

GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS COM O ADVENTO DA LEI 13.303/2016: UM ESTUDO DE CASO

Flávia Monaco Vieira - Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)
Vanessa Martins Pires - Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Neiva Teresinha Finato - Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)

Submetido em: 25 de outubro de 2023
Aceito em: 18 de janeiro de 2024

Resumo

O artigo tem como objetivo analisar os impactos da Lei de Responsabilidade das Estatais (LRE) nas estruturas de governança corporativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Para atender esse objetivo, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, que incluiu análise documental e entrevistas semiestruturadas, sendo empregada a análise de conteúdo nos tratamentos dos dados. Como principais resultados, foi possível identificar que a instituição atende, em linhas gerais, aos requisitos previstos na LRE. Em relação ao processo de adequação, a estrutura de governança sofreu uma profunda transformação, que tais mudanças demandaram bastante trabalho e geraram stress, desconforto e medo. Não houve resistência à mudança, embora existisse certo receio em relação à autonomia da gestão do HCPA. Os entrevistados destacam maior profissionalização da estrutura organizacional após a adoção da LRE e melhoria na qualidade das informações geradas pelas áreas administrativo-financeiras. No entanto, alguns desafios permanecem, especialmente quanto aos treinamentos e comunicação dos resultados. Por fim, os resultados obtidos podem contribuir no processo de fortalecimento da governança corporativa das empresas públicas, ao discutir aspectos teóricos e práticos inerente ao processo de adequação à LRE.

Palavras-chave: Estruturas de Governança; Empresa Pública; Hospital Universitário; Transparência.

CORPORATE GOVERNANCE OF STATE ENTERPRISES WITH THE ADVENTING OF LAW 13.303/2016: A CASE STUDY

Abstract

The article aims to analyze the impacts of the State-Owned Liability Law (LRE) on the corporate governance structures of the Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). To meet this objective, qualitative research was carried out, which included document analysis and semi-structured interviews, using content analysis in data processing. As main results, it was possible to identify that the institution meets, in general terms, the requirements set out in the LRE. In relation to the adaptation process, the governance structure underwent a profound transformation, such changes required a lot of work and generated stress, discomfort and fear. There was no resistance to the change, although there was some fear regarding the autonomy of HCPA management. Interviewees highlight greater professionalization of the organizational structure after the adoption of LRE and improvement in the quality of information generated by the administrative-financial areas. However, some challenges remain, especially regarding training and communicating results. Finally, the results obtained can contribute to the process of strengthening the corporate governance of public companies, by discussing theoretical and practical aspects inherent to the process of adapting to the LRE.

Keywords: Governance Structures; Public Company; University Hospital; Transparency.

1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, conhecida como Lei de Responsabilidade das Estatais (LRE) estabelece em seu artigo 6º que “o estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração”.

A primazia da LRE é conferir maior credibilidade à administração da coisa pública, incentivando as empresas a implementar novas estruturas, com novas práticas de gestão de riscos, de *compliance* e de controles internos. A normativa trouxe perspectivas otimistas para o fortalecimento da governança e ampliação da autonomia, a profissionalização da administração pública e a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas (Fontes-Filho, 2018).

Para Caldeira e Dufloth (2021), as diretrizes normativas da Lei 13.303/2016 privilegiam os arranjos organizacionais voltados para o controle interno preventivo, com foco em uma gestão mais transparente e atenta aos riscos. A expectativa é que a legislação promova transformações significativas na estrutura e nas práticas de gestão das empresas estatais, adaptando-se aos requisitos mais amplos de transparência e responsabilidade, o que envolve a modernização dos sistemas de *compliance* e governança.

A resistência observada na implementação de novos modelos de governança, emerge como uma tendência relevante, muitas vezes não devidamente reconhecida na literatura sobre governança corporativa. O próprio conceito de governança corporativa pressupõe não apenas a existência de entidades, mas, de maneira crucial, de indivíduos suscetíveis à governabilidade. Assim, deve-se considerar o papel dos gestores e colaboradores como parte essencial para eficiência da governança pública (Fiss, 2008).

As legislações, ao importar disposições que demandam mudanças estruturais, evidenciam a necessidade de estudos que abordem o processo de estruturação dos mecanismos de governança (Silva, 2018; Correio e Correio, 2019; Albuquerque e Iudícibus, 2021). Essa lacuna motiva o presente estudo, que se propõe a analisar os impactos que a Lei nº 13.303/2016 trouxe para as estruturas de governança corporativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). Nesse sentido, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: como a Lei 13.303/2016 impactou as estruturas de governança corporativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA)?

