08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

Orientações de Melhores Práticas de Governança Corporativa Emitidas pelos Países do BRICS ao Setor Público

FELIPE PEREIRA CHARÃO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

FÁTIMA REGINA NEY MATOS
INSTITUTO SUPERIOR MIGUEL TORGA

Orientações de Melhores Práticas de Governança Corporativa Emitidas pelos Países do BRICS ao Setor Público

1 INTRODUÇÃO

As circunstâncias políticas e econômicas que existem na economia global, como resultado das diversas crises financeiras, levaram à busca e à integração de novas formas de gestão das organizações. Nesse sentido, uma das ferramentas que vem sendo adotada no intuito de se ajustar às mudanças demandadas no modo que as organizações são regidas são as boas práticas de governança corporativa (Papachristou & Papachristou, 2014).

Nesse contexto, é importante salientar que essa busca não tem ocorrido somente no setor privado, mas também no setor público, já que, assim como o setor privado, o setor público esteve envolvido em escândalos financeiros e fraudes. Em 1995, por exemplo, o vice-presidente de finanças da polícia metropolitana da Grande Londres, Anthony Williams, foi descoberto com um montante de £5 milhões, fraude esta datada do período de 1986 a 1994. Outro caso que se pode citar é o da Comissão Europeia, em que quinze membros da comissão renunciaram após a descoberta de fraude, que ocorreu de 1999 a 2002 (Ghita, 2008).

No entanto, faz-se pertinente diferenciar a aplicação e o objetivo da governança corporativa nos dois setores, privado e público. Para Souza (2009), no setor privado, a governança corporativa envolve questões relativas à relação com os investidores e gestores, bem como aos procedimentos institucionais que concedem legitimidade à organização. Já na administração pública, a questão envolve as esferas macro, incluindo a gestão das políticas públicas e o exercício de poder além do controle da sua aplicação. Assim, para Souza (2009), a sua significância vem extrapolando a dimensão operacional para incorporar a combinação dos atores sociais e das normas institucionais. Dito de outro modo, seu significado vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos de articulação entre os mais diversos atores sociais e arranjos institucionais (Souza & Cândido, 2009).

Os conceitos, no que tange às noções de governança corporativa pública fazem menção à presença de estrutura, mecanismos e regulamentações para o desempenho da administração pública, aliados a uma nova prática, em que a técnica é mais importante que os resultados em si. Assim, o maior destaque está no desempenho, que ocorre por meio das organizações ou atores sociais, mais independentes e regulados, e nos objetivos conjuntos (Streit & Klering, 2005). Além disso, é importante destacar que não existe um modelo único de governança corporativa. Mohhammed e Hassan (2020) enfatizam que os princípios se constituem nesses elementos comuns e são propostos para cobrir os modelos opostos. Conforme os autores, eles não são vinculativos, ou seja, não criam uma relação de dependência entre as partes e não possuem como pressuposto a transposição para as leis nacionais. Destinam-se a estabelecer metas e a sugerir maneiras diferentes de traçá-las.

Naquele sentido, Marques (2005) entende que não há um composto dentro da governança corporativa, da mesma forma que não há apenas um modelo de administração pública, no entanto, há algumas referências fulcrais que suportam um resistente arcabouço de governança. No âmbito público, por exemplo, devido às suas estruturas complexas, as organizações não contam com uma estrutura legislativa comum, ou mesmo na sua forma ou na dimensão organizacional padrão. Com isso, é essencial reconhecer a pluralidade na estrutura pública e os distintos modelos de governança que são empreendidos nos diferentes países e setores, cada qual possuindo peculiaridades únicas que requerem atenção e que determinam diferentes formas de seriedade na prestação de contas (IFAC, 2000).

Assim, para a consecução da boa governança entre os países, neste caso, os do BRICS, é essencial a implementação de princípios universais e reconhecidos, como a independência entre as partes envolvidas, a integridade, a transparência, a equidade e o equilíbrio

(Mohhammed & Hassan, 2020). É indispensável que, para a efetivação da governança corporativa nas empresas públicas, seja necessário sobrepujar os recursos fundamentais do seu funcionamento. Ademais, os governos não devem desvirtuar a concorrência usando suas capacidades regulatórias ou de supervisão, ajudando, com isso, a aperfeiçoar a sua execução. Com a implementação da governança corporativa, as organizações públicas podem melhorar sua função e, por conseguinte, a posição financeira do Estado (Som, 2013).

Nessa linha de entendimento, ressalta-se que a governança corporativa representa um longo desafio a ser percorrido pelo setor público (Syrett & Bertotti, 2012), dada a complexidade da sua função, tendo em vista a participação de muitos membros que diferem entre si no funcionamento, na estrutura, no tamanho e no objetivo principal. A função adequada dos órgãos públicos, dessa forma, poderia ser alcançada por meio de uma melhor organização e gestão, levando em consideração o setor privado (Papachristou & Papachristou, 2014). A execução da governança corporativa auxilia os países a administrarem com mais eficácia seu compromisso como proprietários, buscando tornar as instituições competitivas, com eficientes profissionais e transparentes, como também criando possibilidades de competir em condições de igualdade com o setor privado (Som, 2013).

Nesse contexto, destaca-se o relevante papel dos órgãos de controle externo como protagonistas da discussão da governança, no que diz respeito às medidas consideradas indutoras da boa governança da administração pública, em sua forma direta e indireta (Banisar, 2005). Assim, dada a relevância do tema, definiu-se como objetivo da pesquisa averiguar os órgãos de controle, bem como os instrumentos e códigos de melhores práticas de governança que são empreendidos pelos países membros do BRICS. Dessa forma, por meio de pesquisa documental, buscou-se examinar se os países dentro do BRICS possuem órgão de controle externo apto a orientar o cumprimento das boas práticas de governança corporativa, bem como a fiscalização da adoção dessas boas práticas.

Deve-se salientar que os mecanismos de governança corporativa que atuam de forma exitosa em economias emergentes são de fundamental importância tanto para os países quanto para as organizações locais, e para os investidores interessados em aproveitar as possibilidades que os países oferecem (Rajagalopan, 2020). Dessa maneira, reforça-se a relevância do assunto governança corporativa no âmbito público.

