo a análise financeira e de ações da entidade; a equidade e a responsabilização.

Quadro 4 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Sócios	
Estatuto Social	Decreto nº 15.517.
Mecanismos de Proteção Contra Tomada de Controle	-
Mediação e Arbitragem	-
Acordo entre os Sócios	-
Reunião de Sócios (Assembleia Geral)	-
Transferência de Controle	-
Liquidez dos Títulos	-
Política de Dividendos	-
Conselho de Família	-

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Nesse ponto, destaca-se a carência de informações no que tange aos assuntos envolvendo os sócios, que, para a realidade da fundação pública de direito privado, se equiparam ao cidadão e à sociedade, havendo apenas um documento que atende a um único ponto dos nove que o mecanismo dos sócios engloba.

Quadro 5 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Conselho de administração	
Composição	Conselho Curador (LC nº 178/2014).
Independência	-
Classes de Conselheiros (Interno; Externo; Independentes)	-
Papel dos Conselheiros Independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre Diretor-Presidente e Presidente do Conselho	-
Prazo do Mandato	LC nº 178/2014.
Disponibilidade de Tempo	LC nº 178/2014.
Presidente do Conselho	LC nº 178/2014.
Conselheiros Suplentes	LC nº 178/2014.
Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	Decreto nº 15.517.
Avaliação do Diretor-Presidente e da Diretoria Executiva	Decreto nº 15.517.
Planejamento da Sucessão	-
Introdução de novos conselheiros	-
Educação Continuada dos Conselheiros	-
Conselhos Interconectados	-
Remuneração dos Conselheiros de Administração	-
Orçamento do Conselho e Consultas Externas	-
Conselho Consultivo	-
Regimento Interno	-
Comitês do Conselho de Administração	-
Comitê de Auditoria	-
Secretaria de Governança	-
Reuniões do Conselho de Administração	LC nº 178/2014.
Confidencialidade	-
Relacionamento do Conselho de Administração	-

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No Conselho de Administração, existem vinte e quatro pontos que merecem a atenção de uma instituição, mesmo que sejam adequados à realidade de um ente da administração indireta, mas apenas oito deles foram devidamente atendidos, com apenas dois documentos. Os documentos que atendem parcialmente à demanda tratam da legislação pertinente à criação e regulamentação do funcionamento da entidade, de forma ampla, demonstrando a falta de detalhamento e de setores importantes para a construção de práticas que zelem pelo melhor interesse da administração pública.

Quadro 6 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Diretoria	
Indicação dos Diretores	LC nº 178/2014.
Relacionamento com partes interessadas	-
Transparência	Resolução nº 01.
Papel da Diretoria no Código de Conduta	Código de Conduta, Ética e Integridade.
Avaliação da Diretoria	Atas do Conselho Curador.
Remuneração da Diretoria	Atas do Conselho Curador.
Acesso às instalações, informações e Arquivos	-

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Já no mecanismo da Diretoria, é possível observar que das sete ferramentas, cinco estão preenchidas por meio de quatro documentos, demonstrando cuidado e transparência no que tange àqueles que conduzem diretamente a FEM.

Quadro 7 – Comparativo dos mecanismos de GC e documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Órgãos de fiscalização e controle	
Comitê de Auditoria	-
Conselho Fiscal	LC nº 178/2014.
Auditoria Independente	LC nº 178/2014.
Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Conformidade (<i>Compliance</i>)	Instruções Normativas; Normas Operacionais.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para Órgãos de Fiscalização e Controle, compostos por órgãos internos ou que integram indiretamente a estrutura da entidade, há quatro pontos importantes, sendo identificado que três documentos conseguem atender a três desses pontos. No entanto, apesar de contar com um conselho fiscal que analisa os dados contábeis e financeiros da entidade, a falta de previsão ou documentação quanto a um Comitê de Auditoria é um ponto sensível e que chama a atenção, tendo em vista a importância da análise e das informações geradas pelo comitê para subsidiar o conselho de administração, nesse contexto chamado de conselho curador. Outro ponto de destaque é a existência de controle interno para nortear as atividades de gerenciamento de risco e padronização de atividades através de documentação específica.