Primeiramente, a pesquisa se justifica pela atualidade do tema, considerando o prazo de adequação até junho de 2018 para as empresas estatais. A relevância da temática é resultado dos desafios impostos às empresas estatais para se adaptarem a nova ordem jurídica em dois anos e da necessidade de implementar novos mecanismos de governança.

Investigar o processo de adaptação, os desafios enfrentados e os benefícios advindos desse processo podem trazer informações relevantes sobre o fortalecimento da governança das empresas públicas. A pesquisa também se justifica por disseminar o conhecimento no âmbito acadêmico e prático sobre a responsabilidade das empresas estatais a partir da LRE, o que engloba a adoção de mecanismos internos alinhados aos valores constitucionais da eficiência, transparência, controle, moralidade e impessoalidade. Além disso, os resultados têm impacto na sociedade, que demanda maior transparência das empresas administradas pelo Estado.

Em síntese, os resultados obtidos por esta pesquisa demonstram que a estrutura de governança corporativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) experimentou uma profunda transformação após a adoção da Lei 13.303/2016, resultando em maior profissionalização da estrutura organizacional e melhoria na qualidade das informações geradas pelas áreas administrativo-financeiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção de referencial teórico tem como objetivo a apresentação dos componentes teóricos que dão sustentação às análises empreendidas sobre a governança corporativa. Inicialmente são abordados os principais conceitos que norteiam a temática de governança corporativa, que antecedem a discussão do conteúdo da Lei de Responsabilidade das Estatais (LRE), a qual insere a governança nas empresas estatais.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança é complexo, pois diversas teorias e abordagens utilizam o termo de forma distinta e, como consequência, o termo está presente em diferentes conceitos com significados variados (Schneider, 2012).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), instituição de referência no Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de governança, o conceito de governança corporativa pode ser definido como,

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança

Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2021).

Entende-se como governança, no âmbito das empresas públicas, o conjunto de políticas, procedimentos e princípios relacionados que podem reduzir a assimetria informacional entre os seus gestores e a sociedade, além de minimizar custos de agência.

Os custos de agência são relacionados aos investimentos realizados para monitorar o comportamento da gestão de uma empresa. Os referidos custos têm como base a teoria da agência de Jensen e Meckling (1976), a qual descreve que o principal (acionistas) e o agente (gestor) podem ter objetivos distintos, devido às diferentes preferências relacionadas ao risco e, portanto, podem divergir sobre as melhores ações a serem tomadas.

Eisenhardt (1989) descreve que o principal objetivo da teoria da agência é determinar o contrato de governança mais eficiente, considerando a relação entre o principal e o agente e alguns pressupostos acerca dos indivíduos (interesse próprio, racionalidade limitada e aversão ao risco), das organizações (conflito de interesses entre os membros) e da informação (informação configura-se como uma *commodity* que pode ser adquirida).

Nesse contexto, torna-se importante discutir os quatro princípios básicos de governança corporativa disseminados pelo IBGC (2021a), às empresas brasileiras, os quais são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O princípio da transparência está relacionado à informação, que pode ser resumido como o desejo de disponibilizar informações aos interessados, as quais vão além daquelas exigidas pelas instituições reguladoras.

A equidade caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, visando minimizar atos discriminatórios. No que se refere à prestação de contas, entende-se que todos os agentes de governança devem prestar contas da sua atuação e assumir a responsabilidade pelos seus atos e omissões. Por fim, o princípio de responsabilidade corporativa assevera que os agentes da governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando ações sociais e ambientais nas suas estratégias de negócios (IBGC, 2021a).

Yeung (2005) descreve que a governança da empresa estatal está sujeita às influências do Estado, do mercado e da sociedade civil, cada um com valores, poderes, racionalidades e normas muito distintas. Ao mapear os *stakeholders* da empresa estatal, Fontes-Filho (2018)

identificou o Estado como preponderante, uma vez que tais empresas estão sujeitas, em essência, ao ciclo político, aos arranjos e interesses das coalizões (temporárias) de poder.