Vale ainda destacar que, existe uma crescente preocupação em adotar sistemas que aumentem a transparência, a equidade e a sustentabilidade em órgãos públicos (Moir, 2006), porém, de acordo com Boyne (2002), nem sempre a implementação das boas práticas de governança corporativa no setor público é eficaz, denotando, assim, a necessidade de mais estudos nessa temática. E nesse contexto, vale mencionar o exposto pelo The Latin Approach (2007), ao explanar que poucas organizações públicas adotam sistemas de governança mais complexos na América. Mesmo em países onde o controle estatal é mais comum, como na China, os códigos de governança ainda são simplificados para as organizações de capital estatal (Doreen, 2007; Chen, 2009) e os estudos nessa temática ainda são limitados.

À vista disso, espera-se que este estudo possa contribuir com direcionamentos de boas práticas a serem implementadas nos países em desenvolvimento, além de contribuir para a literatura sobre governança corporativa aplicada ao setor público, visto que esta é uma temática muito relevante, mas ainda pouco explorada (Zorn & Campbell, 2006; Grossi et al., 2015). Também ainda são poucos os estudos nessa temática com foco nos países do BRICS (Ramji, 2011).

2 FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

2.1 Governança Corporativa Pública

O conceito de governança corporativa não se limita apenas ao setor privado (Koma,

2009) e, em razão da contemporaneidade do tema, é fundamental a adoção dos seus padrões pela administração pública (Silveira & Goularte, 2016). Por muitas décadas as organizações do setor público têm sido alvos de desaprovação por sua produtividade inferior e por sua burocracia, em comparação com as organizações do setor privado. Desse modo, com vistas a melhorar esses pontos e incrementar o crescimento eficiente, eficaz e sustentável, contribuindo para a sociedade, criando riqueza, emprego, bem como solução para os desafios emergentes, é que a adoção de boas práticas de governança corporativa passou a ser pensada no âmbito do setor público (Malhotra, Bijalwan, & Thapliyal, 2020) .

A governança corporativa no setor público é vista como um procedimento de gestão, administração pública, fundos e controle, visando à satisfação de partes interessadas e à melhoria da função pública das organizações (Papachristou & Papachristou, 2014). Nessa perspectiva, a diferença da governança corporativa nos setores público e privado não seria conceitual, mas corresponderia ao objetivo da adoção das boas práticas pertinentes ao conceito. Para Rodrigues (2010), no setor privado, o objetivo estaria na busca pelo resultado, já no setor público, seria voltado para a conformidade. Já Ellwood e Lacalle (2016) entendem que a governança no setor público se difere do setor privado pela numerosa diversidade de propósitos e estruturas de gestão.

Consoante Paludo (2012), no setor público, a governança corporativa é concebida como a possibilidade de governar, decidir e implementar políticas públicas que atendam às necessidades da população de maneira mais sustentável. Para Osborne (2010), a governança corporativa no setor público adveio da finalidade maior que se buscava sobre o papel da sociedade e do governo. E, conforme Martins & Marini, (2014), a governança pública é um processo de geração de valor público a partir de determinadas capacidades e qualidades institucionais; da colaboração entre agentes públicos e privados na coprodução de serviços, políticas e bens públicos e da melhora do desempenho. Dessa forma, nenhum desses elementos pode ser pensado de forma isolada.

No Decreto n.º 9.203, de 22 de novembro de 2017, a governança no setor público é definida como, essencialmente, os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, de modo a conduzir políticas públicas à prestação de serviços de relevância para a sociedade. Dessa forma, Matias-Pereira (2008) aponta que a governança tem ligação com visões teóricas que se relacionam, por um lado, com o aumento da efetividade e da eficiência governamental, e por outro, com a democracia e o poder emancipatório. No caso da Teoria da Agência, há fatores que demonstram claramente a existência da relação de agente-principal no Estado e nas demais entidades da administração pública, quais sejam: a) o gestor público dispõe de vários comportamentos possíveis a serem adotados; b) a ação do gestor público afeta ambas as partes — o agente e o principal; e c) as ações do agente dificilmente são observadas pelo principal, havendo, assim, assimetria de informação (Slomski et al*.,* 2008).

Como uma síntese, o International Federation of Accountants (IFAC) e o Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) (IFAC/CIPFA, 2014) estabelecem que a principal responsabilidade da governança no setor público continua a ser responder as preferências das partes interessadas externas, mas, especialmente, as preferências dos cidadãos. E é esta a concepção adotada na presente pesquisa.

O conceito de governança é indissolúvel e está aglutinado ao conceito de *accountability*, ou seja, com o seu compromisso na prestação de contas. Todavia, o requisito da prestação de contas será oposto, a depender da natureza da entidade envolvida (Marques, 2005). As organizações públicas possuem o compromisso de garantir a integridade dos seus atos, não necessitando obedecer ao fato de que os responsáveis sejam objeto de investigação, mas devem prosseguir visando impedir o comportamento desconforme com a ética. Dessa forma, as instituições governamentais do século XXI buscaram instituir um conjunto de

políticas e iniciativas visando propiciar transparência e *accountability* (Monteiro & Macagnam, 2015).

Dentre os conceitos definidores da boa governança no âmbito público, o CIPFA (2004), destaca que a governança corporativa é a garantia de que uma instituição cumprirá com a sua meta central, buscando resultados para todos os *stakeholders*, operando de maneira eficaz, efetiva e eficiente. Já para o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2007), a boa governança no setor público diz respeito à administração governamental, buscando, de maneira, principalmente, livre de abusos e corrupção, respeitar os princípios fundamentais do Estado Democrático de Direito.

Com o advento das atividades de avaliação e prospecção, bem como da execução do controle durante todos os ciclos de políticas públicas (formulação, implantação, monitoramento e avaliação), demonstra-se que há outros instrumentos de controle que não se conflitam com a ideia de conformidade (OECD, 2015). O secretário-geral da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), Angel Gurría, acentua o papel da supervisão na promoção da boa governança no âmbito público quando menciona que "[...] por meio de seu papel tradicional de controle externo das contas do governo, as EFS são um elo essencial na cadeia de prestação de contas e na responsabilização de um país" (OECD, 2015, n.p). Dessa forma, enfatiza-se o importante papel dos órgãos de controle externo na formulação e fiscalização das boas práticas de governança corporativa.