Quadro 8 – Comparativo dos mecanismos de GC, documentos e informações contidas no sítio eletrônico da FEM

Conduta e conflito de interesses	
Código de Conduta	Código de Conduta, Ética e Integridade; Política de Prevenção e Enfrentamento às Formas de Assédio e Discriminação.
Canal de Denúncia	Código de Conduta, Ética e Integridade.
Comitê de Conduta	-
Conflito de Interesses	Código de Conduta, Ética e Integridade.
Transações entre Partes Relacionadas	-
Uso de Informações Privilegiadas	Código de Conduta, Ética e Integridade.
Política de Negociação de Ações	-
Política de Divulgação de Informações	Código de Conduta, Ética e Integridade.
Política sobre Contribuições e Doações	-
Política de Prevenção e Detecção de Atos de Natureza Ilícita	-

Fonte: dados da pesquisa (2024).

No último grupo de mecanismos de governança corporativa, qual seja a Conduta e Conflitos de Interesse, são previstos pontos importantes, sendo cinco atendidos por meio de dois documentos.

Dessa análise, é possível observar que, dos sete macrogrupos apresentados, formados por 60 microgrupos, a FEM surge com 26 desses microgrupos e um total de 23 documentos. Pelo cenário apresentado, é possível observar que, dentre a série de microgrupos, os documentos perpassam por apenas alguns deles, demonstrando que a Fundação, em sua constituição, atendeu a pressupostos mínimos, mas que ainda há trabalho a ser desenvolvido para o resguardo da instituição e a obtenção de resultados.

É notória a carência de documentos que resguardem a instituição no que tange aos pontos do Conselho de Administração e dos sócios, como o Regimento Interno, com previsão de atuação, competências específicas, forma de deliberação de decisões, convocação de reuniões ordinárias e extraordinárias, entre outros. Além disso, percebe-se a ausência de comitês de temáticas específicas que abalzem os estudos e informações para subsidiar o Conselho de Administração. No que tange aos sócios, é oportuno lembrar que esses são os cidadãos, devendo prevalecer a transparência quanto ao controle e acompanhamento da sociedade. E, ainda, há que se lembrar do fato de envolver dinheiro público e da necessidade de mecanismos e ações voltadas para evitar ou mitigar qualquer forma de corrupção, condutas vedadas ou fraudes.

Doutra banda, destaca-se o cuidado com a ética, já existindo código que trata sobre o tema; os regimentos internos, que desenham atribuições e competências, assim como normas de trabalho. Além disso, a FEM seguiu os trâmites de sua criação, a partir de lei que autoriza a instituição de uma fundação, decreto publicado contendo estatuto social aprovado pelo Conselho de Administração e as principais legislações que a regem, publicadas em sítio eletrônico, assegurando o aspecto da transparência.

Todavia, para a aplicação eficiente dos mecanismos de GC dentro da fundação, é preciso ainda uma análise dentro do que é previsto para a

administração pública, pois esta é regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e não se deve fugir dessas premissas básicas, até mesmo para uma fundação pública de direito privado, prevalecendo um regime mínimo da administração pública. Dessa forma, foi necessário avaliar se os mecanismos de GC utilizados podem coexistir de forma harmoniosa com os preceitos da administração pública, questão que será abordada a seguir.

Na seara pública, a transparência tem previsão em lei, compatibilizando-se com a legalidade, bem como com o princípio da publicidade. Porém, enquanto na administração pública nada pode ser feito sem que haja previsão legal, partindo-se do pressuposto de que os atos devem ser públicos, no setor privado e na governança, a transparência é vista como um desejo de disponibilizar as informações, desde aquelas de cunho econômico-financeiro até as ações gerenciais que otimizam e demonstram o valor da empresa. Para a realidade da FEM, há o alcance das publicações em veículo de comunicação oficial do município, mas há também o ânimo de atender à transparência com a disponibilização de informações, conforme observado em sítio eletrônico oficial da instituição.