As empresas estatais têm baixa autonomia em suas políticas de contratação, demissão e remuneração de pessoal, nos orçamentos de investimento, e na adoção de estratégias que tragam impactos ou externalidades sobre a sociedade. Por determinações legais, as estatais devem atender a requisitos mais amplos de transparência, de prestação de contas, de fiscalização e análise por auditorias externas, de limites à internacionalização e diversificação, de restrições na seleção de fornecedores, entre outros aspectos (Fontes-Filho, 2018).

Maximiano (2017) aponta que a crise financeira e os recorrentes episódios de corrupção detectados na Administração Pública brasileira estão relacionados à uma supervisão deficiente, a falhas no monitoramento contínuo, à falta de controle e à ausência de ética. Tais episódios colaboraram para recentes edições e revisões em normativas do ordenamento jurídico pátrio, com o intuito fortalecer os mecanismos de repreensão aos desvios de conduta e aos atos ilícitos. A LRE surge neste contexto.

A Lei 13.303/2016 regulamentou os parágrafos 1º, 2º e 3º do artigo 173 da Constituição Federal, em redação conferida pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, dispondo sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A referida Lei surge como um marco legal, que estabelece regras jurídicas para a constituição e para o funcionamento das empresas estatais, além de normas obrigatórias de gestão e de governança corporativa (Fontes-Filho, 2018).

Em síntese, as normas sobre governança têm o propósito de “conferir maior eficiência às empresas estatais, mas, conjuntamente, instituir mecanismos de controle e propor a criação de uma gestão mais profissionalizada de seus corpos diretivos” (Maximiano, 2017, p. 220).

2.2 REGULAMENTAÇÕES DA GOVERNANÇA NAS EMPRESAS ESTATAIS

Conforme definido pelo Decreto nº 6.021/2007, que contempla a criação da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participação Societária da União – CGPAR, a governança é um,

[...] Conjunto de práticas de gestão, envolvendo, entre outros, os relacionamentos entre acionistas ou quotistas, conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, diretoria e auditoria independente, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com vistas a maximizar os resultados

econômico-sociais da atuação das empresas estatais federais (Decreto n. 6.021, 2007).

Ao analisar o conceito descrito pela normativa acima, pode-se inferir que a concepção da política de governança de empresas estatais adotada no Brasil é baseada no modelo de agência (Silva, 2018). A LRE reforça esse modelo ao propor estruturas e procedimentos relacionados à configuração e ao desempenho da alta administração (Brasil, 2016).

A regulamentação da governança das empresas estatais pode ser analisada em três eixos fundamentais: i) regras de configuração e de monitoramento do desempenho da diretoria e do conselho de administração, ii) regras de transparência e de controle interno dos atos da administração empresarial, e iii) regras associadas à função social da empresa e às restritivas ao poder discricionário do acionista majoritário (União) no desenvolvimento e na execução de políticas públicas (Silva, 2018).

A LRE estabelece a implementação de estruturas de Conselho de Administração, Comitês de Auditoria e Conselho Fiscal, que são responsáveis por definir as regras específicas de melhores práticas de gestão, os requisitos de seleção e de independência de seus membros e a adequação do número de diretores.

O Comitê de Auditoria deve ser constituído por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros, sendo que a maioria dos membros deve ser independente. A função desse Comitê é fiscalizar a atuação, inclusive dos administradores e instaurar mecanismos de recebimento de denúncias quanto a irregularidades (Brasil, 2016).

Os cargos do Conselho de Administração, bem como da Direção devem ter requisitos mínimos, tal como, formação acadêmica compatível com a posição que desempenha e experiência profissional. É condição para investidura em cargo de diretoria a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, os quais deverão ser aprovados e posteriormente fiscalizados pelo Conselho de Administração (Brasil, 2016).

A LRE dispõe ainda sobre a necessidade de fiscalização pelos órgãos de controle externo e interno no âmbito das três esferas de governo, referente às empresas de sua competência, a qual deverá abranger a legitimidade, a economicidade e a eficácia da aplicação de recursos.

Também prevê que as empresas estatais devem adotar regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, incidindo tanto sobre os atos dos administradores, quanto dos empregados na condução de suas atividades funcionais. Para garantir tais práticas, deve ser elaborado e divulgado um Código de Conduta e Integridade, que defina os princípios, os

valores e a missão da empresa pública, e que oriente sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude (Brasil, 2016).