2.2 O controle externo e a governança corporativa pública

Em conformidade com os conceitos já expostos, enfatiza-se a consecução completa da governança corporativa dentro da esfera pública, que se relaciona com a importância dos órgãos de controle externo. Em 1787, James Madison, um dos artífices da Constituição dos Estados Unidos, já empreendia a importância do controle: "se os homens fossem anjos, os governos não seriam necessários. Se os anjos governassem os homens, não seriam necessários controles externos nem internos sobre os governos" (Madison, 1987, n.p.). Para Chamoun (2020), isso fortalece a ideia de que o Estado Democrático de Direito é indivisível da ideia de controle, tendo em vista que é vital que haja mecanismos e instituições hábeis para garantir o cumprimento da lei.

A governança dos órgãos públicos como recurso de liderança e domínio envolve um composto de normas e concepções definidas (integridade, honestidade/sinceridade, transparência e responsabilidade), procedimentos estes definidos de coordenação e gestão de risco e princípios basilares para atingir o propósito das organizações públicas (Matei & Drumasu, 2015). Para possuir uma governança eficaz é necessária uma política de sanções para certificar que as penalidades sejam aplicadas. Assim, visando fomentar o seu cumprimento, os riscos e os custos podem ser repassados ao setor público, entretanto, ressalta-se que a sua evidência é variável e pode não ser verificável (Stafford & Stapleton, 2017). Com isso, os obstáculos para o setor público consistem em encadear um composto de princípios e partes comuns, que são relevantes em cada situação e que podem ser considerados em uma estrutura de governança. O âmbito público, apesar de se operar em um universo estável, é regido por um regramento semelhante ao usado no setor privado para adicionar eficiência na administração das repartições (Modrzynski, 2019).

Naquele sentido, Madhani (2014), expressando as diferenças entre o setor público e privado no que tange à governança corporativa, salienta que existem concepções iguais, como responsabilidade, transparência e conduta ética, haja vista serem aplicáveis às organizações do mesmo modo. No entanto, o autor indica que a complexidade se manifesta na governança pública, visto que há necessidade de trato, por exemplo, da prestação de contas com o parlamento, com ministros, entre outros atores que fazem parte do processo, e isso se difere do privado. Para ele, as entidades públicas têm menos estímulos para aperfeiçoar a

governança.

A crise fiscal dos anos 1980 exigiu um novo arranjo econômico e político internacional, com a busca de um Estado mais eficiente. É com base nesta perspectiva que se propiciou discutir a governança sob o ponto de vista da esfera pública, resultando no estabelecimento de princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (IFAC, 2001), que também podem ser subdivididos em características como independência, honestidade, justiça, objetividade, disciplina e responsabilidade (McGregor, 2007)

A implementação dos princípios de governança corporativa no setor público objetiva a prestação de serviços com alto nível de qualidade, proporcionando a satisfação dos *stakeholders* (Papachristou & Papachristou, 2014), e visa garantir que o governo ofereça serviços de forma equitativa, eficiente, eficaz, acessível e consistente com os princípios da prestação de serviços, tais como cobertura universal e sustentabilidade ambiental (McGregor, 2007).

Os mecanismos de governança no setor público consistem em: a) avaliação, direção e controle, e monitoramento; e b) as interações entre as estruturas, processos e tradições, as quais determinam como os cidadãos e as outras partes interessadas são ouvidos, como as decisões são tomadas e como o poder e as responsabilidades são exercidas (Grahn et al., 2003). Esses mecanismos determinam as estruturas e os métodos para a condução dos procedimentos que contribuem para o comprometimento efetivo e para a confiança das partes interessadas, e estão diretamente relacionados com o desempenho (Ellwood & Lacalle, 2016).

Madhani (2014) ressalta que a estrutura de governança corporativa deve ser adaptada a cada organização com base em seus tipos, a depender das diferentes necessidades de uma ou outra organização, e, com relação ao setor público, é essencial que a ética, a probidade e a responsabilidade pública sejam mantidas em todos os empreendimentos do setor público. Já Dawson *et al.* (2018) salientam que a estrutura ideal de governança é criada quando há um ajuste correto entre as tomadas de decisões, a localização do domínio e o conhecimento técnico específico. Para vencer este desafio é importante que a organização se concentre nos sistemas de informação e estabeleça controles suficientes no seu gerenciamento, bem como busque sustentar seus benefícios.

Nessa linha de raciocínio, para colocar em prática a governança corporativa, faz-se necessário vencer alguns contratempos e obstáculos, especialmente, dentro da esfera pública, como recursos escassos e falta de objetivos claros. Consoante Barret (2002), os princípios de governança tanto na esfera pública quanto na privada são correlatos, mas, no sistema público, há a necessidade de se dedicar para que os servidores se motivem e se empossem dos benefícios, visando à obtenção dos objetivos.

Dawson et al. (2017) propõem a aplicação da visão jurídica da teoria da agência como uma perspectiva que busca o seu reexame crítico e o uso na pesquisa de governança corporativa. Para ele, neste modelo, as medidas são tomadas pelo grupo eleito, dos representantes do setor privado e dos sujeitos do setor público. De acordo com o modelo, esta comissão eleita é a encarregada de sustentar os veredictos para a instituição.

Deve-se ressaltar o contexto, a natureza e a reivindicação das partes no processo dentro da organização, buscando uma forma de equilibrar essas exigências. Nesta perspectiva, Matias-Pereira (2010b, p.124) salienta que, para haver uma boa governança no âmbito público, deve estar junto o fator "participação proativa de todos os atores envolvidos: dirigentes, políticos, órgãos de controle e, em especial, da sociedade organizada". Já Klijn (2012) destaca os resultados daquela participação, por exemplo, o firme ponto na dimensão interorganizacional da prestação de serviço, a sua melhoria, os tipos de direção das organizações e o abarcamento dos diferentes agentes como partes interessadas e cidadãos, visando ampliar a originalidade democrática.