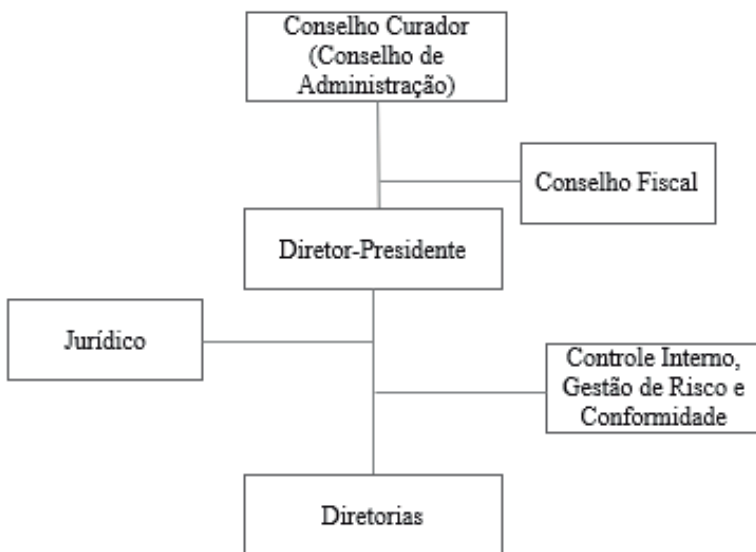
Sob outro aspecto, o conjunto de princípios da GC interage com o que preconizam os princípios constitucionais, dentre os quais é possível citar a moralidade, que vai ao encontro do que é trabalhado dentro da equidade e da responsabilização, que se encontram em evidência na Administração Pública, visando fortalecer as práticas anticorrupção. Inclusive, o macrogrupo das condutas e conflitos de interesse permeia essa temática, sendo possível trazer mecanismos como a prevenção e detecção de atos ilícitos e um comitê específico para as condutas, por serem pontos sensíveis e que merecem robustez na esfera pública. Nesse ponto, não foram identificadas ações ou materiais sobre a temática na documentação disponibilizada no sítio eletrônico, fato este que pode ser motivo de insegurança jurídica e de integridade para a entidade.

Oportuno ainda tratar sobre a eficiência. Esta transita pelos setores público e privado, sendo objetivo precípua de ambos. A eficiência está presente em qualquer instituição que queira apresentar bons resultados, sejam econômicos, financeiros, de prestação de serviços e qualidade ofertada, dentre outros aspectos. No contexto ora estudado, talvez seja o ponto crucial para agregar valor à instituição e fortalecer seus resultados, desde que aplicada de forma consciente e com constância.

Desta feita, talvez este seja o princípio que promova o direcionamento e entrelaçamento entre os ditames do público e do privado, permitindo que metas e objetivos sejam traçados, quantificados e qualificados, a fim de alcançar resultados e promover o bom desempenho institucional. Para os primeiros meses dessa entidade, é notório perceber que as atividades, documentações e informações disponibilizadas revelam o propósito de demonstrar a eficiência do trabalho. Contudo, há aspectos que merecem maior dedicação, seja na disponibilização das informações financeiras, seja nas atividades e fluxos desenvolvidos, não apenas por envolverem verbas públicas, mas também para garantir que a sociedade e o controle externo, ou seja, os *stakeholders*, tenham pleno conhecimento do trabalho desenvolvido.

Com a análise do organograma da estrutura administrativa da FEM, bem como os pontos acima elencados, observa-se a presença mínima de setores importantes para a constituição de uma entidade. No entanto, tal formato chama a atenção, tendo em vista o propósito de se tratar de uma fundação que recebe recursos públicos e, ao mesmo tempo, adota aspectos de entes privados. Dessa forma, apresenta-se, abaixo, um recorte do organograma da entidade, contendo a alta gestão e os órgãos estratégicos vinculados.

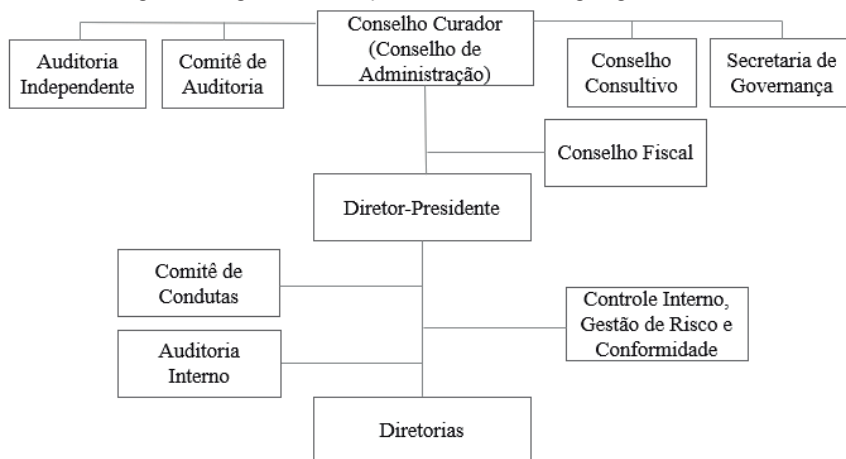
Figura 1 – Atual estrutura administrativa da FEM



Fonte: adaptação pelas autoras com base no organograma disponibilizado no sítio eletrônico da FEM (2024).