Dispõe sobre a observância de requisitos mínimos de transparência, como a elaboração de uma carta anual, que deve informar os compromissos da empresa com os objetivos de políticas públicas; a adequação do estatuto social à autorização legislativa de sua criação; a divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes; a ampla divulgação da carta anual de governança corporativa e a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade (Brasil, 2016).

Na literatura algumas pesquisas abordaram o tema de governança corporativa em empresas públicas. O estudo conduzido por Silva e Nunes (2019), ao avaliar o nível de governança das empresas estatais do Estado do Ceará com base na Lei 13.303/2016, por exemplo, revelou que 78% das empresas apresentam bom desempenho em áreas como controle, gestão de riscos e regras estatutárias. Contudo, algumas empresas ainda não haviam avançado na implementação das regras, especialmente na adaptação estatutária.

Albuquerque e Iudícibus (2021) sugerem que pesquisas futuras sejam conduzidas sobre a Lei 13.303/2016 e a adesão pelas companhias estatais às práticas de governança corporativa. Silva (2018) salienta a importância de avaliar as mudanças formais e substantivas decorrentes do cumprimento das novas regras de governança após o período de adequação das empresas às novas exigências (30 de junho/2016 a 30 de junho/2018).

O conjunto de medidas definidas pela LRE representa uma transformação na governança, instituindo mecanismos internos funcionais alinhados aos valores constitucionais da eficiência, transparência, controle, moralidade e impessoalidade.

Por fim, é importante destacar que o setor público no Brasil está passando por um significativo processo de transformação, demandando uma abordagem mais aprofundada no campo científico, uma vez que subsistem grandes desafios a serem superados no âmbito da governança pública (Correio e Correio, 2019). Nesse sentido, a investigação sobre o processo de adequação das empresas estatais às diretrizes da LRE pode oferecer *insights* valiosos para compreender e superar os desafios existentes, contribuindo para o avanço do campo da governança corporativa no setor público brasileiro.

3 METODOLOGIA

O método de estudo de caso foi empregado nesta pesquisa, devido ao caráter exploratório da pesquisa e à baixa densidade de pesquisas sobre o processo de adequação das

empresas estatais à LRE. O referido método também se aplica ao contexto desta pesquisa, pois a empresa escolhida como unidade de análise foi estudada em profundidade, a fim de que circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões inerentes ao processo de adequação à LRE fossem analisadas, possibilitando compreender o todo (Trivinões, 1987).

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA) foi escolhido como unidade de análise pela sua representatividade como empresa pública estatal dependente, atuante em diferentes segmentos, dentre eles: ensino, pesquisa e assistência médica.

A pesquisa foi aprovada e autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Hospital de Clínicas de Porto Alegre da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, conforme número do Parecer: 4.889.147, de 06 de agosto de 2021, CAAE: 48618621.4.0000.5327.

Considerando a importância da triangulação dos dados em uma pesquisa com caráter qualitativo e que utiliza como método um estudo de caso (Miles; Huberman, 1994), os dados foram obtidos através de consulta a documentos (dados secundários) e de entrevistas semiestruturadas (dados primários).

Diversos documentos (normativos e informativos) foram utilizados como evidências na coleta dos dados secundários, entre eles: Código de Conduta e Integridade; Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa; Estatuto Social Consolidado; Regulamento Interno do Conselho de Administração. Os dados foram coletados em novembro de 2021 e analisados sob três aspectos: i) não atende, quando não se verifica o atendimento dos requisitos da LRE; ii) atende, quando os requisitos são atendidos, mas existem pontos a serem aprimorados; e iii) atende plenamente, o atendimento condiz com todos os requisitos da Lei.

Estudos demonstram os desafios e estratégias para a adequação à LRE, em especial quanto à política de governança (Deloitte; IIA, 2018; Silva, 2018; Correio e Correio, 2019; Albuquerque e Iudicibus, 2021). Com base nessas constatações procurou-se conhecer como os atores investigados se mobilizaram para implementação e adequação dos dispositivos legais, assim como analisar a percepção dos autores sobre os impactos, benefícios e resultados provenientes da referida adequação. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas, a fim de atender a esses objetivos.