No que tange aos incentivos e resultados da implementação do modelo de governança dentro da perspectiva de curto, médio e longo prazo, conforme Matei e Drumasu (2015), estabeleceu-se um objetivo, qual seja, uma nova forma de administração no âmbito público, nas décadas de 80 e 90, por nações como Nova Zelândia, Austrália e Reino Unido. Um dos propósitos era a satisfação das dificuldades da população e o benefício público.

Conforme Cavalcanti et al. (2012), múltiplas instituições envolvidas com a administração pública, em diferentes países, detectaram princípios e melhores práticas necessários para o fortalecimento da boa governança pública. As recomendações apresentadas aos órgãos, sobre a prática dos instrumentos de controle, valorizam práticas relacionadas a ações e produtos gerados, bem como aos mecanismos adotados e ao conteúdo das informações disponibilizadas.

Os órgãos de controle têm procurado protagonizar a discussão da governança quanto às medidas consideradas indutoras da boa governança na administração pública, em sua forma direta e indireta. Organizações internacionais, especialmente, a OCDE, contribuíram para a busca da sua disseminação (Banisar, 2005). Os códigos da governança corporativa dentro da esfera pública também são ferramentas relevantes para refinar o gerenciamento e o controle das instituições públicas, a fim de determinar com mais exatidão ações das jurisdições públicas como acionistas e podem auxiliá-las a se tornarem transparentes e ponderadas (OCDE, 2005); e a adoção de melhores práticas de governança no âmbito público viabiliza que os serviços disponibilizados às comunidades sejam elevados, existindo uma continuidade desses serviços e, com isso, possibilitam o acesso ao recurso a custo mais baixo (Slomski, 2005).

Os códigos de boas práticas de governança designam ensinamentos não vinculativos, consoante frisam Mohhammed e Hassan (2020), não sendo obrigatório o seu cumprimento. Visam aprimorar as práticas de governança dentro de um arcabouço legal que trata de matérias correspondentes às práticas entre as nações.

Para a consecução dos objetivos do controle externo, Freeman (1984) dividiu os *Stakeholders* em primário e secundário. O primeiro termo se refere àqueles atores que, pode comprometer o progresso entre os agentes responsáveis, seja como empregado, investidores, seja como consumidores, e entre os entes públicos, governo e a coletividade de uma localidade. Já no secundário, os atores controlados pela instituição sem a necessidade de estarem comprometidos nas operações, não sendo fundamentais para a sua permanência. Entretanto, eles possuem a habilidade de estimular a opinião pública em favor ou em oposição à entidade, como o caso da imprensa, por exemplo.

Depreende-se que, do ponto de vista primário, podem-se citar servidores públicos, gestores, agentes ordenadores de despesas e os próprios órgãos de controle externo. Maciel e Macedo (2019) ressaltam que o distanciamento destes agentes pode comprometer o progresso da *accountability*. O secundário perfaz a mídia e as entidades de transparência, que são fundamentais para o sucesso, haja vista não estarem envolvidos diretamente, mas possuírem a habilidade de mobilizar a opinião pública.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto ao tipo, classifica-se como descritiva. Para Selltiz et al. (1987), este tipo de investigação tem por objetivo estudar um fenômeno sem possuir a necessidade de modificá-lo, com a finalidade de captar o propósito de interesse durante um tempo e um espaço definido. Diante disso, o presente trabalho visa investigar as orientações de melhores práticas de governança corporativa aplicadas ao setor público, emitidas pelos países que fazem parte do BRICS.

No que tange ao método de pesquisa, empregou-se a abordagem qualitativa. Consoante Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa não tem por intuito o cuidado com a

representatividade numérica, mas com o aperfeiçoamento da compreensão de um grupo social, de uma instituição, entidade etc. Para ele, os investigadores que defendem a abordagem qualitativa adversam ao propósito que resguarda um modelo só de pesquisa para todas as técnicas, visto que as ciências sociais têm as suas particularidades.

Deslauriers (1991) salienta, ainda dentro da pesquisa qualitativa, que o cientista é simultaneamente o sujeito e o objeto de seus estudos. Para ele, o desenvolvimento da pesquisa é inesperado. Com isso, a finalidade é elaborar informações incrementadas e ilustrativas; o objetivo precípuo é que seja capaz de gerar novas informações.

Para a realização da pesquisa, fez-se a análise das melhores práticas de governança corporativa que são aplicadas ao setor público nos países que fazem parte do acrônimo BRICS, quais sejam, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul. Para coletar os dados, fez-se o aprofundamento do assunto objeto de análise nos sítios governamentais, nos documentos e nos estudos que se encontram disponíveis sobre os referidos países.

Relativamente à análise de dados, foi empreendida a Análise de Conteúdo. O roteiro de análise foram os sítios eletrônicos dos governos dos países membros do acrônimo, bem como, os documentos e artigos científicos disponíveis nestes sítios que versam sobre o assunto. Com isso, a partir da sua leitura foi feita a separação dos que são objeto deste estudo ou que não se encaixam nesta pesquisa. Os termos comuns foi outra iniciativa empreendida, ou seja, a governança corporativa no setor público e o seu desenvolvimento e *status* atual em que se encontra.

Segundo Bardin (1977), é um grupamento de técnicas de investigação das comunicações, aspirando a obtenção por metodologias e objetivos de descrição do assunto das informações, que consintam a inferência de conhecimento sobre as circunstâncias de produção e recepção destes relatos.

4 RESULTADOS

Considerando que foram as orientações de governança pública emitida pelo TCU do Brasil que despertaram o interesse em averiguar as orientações nesse sentido em outros países, inicia-se essa seção expondo a governança corporativa pública no Brasil.

4.1 Governança Corporativa Pública no Brasil

O Tribunal de Contas da União (TCU), que é o órgão de controle externo do governo federal brasileiro, tem realizado vários trabalhos visando orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas. Uma de suas iniciativas tem sido o Referencial Básico de Governança (RBG), que teve sua primeira versão publicada em 2013, que teve um ajuste em 2014 e uma nova versão em 2020. A terceira versão foi demandada com o fito de embasar além dos levantamentos de perfil de governança realizados pelo TCU, servir de modelo de autoavaliação em governança públicas para aquelas organizações que desejassem promover suas próprias melhorias.