Nesse ínterim, e com base nos resultados ora analisados, faz-se oportuno a propositura de uma adequação ao modelo de organograma da instituição, ressaltando pontos relevantes da governança corporativa, conforme apresentado no Código de Melhores Práticas de governança corporativa, principalmente no que tange aos agentes e à estrutura de governança. Portanto, é necessário que a instituição incorpore em sua estrutura administrativa setores que impactem diretamente a entrega de resultados e que são pontuais para a aplicação da GC, permitindo que determinados mecanismos possam ser aplicados, a fim de mitigar os riscos de corrupção e assegurar uma gestão íntegra e transparente. Para tanto, observou-se a necessidade de reestruturação administrativa com a criação de setores-chave, conforme apresentado a seguir.

Figura 2 – Sugestão de alteração administrativa do organograma da FEM



Fonte: elaborada pelas autoras (2024).

A Figura 2 mostra a inserção de quatro setores estratégicos para auxiliar no desenvolvimento de atividades que tragam segurança jurídica e o devido zelo com a instituição e, principalmente, com a prestação de contas do dinheiro público injetado na instituição. Dessa forma, é importante a instituição de um Comitê de Auditoria para a avaliação de atividades e resultados obtidos pela auditoria interna, permitindo a atuação independente desta e uma segunda análise pelo Comitê de Auditoria, inclusive uma análise mais profunda sobre as ações do setor de controle interno; a criação de um Conselho Consultivo com pessoas externas tanto ao Conselho de Administração como à Diretoria Executiva da FEM, que tragam um olhar fidedigno da realidade; e, não menos importante, a criação de uma Secretaria de Governança que atuará diretamente com a prestação de contas, a transparência, o *compliance* e a eficiência da entidade no que tange aos recursos financeiros. Por fim, é preciso a criação de um Comitê de Condutas atrelado diretamente à figura do Diretor-Presidente, para auxiliar diretamente nas práticas anticorrupção, pois a figura do representante

máximo da instituição deve trazer para si a responsabilidade, a análise das informações e a condução das melhores práticas.

À vista disso, a instituição deve incorporar ainda práticas de melhoria em suas rotinas de trabalho, dentre as quais: estruturação de políticas para prevenção de fraudes e mitigação dos riscos de corrupção, tendo em vista que os recursos que mantêm a entidade são públicos; políticas de contribuições e doações; aplicação de boas práticas de integridade dentro da instituição; além da implantação e desenvolvimento de ações voltadas para a sustentabilidade, mecanismo inovador que a GC incorporou aos seus princípios e que se apresenta como temática relevante para a sociedade contemporânea.

Tal panorama tem o propósito de blindar a entidade de práticas que possam colocar a sua reputação em risco, devendo estar claro que, em pouco mais de um ano de criação da fundação, muitas ações já vêm sendo desenvolvidas. No entanto, há melhorias pertinentes e necessárias, devido à sua natureza peculiar e ao fato de envolver verbas públicas para a manutenção das atividades. Assim, é importante sopesar o melhor interesse da instituição e da sociedade, atendendo ao regime mínimo do que é preconizado para o setor público. Nesse processo, utilizar o que já vem sendo aplicado e somar instrumentos de melhoria contínua auxilia na busca pela eficiência e pela solidificação da missão, da visão e dos valores instituídos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto, entende-se a importância de realizar a análise dos mecanismos de governança corporativa em uma fundação pública de direito privado, para identificar as possibilidades que podem ser geradas a partir da implementação dos mecanismos de GC ou do que já existe e pode ser aprimorado.

É perceptível que a FEM, em seu primeiro ano de existência e por se tratar de uma fundação estatal, já iniciou suas atividades com a utilização de mecanismos comuns à GC – como a utilização de estatuto social,

código de conduta e regulamentos com atribuições e competências —, além de possuir Conselho de Administração intitulado como Conselho Curador, bem como a figura do Conselho Fiscal. No entanto, é preciso compatibilizar os dois cenários e construir um panorama que traga segurança jurídica, econômica e financeira para a fundação, para que não fuja do que é determinado para o público, mas incorporando um olhar privado e os mecanismos pertinentes para a consolidação da identidade organizacional da instituição e o alcance de seus objetivos.

Feita a avaliação, observa-se que, tanto no setor público quanto no privado, os mecanismos usados convergem para o mesmo resultado, por meio da constância das ações para alcançar a transparência, a eficiência e a apresentação da entidade como instituição séria e correta na sua prestação de contas. Todavia, no presente estudo, quanto à realidade da fundação pública de direito privado, alguns pontos se mostram sensíveis, merecendo maiores esforços para fortalecer a política da instituição e, além disso, para ações voltadas a evitar práticas de corrupção, desvios de verba pública, condutas vedadas e demais práticas que possam atingir diretamente a imagem da FEM. Assim, é possível destacar a compatibilização dos princípios aplicados nas duas esferas.