O roteiro semi estruturado das entrevistas foi elaborado tendo como base o texto da Lei 13.303/2016, observando quais seriam as principais mudanças implementadas, visando atender à legislação, e a percepção dos gestores sobre o processo de estruturação dos novos

mecanismos de governança. O roteiro contemplou os seguintes aspectos: a) atuação do profissional (entrevistado) no processo de adequação à LRE; b) avaliação de possível resistência à mudança por parte dos colaboradores; c) análise de custos *versus* benefícios decorrentes da adoção dos critérios previstos pela LRE; d) desafios a serem enfrentados com a adoção da LRE; e) as áreas mais afetadas pelas mudanças implementadas; e f) a avaliação dos *stakeholders* sobre a instituição após a adoção da LRE.

A amostragem foi composta por 5 (cinco) entrevistados, intencionalmente selecionados, *experts* na área em que atuam. De acordo com Oliveira (2001) é comum a escolha de *experts* quando se trata de amostras intencionais, podendo em alguns casos ser mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística. No Quadro 1 consta o cronograma das entrevistas, o cargo de cada um dos entrevistados, sua formação acadêmica, bem como a duração de cada uma das entrevistas:

Quadro 1 – Cronograma das entrevistas

Nº	Data	Entrevistados	Formação Acadêmica	Duração
1	30/09/2021	Chefe do Serviço de Direito Administrativo - Licitações, Contratos e Convênios	Graduada em Direito.	00:34:27
2	30/09/2021	Coordenador de Gestão de Auditoria Interna	Especialista em Controladoria de Gestão. Graduado em Ciências Contábeis.	00:48:46
3	05/10/2021	Advogada do Serviço de Direito Administrativo, Civil e Penal	Doutora em Direito. Mestre em Pesquisa Clínica. Graduada em Ciências Jurídicas.	00:45:31
4	05/10/2021	Coordenador de Gestão de Riscos e Integridade Corporativa	Mestre em Controladoria e contabilidade. Graduado em Ciências Contábeis.	00:49:45
5	07/10/2021	Coordenadora de Gestão de Contábil	Especialista em Finanças e Controladoria. Graduada em Ciências Contábeis.	00:41:24

Fonte: Elaboração própria (2021).

O convite aos participantes foi realizado com a devida entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo realizada a entrevista após o aceite dos participantes em relação ao conteúdo do referido documento. As entrevistas ocorreram de forma *online*, pela Plataforma do Google Meet e foram gravadas e degravadas para fins de análise de conteúdo.

A técnica de análise de conteúdo foi empregada na análise dos dados obtidos através das entrevistas, utilizando procedimentos sistemáticos para categorização e codificação do

conteúdo das informações e mensagens (Bardin, 2016). O *software* Nvivo®, versão 11, foi empregado como ferramenta de apoio na análise de conteúdo das entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está subdividida em duas partes: a) análise documental, na qual discutem-se os resultados da análise dos documentos do HCPA no que se refere à observância da LRE; e b) análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os *experts* sobre o processo de adequação à referida lei.

4.1 OBSERVÂNCIA DOCUMENTAL À LRE

A análise documental tem como base o Capítulo II, do Título I da Lei nº 13.303/2016. O referido Capítulo é composto por 8 (oito) seções, que abordam as regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno.

Quanto a essas regras, destacam-se: i) requisitos de transparência; ii) *compliance* e Código de Conduta e Integridade; e iii) normas específicas aos administradores (membros do Conselho de Administração e da diretoria) e atribuições do Conselho de Administração; da Diretoria; do Conselho de Auditoria Estatutário e do Conselho Fiscal.

4.1.1 Requisitos de Transparência

A Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/2016 estipulam os requisitos mínimos de transparência e exigem que as informações sejam disponibilizadas no sítio eletrônico da empresa. De acordo com o artigo 8º, da LRE, as empresas públicas devem observar, no mínimo, 9 (nove) requisitos de transparência. O Quadro 2 apresenta a análise do atendimento do HCPA a esses aspectos.

Quadro 2 - Avaliação do atendimento aos requisitos mínimos de transparência

Requisitos mínimos de transparência	Não Atende	Atende	Atende Plenamente
Elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública.			X
Adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação.			X
Divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes.			X
Elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas.			X
Elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista.			
Divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional.			X
Elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração.		X	
Ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que se consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta.			X
Divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.			X

Fonte: Elaboração própria (2021).