Nos anos seguintes, o RBG possibilitou o diagnóstico de mais de quinhentas organizações jurisdicionadas ao TCU, por meio de aplicação de questionários eletrônicos. Esse trabalho tem permitido identificar a vulnerabilidade na governança dessas organização e como subsídio possibilitado a definição de objetivos e estruturação de ações de melhoria, como também na identificação de boas práticas à serem seguidas. O RBG também tem servido de inspiração para iniciativos de governos, a exemplo da instituição da políticas de governança da administração pública federal, por meio do Decreto 9.203/2017, que estabelece princípios diretrizes e práticas no tema, caracterizando-se como um relevante passo no aprimoramento dessas organizações,

Desta forma, com o objetivo de se inteirar quanto à situação da governança no setor público, como também estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de

governança, o TCU, apresentou uma métrica por meio de índices, quais sejam: a) Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (IGG); b) Índice de Governança Pública (iGovPub); c) Índice de Capacidade em Gestão de Pessoas (iGestPessoas); d) Índice de Capacidade em Gestão de TI (iGestTI); e e) Índice de Capacidade em Gestão de Contratos (iGestContrat).

O TCU também tem disponibilizado várias publicações relacionadas ao tema da governança pública, a exemplo dos 10 passos para um boa governança e dos 10 passos para a boa gestão de risco. O TCU também dispõe de cursos à distância que tratam de temas relacionados à governança pública, a exemplo do curso de Controles na Administração Pública; Aperfeiçoamento em Auditoria; e Capacitações de Líderes em Nível Operacional.

4.2 Governança Corporativa Pública na Rússia

Diferentemente do Brasil, a Rússia não possui um órgão externo público com as mesmas atribuições e propósitos que o Tribunal de Contas do Brasil. O país possui um sistema político e de órgãos estatais diferentes do Brasil, visto que a mão do Estado é forte e está presente em todas as esferas do país, especialmente, nas maiores corporações, mesmo que já tenham sido objeto de privatização.

Com a necessidade de integrar organismos, como a OCDE, é que o país se viu obrigado a empreender medidas de governança. Para isso, o governo Putin e as maiores organizações daquele país uniram-se para proporem medidas relacionadas à governança corporativa pública. Os esforços iniciais incluíram mudanças legislativas, judiciais e corporativas para disponibilizar aos investidores mais divulgação e transparência dos atos. Diante disso, em 1996, por meio da Lei da Sociedade por Ações, *Stock Company Law,* foram empreendidas algumas iniciativas, como o aumento da divulgação dos dados aos investidores, visto que as companhias estavam sendo prejudicadas (Starobin & Belton, 2002).

Embora não seja objeto da pesquisa, é importante salientar a configuração do sistema político Russo. É uma república semipresidencialista, que tem o presidente como chefe de Estado e o primeiro ministro como chefe de governo. Qualquer lei, inclusive os projetos de lei, devem ser submetidos para apreciação da Duma, Câmera Baixa, antes de qualquer mudança na Câmara Alta ou até mesmo empreendida pelo Executivo. Em entrevista para a BBC, o último presidente da extinta república soviética, Mikhaeil Gorbachev, frisou que a Rússia está na metade do caminho, não possuindo uma democracia plena. Conforme Gozman (2021), a Rússia e sua sociedade não estão prontos para a liberdade plena. E, portanto, seu governo arcaico, ganancioso e ineficaz, e não a sua história, é o que permanece como um entrave para a democracia no país.

4.3 Governança Corporativa Pública na Índia

Tanto a Índia quanto o Brasil configuram-se como duas nações onde o Estado, na configuração do Executivo federal, possui um órgão de controle externo, bem como os instrumentos para tal, por exemplo o National Foundation for Corporate Governance (NFCG). Ele foi criado em 2003, pelo Ministério de Assuntos Corporativos, e entre as suas funções esta a implementação de boas práticas e de governança corporativa. Por outro lado, não possui um órgão fiscalizador do Executivo, mas a Bolsa de Valores possui a Securities and Exchange Board of Índia (SEBI). É constituído por nove integrantes, sendo um presidente e quatro membros de dedicação integral, e quatro com tempo parcial, ou seja, possuem outras atribuições.

O órgão tem poder de emitir instrução, investigação, entre outras funções, mas quem designa os membros, em sua maioria, é o governo central. Mesmo que a indicação seja uma atribuição do Executivo, todos os integrantes devem ser pessoas com "notório saber", ou melhor dizendo, devem possuir capacidade, integridade e posição em lidar com situações

afetas ao mercado de valores mobiliários, além de necessitar de experiência em Direito, Economia etc. Entre as responsabilidades do colegiado está a de proteger os interesses dos investidores em valores mobiliários, bem como a de promover e regular o mercado por meio de parâmetros que jugar necessárias para o desenvolvimento do mercado.

No país, há também a figura do Office of the Comptroller and Auditor General. A sua principal atribuição é a garantia da aplicação dos recursos públicos de acordo com a lei, administrando-os de forma eficaz, bem como contribuir para a melhoria da administração pública. Conforme Mathur (2018), o órgão possui expressivas atribuições, mas permanece centralizado apenas na figura do auditor, o que prejudica o seu funcionamento de forma eficiente. Mathur (2018) reforça que a descentralização de poderes é o princípio basilar da boa governança.

4.4 Governança Corporativa Pública na China

O *13º National People's Congress,* realizado em março de 2018, concebeu decisões importantes de reestruturação das instituições locais do país. O evento revisou a Constituição do Estado e criou um novo órgão de supervisão, *National Supervisory Commission (NSC),* ou Comissão Nacional de Supervisão. Dentro do organograma das organizações, esta comissão se fixa na mesma posição do Conselho de Estado e na mesma categoria que o Supremo Tribunal Federal, bem como da Suprema Procuradoria.