No mais, ajustes na estrutura da instituição são necessários, os quais vão desde a implantação de novos setores até a segregação de outros existentes, de forma a fortalecer a separação de funções, evitando o acúmulo e a sobrecarga de um único setor. Também é preciso o aprimoramento das atividades realizadas pelos setores, a fim de trazer uma nova perspectiva, como a implementação de políticas e ações que reverberem nos resultados. Dessa forma, a partir de um modelo híbrido que incorpora mecanismos das duas esferas e disciplina o funcionamento da fundação, almeja-se o aumento da sua eficiência, utilizando ferramentas da governança corporativa e dos princípios públicos para assegurar uma gestão ética e transparente.

Assim, quando se utiliza o modelo brasileiro de governança corporativa difundida pelo IBGC, atrelado às normatizações do poder público,

há a união de mecanismos para o fortalecimento da transparência e eficiência, capazes de gerar bons resultados para o setor público, visando à redução de danos e riscos, à medida que se aumenta o controle e se qualificam as equipes por meio de boas práticas e normatização eficiente e aplicável, capazes de sair do campo empírico.

Nesse panorama, um grande limitador para a pesquisa foi o fato de a Fundação Estatal Municipal ter apenas 1 ano e 9 meses de criação, período em que setores ainda estão sendo estruturados, políticas e ações estão constantemente sendo construídas e o que já foi elaborado passa por ajustes. Assim, cada ação é voltada para firmar as diretrizes da instituição e estabelecer de vez sua identidade organizacional.

Por fim, cabe destacar que, embora embrionária, esta pesquisa trouxe aspectos relevantes sobre o papel da GC dentro de uma instituição pública com regime jurídico privado, demonstrando sua temática e a importância desse estudo. Para além, vislumbrando futuros estudos, é oportuno aferir os resultados das atividades e ações, assim como o grau de transparência, podendo-se ainda ser medir o nível de eficiência e comparar os resultados alcançados com o nível de influência dos mecanismos de GC na FEM em seus primeiros anos de atuação.

REFERÊNCIAS

AMORIM, D. A.; OLIVEIRA, N. B. M. O princípio da integridade na governança pública brasileira: uma revisão sistemática. **Revista Auditoria, Governança e Contabilidade**, Minas Gerais, v. 10, n. 43. 2022.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FUNDAÇÕES ESTATAIS DE SAÚDE. **Associados**. ANFES: 2025. Disponível em: <https://anfes.org.br/associados/>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2023. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. IBGC. São Paulo/SP: IBGC, 2023.

KINZLER, É. C. de S. **Influência do Controle Interno na efetividade da Governança Pública nos Municípios Paranaenses**. 2023. 164f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel.

MARQUES, B. C. M.; MANTOAN, A.; SILVA, R. E. G. da. Estudo Bibliométrico da Produção Acadêmica Brasileira sobre Governança Pública entre 2017 e 2021. **International Contemporary Management Review** 5.2, e92-e92, 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no setor público**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREGO, F. L.; ARANA, A. R. A.; SANTOS, S. S.; ULIANA, M. R. Governança Pública: uma nova relação entre o Estado e a Sociedade. **Colloquium Socialis**. ISSN: 2526-7035, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 33–49, 2023. Disponível em: <https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/4532>. Acesso em: 11 ago. 2025

PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

RIBEIRO, J. E.; SOUZA, A. A. 20 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração Unimep**, p. 156-180, 2022.

SAMPAIO, T. B. **Metodologia da Pesquisa [recurso eletrônico]**. Santa Maria/RS: UFSM, CTE, UAB, 2022. 1 e-book: il. (Gestão em organização pública em saúde).

SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, 2017.

SILVA, R. M. da; SAMICO, I. C.; SANTOS, P. M. dos. A Relação Público-Privado e a Gestão do Trabalho nas Fundações Estatais de Saúde. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 18, n. 1, e0022959, 2019.

SILVEIRA, A. di M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2. ed., 2015.

SILVEIRA, D. T.; GERHARDT, T. E. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. (Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS).

SOUZA, A. B.; BAUER, M. M.; COLETTI, L. A Importância da Governança Corporativa e do Controle Interno na Área Contábil. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 148–174, 2020. DOI: 10.25112/rgd.v17i1.1723.

VALLE, V. R. L. do; SANTOS, M. P. dos. Governança e compliance na administração direta: ampliando as fronteiras do controle democrático. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, v. 19, n. 75, p. 161–177, 2019. DOI: 10.21056/aec.v20i75.993.