De forma geral, a instituição atende aos requisitos de transparência exigidos pela LRE, com divulgação da Carta Anual de Políticas Públicas, Estatuto Social, Informações Relevantes, Política de Divulgação de Informações, Política de Distribuição de Dividendos, Notas explicativas às Demonstrações Financeiras, Política de Transações com Partes Relacionadas e Relatório Integrado de Gestão. No entanto, deve observar a revisão anual da Política de transações com partes relacionadas, pois conforme verificado, a validade do documento é quadrienal, padrão de revisão utilizado pelo HCPA para suas políticas institucionais.

Corroborando os achados, Albuquerque e Iudícibus (2021) evidenciaram a transparência adotada pelas empresas estatais, que em sua maioria atingiram 89% de adesão ao artigo 8º da LRE. Apesar das empresas evidenciarem seus objetivos, riscos, números econômicos e financeiros aos *stakeholders*, houve dificuldade em encontrar informações claras e objetivas.

4.1.2 *Compliance* e Código de Conduta e Integridade

A LRE estabelece em seu artigo 9º que as empresas públicas adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, e estabelece três elementos a serem contemplados. O primeiro elemento refere-se à ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno.

O segundo elemento que engloba as regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno contempla a definição de área específica responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos.

No terceiro elemento estão contemplados a Auditoria Interna e Comitê de Auditoria. A auditoria interna deve ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria. O Comitê de Auditoria deve verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros.

De acordo com a Política de Governança do HCPA, o controle interno da instituição é realizado por instância de auditoria baseada nos princípios de independência e segregação de funções. Os resultados da gestão são avaliados por auditoria independente e auditados pelo Tribunal de Contas da União e Controladoria Geral da União. O desempenho dos administradores e membros de comitês estatutários é avaliado sistematicamente, em consonância com as legislações e diretrizes dos órgãos regulatórios. A organização conta com estruturas e práticas de gestão de riscos, incluindo ações para sua identificação, monitoramento e mitigação. Além disso, para promover a integridade corporativa, o HCPA possui um Código de Conduta e Integridade. Dessa forma, pode-se inferir que o HCPA segue as regras de *compliance* dispostas na LRE (HCPA, 2019).

O Código de Conduta e Integridade do HCPA foi aprovado conforme ata da Administração Central nº. 799, de 06/03/2017 e desde então passou por duas revisões, em abril de 2019 e em junho de 2021, ambas aprovadas na Reunião da Diretoria Executiva. O documento aplica-se a todos que exercem atividades profissionais e acadêmicas no âmbito do HCPA, incluindo os dirigentes e conselheiros, lideranças, funcionários, professores, pesquisadores, residentes, alunos, estagiários, prestadores de serviço e jovens aprendizes (HCPA, 2021a).

No artigo 9º, § 1º, da LRE constam seis aspectos a serem observados pelas empresas públicas quanto à elaboração e divulgação do Código de Conduta e Integridade. O Quadro 3 apresenta a avaliação do atendimento a esses aspectos.

Quadro 3 - Avaliação do Código de Conduta e Integridade

Crítérios exigidos	Não Atende	Atende	Atende Plenamente
Princípios, valores e missão. Orientação sobre prevenção de conflito de interesse. Vedação de atos de corrupção.			X
Instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade.			X
Canal de denúncias.			X
Mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que utilize o canal de denúncias			X
Sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade.			X
Previsão de treinamento periódico, no mínimo anual.		X	

Fonte: Elaboração própria (2021).

Observa-se que todos os critérios exigidos na LRE, quanto ao Código de Conduta e Integridade, foram atendidos pelo HCPA. Sendo seu objetivo, “orientar o comportamento e a conduta adequados ao exercício de atividades profissionais e acadêmicas no HCPA, a fim de assegurar um ambiente de trabalho positivo e favorecer a cultura de qualidade e segurança para pacientes e colaboradores” (HCPA, 2021a). No que se refere à previsão de treinamento periódico, resta informar se a periodicidade dos treinamentos será no mínimo anual.

4.1.3 Normas Específicas aos Administradores

Ao mesmo tempo em que as empresas estatais são geridas pelo direito privado, elas também estão inseridas na Administração Pública Indireta. Nesse sentido, essas empresas se submetem a dois objetivos na operação do seu negócio: buscar a sustentabilidade econômico-financeira (como empresa); e atender ao interesse público que justifica sua criação (como estatal). Cabe ao Conselho de Administração, como órgão colegiado de deliberação, equalizar estes objetivos (SEST, 2017).