Uma de suas atribuições é a prevenção de atos de corrupção na esfera pública, garantindo a integridade dos servidores e construindo uma coletividade íntegra. Investiga e pune os servidores responsáveis por crimes cometidos e, além disso, promove a propaganda anticorrupção. O NSC, a partir da sua atuação, busca consolidar o poder do presidente Xi Jinping, por meio da reestruturação das agências que anteriormente atuavam de maneira dispersa, concentradas em apenas um local. Conforme Na (2018), procurou-se expandir seu controle, colocando os funcionários públicos sob sua supervisão.

Desde 2013, Xi Jinping lançou uma agenda com alguns mecanismos anticorrupção. Para Na (2018), essa agenda trouxe uma sensação de medo nos funcionários, tornando-os incapazes de realizarem malfeitos. Dentro do manual de supervisão, há quatro princípios basilares: a) procedimentos para organizações de inspeção disciplinar e supervisão; b) procedimentos de revisão e investigação de órgãos de fiscalização e fiscalização disciplinar; c) os procedimentos de revisão e revisão da autoridade supervisora; e d) procedimentos para agências de inspeção disciplinar para lidar com recursos;

O primeiro princípio versa sobre deixar de cumprir funções de acordo com a lei em matéria de supervisão, conduzir um governo limpo e ético, suspeitar de corrupção e suborno, abuso de poder, negligência do dever, poder de busca de renda, fraude para ganho pessoal e desperdício de bens do Estado, relatórios e denúncias de atos criminosos etc. (CCDI, 2021). No segundo pode-se salientar o "exercício independente do poder de inspeção e supervisão de acordo com a constituição do partido, os regulamentos do partido e a constituição e as leis" (CCDI, 2021). Adicionalmente, é expresso a importância de buscar a verdade dos fatos.

Para Zheng (2020), a importância da reforma proposta pelo presidente Xi Jinping, com o objetivo de aprofundar a reforma do sistema de supervisão nacional, consiste em integrar recursos anticorrupção, fortalecer a liderança centralizada e unificada do Partido sobre o trabalho anticorrupção e realizar a cobertura total da supervisão sobre todos os funcionários públicos que exercem o poder público, o que reflete que o poder de supervisão vem do povo e trabalha para o povo.

Deve-se enaltecer o poder de punição que o órgão possui, visto que, além de disciplinar, possui o poder de punição, podendo o funcionário condenado, se assim julgar, recorrer aos tribunais superiores. Consoante Zheng (2020), o poder absoluto, com apenas uma pessoa, leva

à corrupção integral. Isso reforça a importância de o órgão ser fiscalizado pela população, ademais, a supervisão é a prática mais viva e específica do sistema de supervisão dos Congressos do Povo. Abrange o exercício, princípios e consequências jurídicas do poder de supervisão, e é uma parte importante do sistema de Congressos do Povo. Portanto, o poder de supervisão deve estar sujeito à supervisão dos Congressos do Povo.

Fu (2020) enumera alguns problemas na atuação do órgão de supervisão empreendido também pelo Partido Comunista Chinês: as campanhas anticorrupção coincidem com medidas para aumentar o controle sobre as organizações da sociedade civil, limitar a liberdade de expressão na mídia e reprimir a dissidência política; seu controle é mais intenso nas áreas do núcleo autoritário, tem potencial para atingir as amplas esferas sociais e econômicas, ainda que o Partido possa intencionalmente limitar sua presença nessas áreas.

4.5 Governança Corporativa Pública na África do Sul

A África do Sul, ao contrário dos demais países do acrônimo, não possui um órgão de fiscalização das atividades do Executivo. Deve-se salientar que, no país, o governo é quem tem o poder de nomeação dos seus representantes no parlamento, com isso, possui amplo poderes sobre o Legislativo, o que prejudica a sua fiscalização.

Há, na África do Sul, o Standing Committee on Public Accounts (SCOPA). Uma de suas atribuições é fiscalizar as atividades do Executivo e seus membros são nomeados pelo parlamento. São 22 integrantes que examinam o relatório entregue pelo Controlador Geral, que depois é analisado pelo parlamento. Para Makhado (2012), o comitê possui um papel de atestar que os recursos públicos sejam gastos de forma econômica, eficaz, eficiente, visando o benefício da coletividade do país, e não dos indivíduos, buscando o princípio da boa governança.

A África do Sul possui um código de boas práticas de governança corporativa que se aplica tanto às organizações do setor privado quanto às do setor público. Esse código encontra-se em sua quarta versão, sendo conhecido como Rei IV ou *King IV*, e foi emitido em 2016 pelo Institute of Directors in Southern África. O *King IV* se baseia no posicionamento de seus predecessores de governança corporativa sólida, como um elemento essencial de boa cidadania corporativa. A boa governança corporativa requer o reconhecimento de que uma organização não opera no vácuo, mas é parte integrante da sociedade e, portanto, tem responsabilidade para com as partes interessadas atuais e futuras. Com a introdução de um regime de "aplicar e explicar", o *King IV* orienta que as organizações sejam transparentes na aplicação de suas práticas de governança corporativa. O *King IV* ainda reforça a noção de que a boa governança corporativa é um conjunto holístico e inter-relacionado de arranjos a serem compreendidos e implementados de maneira integrada — a boa governança não é uma caixa de seleção ou um exercício de conformidade (IDSA, 2016).

5 ANÁLISES

É fulcral expressar que o Brasil possui métricas capazes de avaliar a governança no setor público, como pode-se salientar, entre outros, o Índice de Governança Pública (iGovPub), um dos oito índices que permeia a avaliação de 498 órgãos públicos. A preferência pela construção de índices para análise é proveitosa, pois aquiesce a confrontação entre os diferentes órgãos da administração pública federal com base em parâmetros comuns (Vanucci, 2021)

Já a Rússia devido ao modelo político há bastante instabilidade nas corporações. Diante disso, tanto no ambiente externo quanto interno há um expressivo nível de incerteza, devido as falhas existentes dentro da legislação Russ (Zotov, 2021). A Índia possui a centralização dos poderes de mensuração e acompanhamento da aplicação dos recursos públicos, neste

caso, o *Office of the Comptroller and Auditor General,* o que prejudica a mensuração dos seus níveis de governança.

Consoante a China há o National Supervisory Commission (NSC) que entre as suas tarefas há o monitoramento dos funcionários públicos com base na lei da república da China. Com isso, proporcionou a criação de mecanismos efetivos de combate a corrupção ao buscar o controle estatal e efetivo com as características que presente no regime chinês (Zakharenkova, 2021).

A África do Sul possui o Standing Committee on Public Accounts (SCOPA), mas mesmo fiscalizando as atribuições do executivo, o país é marcado pela falta de boa governança o que acaba interferindo e prejudicando a prestação dos serviços públicos. É um problema histórico onde muitos funcionários ficaram sem julgamento (Kgobe, 2021).

Vale ainda destacar que a Rússia, Índia e África do Sul não possuem um órgão de controle externo específico para fiscalizar a aplicação ou para empreender orientações visando à adoção de princípios da boa governança corporativa. Ademais, o Brasil e a China possuem órgãos robustos que são capazes de fiscalizar as atividades do Executivo daqueles países.

É importante frisar que, no caso da China, o representante máximo, o presidente, possui a capacidade de conseguir indicar membros, o que prejudica sua fiscalização e a aplicação de um dos princípios da boa governança corporativa, que é a separação de poderes e de suas atribuições. Pode-se afirmar que a China possui um regime ditatorial, ou seja, os poderes da nação concentrados na mão de apenas um representante sem possuir alternância de poder, mas é importante notar que a economia possui os requisitos de uma economia de mercado.

Adicionalmente, é fundamental ressaltar que o Brasil possui um órgão externo, neste caso, o Tribunal de Contas da União (TCU), que serve de referência não apenas para os demais países do BRICS, mas ao mundo inteiro, dada a sua robustez em seus normativos e em suas formas de fiscalizar o Executivo federal, além de dispor de métricas capazes de avaliar o nível de governança dos órgãos federais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados analisados apontam que embora alguns países do BRICS possuam iniciativas de governança, eles não possuem um órgão externo capaz de fiscalizar a aplicação, bem como as decisões do Poder Executivo federal. O que por si só é um limitador, levando em consideração os preceitos de governança, mas, principalmente, pode ocasionar malversação de recursos públicos, o que em alguns países é algo tão escasso.

Assim, pôde-se averiguar que, em razão da disposição governamental, ou seja, do regime político de cada país, isso se torna um limitador para que o representante máximo, o presidente, tenha um órgão que possa fiscalizar as decisões do Executivo. Às vezes existe o órgão, mas o presidente possui ingerência, o que reduz e prejudica a sua atuação.

Acredita-se que os achados da presente pesquisa possam estimular as nações, não apenas dos cinco países analisados, a dispor cada vez mais de órgãos externos capazes de avaliar e auxiliar nas decisões do Executivo. É importante salientar que o órgão externo também tem por papel a fiscalização, mas pode tornar-se uma entidade consultiva.

A pesquisa teve como limitação o fato de alcançar, apenas, os países que fazem parte do BRICS. Para futuras pesquisas, relevante se faz a ampliação do escopo de estudo, visto que a temática possui poucos trabalhos, especialmente sob o ponto de vista da esfera pública. Tal fato poderá contribuir com a avaliação das melhores práticas de governança corporativa aplicada ao setor público.

REFERÊNCIAS

Akicho, J. O., Oloko, M., & Kihoro, J. M. (2016). Influence of Corporate Governance Practices on Performance in Kenya's Public Sector: survey of selected national government ministries. *European Journal of Business Management.* 5(1).

Banisar, D. (2005). *Effective open government:* improving public access to government information. Paris: OECD. (OECD Working Paper). https://goo.gl/EofS7r.

Bardin L. *Análise de Conteúdo.* (2016) Lisboa: Edições 70.

Bhatta, Gambhir. (2003). *Post-NPM thermes in public sector governance*. State Services Commission. September, 1-16. http://www.ssc.govt.nz

Cavalcante, M. C. N., Peter, M. D. G. A., Meneses, A. F., & Machado, M. V. V. (2012). Controle como dimensão de governança pública: estudo nas controladorias federal e estaduais brasileiras. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.* Bento Gonçalves, 19.

Chamoun, R. F. F. F. (2020). Os tribunais de contas na era da governança pública: focos, princípios e ciclos estratégicos do controle externo. In: Lima, E. C. P. (Coord.). *Tribunal de Contas do século XXI*. Belo Horizonte: Fórum, 313-336.

Dawson, A., Paeglis, I., & Basu, N. (2018). Fundador como administrador ou agente? Um estudo sobre a propriedade do fundador e o valor da empresa. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 42(6), 886-910.

Deslauries, Jean-Pierre. (2008). *A pesquisa qualitativa:* Enfoque epistemológicos e metodológicos/ tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes.

Ellwood, S., & Garcia-Lacalle, J. (2016). Examinar comitês de auditoria na governança corporativa de órgãos públicos. *Public Management Review,* 18(8), 1138-1162.

Freeman, R. E. (1984). Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.

Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar.* Rio de Janeiro: Record.

Gozman, L. (2021). *Democratic Russia:* Why it is not a contradiction in terms. Sagepub. https://doi.org/10.1177/17816858211007069.

Graham, J., Plumptre, T. W., & Amos, B. (2003). *Principles for good governance in the 21st Century*. New York: Institute on Governance.

Hartley, J. (2005). Inovation in governance and public services: part and present. *Public Money & Management,* 25(1).

Hodges, R., Wright, M., & Keasey, K. (1996). Corporate governance in the public services: concepts and issues. *Public Money & Management*, 16(1), 7-13.

IDSA – Institute of Directors Southern Africa. (2016). *King IV Report on Corporate Governance for South Africa 2016*. https://cdn.ymaws.com/www.iodsa.co.za/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf.

IFAC - International Federation of Accountants. (2001). *Governance in the public sector:* a governing body perspective. New York: IFAC.

Kgobe, F. K. L., & Mamokhere, J. (2021). Interrogating the Effectiveness of Public Accountability Mechanisms in South Africa: Can Good Governance be Realized?.

International Journal of Entrepreneurship, 25, 1-12.

Koma S. B. (2009). Conceptualisation and contextualisation of corporate governance in the South African public sector: Issues, trends and prospects. *Journal of Public Administration,* 44, 451-454.