O Conselho de Administração (CA) é o vínculo entre a Assembleia-Geral de acionistas e a Diretoria Executiva. Como órgão estratégico para a concretização dos objetivos da instituição, os seus membros são submetidos à Lei nº 6.404/1976 e aos requisitos e competências tratados na LRE.

Para avaliar o atendimento quanto aos requisitos obrigatórios e as competências descritos nos artigos nº. 17 e 18, respectivamente, da LRE, foi consultado o Regulamento

Interno do Conselho de Administração do HCPA. O Quadro 4 apresenta a observância destes aspectos.

Quadro 4 - Avaliação do Regulamento Interno do Conselho de Administração

Aspectos exigidos	Não Atende	Atende	Atende Plenamente
Os membros do CA serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento. Deverá ter experiência profissional, formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade (art. 17). Entre as vedações consta a ocupação de cargo de livre nomeação sem vínculo permanente com o serviço público; o pertencimento ao órgão regulador ao qual a empresa está sujeita; o exercício de cargo em organização sindical.			X
Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública (art.17, § 4º).	X		
Compete ao CA: i) Discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes; ii) Implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno; iii) estabelecer política de porta-vozes visando a eliminar risco de contradição entre informações de diversas áreas e as dos executivos da empresa pública; e iv) avaliar os diretores da empresa pública (art. 18).			X

Fonte: Elaboração própria (2021).

O Conselho de Administração do HCPA é composto por 11 membros, entre eles 3 são membros independentes indicados pela UFGRS. Adota o prazo de gestão disposto no artigo 13, inciso VI, com prazo unificado e não superior a 2 anos, sendo permitidas, no máximo, 3 reconduções consecutivas. Apesar de não estar previsto na LRE, o Regulamento Interno do Conselho de Administração do HCPA, inclui o diretor presidente da instituição como um dos membros do CA. Não obstante, ele não poderá ocupar o cargo de Presidente do CA, mesmo que temporariamente (HCPA, 2018).

Não há referência aos treinamentos no Regulamento Interno do Conselho de Administração, os quais devem ser realizados pelos conselheiros no momento da posse e com regularidade, no mínimo, anual. No entanto, cabe destacar, que apesar desta informação não estar detalhada no Regulamento, não é correto afirmar que a instituição não conduz os treinamentos, aspecto que foi abordado por alguns dos entrevistados e que será discutido, juntamente com outros na próxima seção.

Conforme disposto no artigo 7º da LRE, as empresas públicas são submetidas à Lei nº 6.404/1976 e às normas da Comissão de Valores Mobiliários, no que se refere à escrituração e à elaboração de demonstrações financeiras. O Decreto nº 8.945/2016, que regulamenta a LRE, dispõe em seu artigo 11 que, preferencialmente, a empresa pública adotará a forma de sociedade anônima. Frente a tais normativas, o HCPA assumiu o regime societário da Lei das Sociedades Anônimas, registrando seu estatuto social na Junta Comercial, antes arquivado em Cartório.

No que se refere à área de licitações e contratos, o HCPA utilizava a Lei de Licitações (Lei nº 8.666/1993) até o ano de 2016. Para se adequar-se à LRE, a instituição precisou examinar e disciplinar internamente todos os seus contratos. Destaca-se que a LRE, Título II, traz as disposições aplicáveis a licitações, contratos e fiscalização.

Reconhecendo as mudanças estruturais impostas pela LRE, há de se considerar a existência de certa resistência no processo de adequação à Lei, seja ele no nível gerencial e/ou operacional. Segundo Wood (2009), mudanças estruturais são as que ocorrem com as modificações no organograma da empresa, nos cargos, nas funções e nas tarefas desempenhadas pelos funcionários.

Sabe-se que toda mudança gera reações nas pessoas, podendo provocar resistência. A mudança de uma situação conhecida para uma desconhecida pode gerar uma força contrária para manter o estado inicial já conhecido. Não obstante, os indivíduos respondem de formas variadas aos processos de mudanças, que assumem formas de cooperação elevada até a de forte resistência (Silveira, 2019).