Klijn, E. H. (2012). *New public management and governance.* In: The Oxford Handbook of Governance.

Lima, E. C. P. (2020). *Tribunal de Contas do século XXI.* Belo Horizonte: Fórum, 313-336.

Maciel, M. D. N. O., Macedo, C. A. A., Maciel, L. Y. O., & Silva, A. F. (2019). O controle externo das contas dos 144 municípios paraenses: uma implicação na evolução da democracia brasileira. *Revista Ambiente Contábil,* 11(2), 109-130.

Madhani, P. M. (2014). Corporate Governance and Disclosure: Public Sector vs Private Sector. *SCMS Journal of Indian Management,* 11(1), 5-20.

Madison, J. (1788). *The Federalist n. 51*. https://observer.com/2017/08/james-madison-was-right-about-conservatives-heres-what-he- said/.

Mathur, B. P. (2018). The Comptroller and Auditor General: Reform the Institution to Enforce Government's Accountability. *Indian Journal of Public Administration,* 64(3), 442–453.

Matias-Pereira, J. (2010). *Governança no setor público.* São Paulo: Atlas.

Matei, A., & Drumasu, C. (2015). Governança Corporativa e entidades do setor público. *Procedia Economics and Finance***,** 26, 495-504.

Marques, M. C. C. (2005). *Corporate Governance in the Public Sector in Portugal:* principles, elements and conceptual framework. An International Meeting of the American Accounting Association. California. http://www.aaahg.org/am2005/display.cfm?filename=subid%5f772%2edf&mimetype=application%2fpdf.

Mcgregor, C. (2007). *Opening Address Conference on Corporate Governance in the Public Sector 2007.* http://www.immi.gov.au/about/speeches-pres/_pdf/2007-03-13-corporate-governance-in-thepublic-sector.pdf.

Modrzyski, P. (2019). *Centros de serviços compartilhados no setor público* - construindo governança corporativa ou implementando mudanças organizacionais pouco alteradas ?. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska.

Mohammed, A., & Hassan. E. A. (2020). Good Corporate Governance Practices: Towards Management by Results. *Revue de Consolidation Comptable et de Management de la Performance*, (5).

Monteiro, A. F., & Macagnam, B. (2015). O Planejamento Orçamentário Federal Brasileiro na perspectiva da New Public Management e da Governança. In: I Congresso UNB de Contabilidade e Governança. *Anais...* Brasília.

Malhotra, D., Khanna, R., Bijalwan, D., Ghildiyal, J., & Thapliyal, B. L. (2020). Corporate Governance in Emerging Economies. *An Indian Insight*, 663-670.

Na, Z. (2018). The National Supervisory Commission from Xi Jinping's Anti-corruption Campaign. *East Asian Policy*. http: encurtador.com.br/pLPZ4.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (1999a). *Corporate governancein Russia.* Conference synthesis note, Moscow: OECD.

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. (1999b). *Principles of corporate governance.* http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf.

OECD. Organization for Economic Coopertion and Development. *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises,* OECD Publishing, Paris, 2005.

OECD. Organization for Economic Cooperation and Development. (2015). *Supreme audit institutions and good governance: oversight, insight and foresight*. Public Governance Reviews, OECD Publishing: Paris, 23.

Osborne S.P. (2010). *The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?* The New Public Governance edited by Osborne, S.P. pp 1-16, Routledge.

Paludo, A. V. (2012). *Administração Pública: teoria e questões*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Papachristou, G. K., & Papachristou, M. K. (2014). The Worthiness of Corporate Governance in Public Sector the Case of Public Healthcare Sector in Greece. *Corporate Ownweship & Control,* 12(1), 490-501.

Rajagalopan, N., & Zhang, Y. (2008). Corporate governance reforms in China and India: Challenges and opportunities. *Business Horizons,* 51, 55–64.

Rodrigues, J. G. L. (2010). *Diretrizes para Implantação da Governança de TI no Setor Público Brasileiro à Luz da Teoria Institucional. 2010*. 169f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação)-Universidade Católica de Brasília, Brasília/DF.

Selltiz, C., Cook S. W. & Wrightsman, L. S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais.* São Paulo: EPU.

Silveira, N. S. M., & Goularte, J. L. L. (2016). Práticas de Governança no Setor Público Municipal: uma análise a partir do estudo 13 do PSC/ IFAC. *RAGC,* 4(9), 142-157.

Slomski, V. (2005). *Controladoria e governança pública.* São Paulo: Atlas, 2005.

Som, L. (2013). *Corporate Governance of Public Sector Enterprises in Índia.* encurtador.com.br/ixDLW.

Souza, S. M. A. S., & Cândido, G. A. (2009). Relações entre as formas de governança de arranjos produtivos com a competitividade e o desenvolvimento local sustentável. *Revista Gestão Industrial,* 5(1), 161-187.

Stafford, A., & Stapleton, P. (2017). Examining the use of corporate governance mechanisms in public–Private partnerships: Why do they not deliver public accountability? *Australian Journal of Public Administration,* 76(3).

Starobin, P., & Belton, C. (2002). Russia's Enron: Gazprom and Price water house Coopers are coming under fire". *BusinessWeek*, 18(1), 50–52.

Streit, R. E., & Klering, L. R. (2005). Governança pública sob a perspectiva dos sistemas complexos. XXIX ENANPAD, *Anais*...

Syrett, S., & Bertotti, M. (2012). Reconsidering private sector engagement in subnational economic governance, *Environment and Planning*, 44(10), 2310-2326.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Vannucci, H. S.; RANGEL, L. N., LEVY, P. A. (2021). *Governança pública no*

Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT): análise do atual modelo e propostas para sua implementação e efetividade. 2021. Tese de Doutorado.

Zheng, H. (2020). *Study on the Improvement of External Supervisory System of Supervision Power,* Atlantis Press.

Zakharenkova, V. V. (2021). State supervision in the People's Republic of China. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 3655-3659.

Zotov, V. B. et al. (2021). Problems of corporate governance and control under unstable capital risk in modern Russia at the beginning of the twenty-first century. In: *Conference on current problems of our time: the relationship of man and society (CPT 2020)*. Atlantis Press, 291-2.