Por meio da análise de frequência de palavras, percebe-se que as palavras Mudança (7), Resistência (6) e Conselho (6) estão dentre aquelas mais citadas pelos entrevistados, as quais remetem à resistência às mudanças estruturais, especialmente quanto às alterações no Conselho de Administração. A Figura 2 apresenta a nuvem de palavras referente à presença de resistência às mudanças propostas pela LRE.

De forma geral, foram indicados mais benefícios do que custos inerentes à adoção da LRE. Tais aspectos podem ser encontrados nas seguintes avaliações dos entrevistados: o Comitê de Elegibilidade contribui com a análise prévia dos administradores e dos conselheiros fiscais; as reuniões do Comitê de Auditoria trazem opiniões relevantes e adicionam valor à Instituição; o Comitê de Auditoria e o Comitê de Elegibilidade profissionalizaram o HCPA; a Gestão de Riscos e a Auditoria Interna têm pautas fixas nas reuniões da Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, o que favorece o controle interno.

Outros benefícios apontados com a adoção da LRE foram: procedimento de licitação mais ágil; transparência dos atos de gestão; e publicidade dos relatórios financeiros. Os entrevistados não mencionaram o custo de *compliance* e de *disclosure*, ou seja, aqueles custos inerentes ao cumprimento das leis e da transparência (Trindade; Bialoskoski Neto, 2014).

De forma quase unânime, o principal custo percebido pelos entrevistados foi o tempo para adequação à LRE. Destacam-se falas como: “há um investimento de tempo e estudo” e “penso em custo como tempo”. Tal fato pode ser atribuído à carga de trabalho dos entrevistados, os quais tiveram que inserir em suas atividades diárias as demandas de adequação à LRE.

Silva (2018) destaca dois desafios a serem enfrentados pelas empresas quanto à adoção da LRE, um de natureza formal, referente à efetivação dos procedimentos e dos instrumentos determinados pela legislação e outro de natureza substantiva, que remete à qualidade associada à execução dos procedimentos e à gestão dos instrumentos, fazendo com que estes contribuam efetivamente para o desenvolvimento de capacidades e a geração de resultados em termos financeiros e de políticas públicas (produção e entrega de bens e serviços públicos à sociedade).

Verifica-se por meio da análise de frequência de palavras, que as palavras Treinamento (7), Melhor (6) e Comunicação (3) ganham destaque quanto aos desafios a serem enfrentados pela instituição no que se refere à adoção da LRE, conforme apresentado na Figura 4.

Os entrevistados demonstraram dificuldade em relatar pontos positivos percebidos pelos *stakeholders* do HCPA com a adoção da LRE. A maioria dos entrevistados elogiou a instituição, afirmando que o HCPA é um hospital universitário de referência, que já possuía bons controles, qualidade na assistência e boas práticas na gestão financeira. Apesar das mudanças impostas pela LRE, o rito permaneceu semelhante ao que já era desenvolvido na instituição. Um entrevistado chegou a apontar que a LRE foi criada para empresas que precisavam de transparência e governança, o que não se aplicaria ao HCPA. Não obstante, foi reconhecida a profissionalização da estrutura organizacional após a adoção da LRE e a melhoria na qualidade das informações geradas pelas áreas administrativas.

De forma pontual, um entrevistado sugeriu que a implantação do programa de integridade (política anticorrupção, código de conduta, capacitações para fornecedores e terceirizados) seria bem visto pela sociedade. No entanto, compreende que a sociedade como cliente está interessada no que o HCPA está entregando, em outras palavras, se preocupa mais em receber atendimento hospitalar, do que avaliar a gestão da instituição.

A comunidade interna acompanhou as adaptações à LRE por comunicados e avisos, especialmente através de e-mails de conscientização. A Figura 7 apresenta alguns comunicados enviados no período de 2016 a 2018 para a comunidade interna sobre a LRE.

Figura 7 - Comunicados à comunidade interna

— Comunicado — PRESIDÊNCIA

CONVIVENDO COM AS MUDANÇAS

Comunidade HCPeana,

estamos vivendo um período de mudanças em nossa estrutura de gestão. Novas instâncias foram criadas (Assembleia Geral, Conselho Fiscal, comitês de Auditoria e de Elegibilidade) e as até então existentes passaram a ter outros nomes (Conselho de Administração, Diretoria Executiva, diretora-presidente, diretorias Médica e Administrativa).

Nem sempre este processo é fácil: de repente, temos que reaprender como as coisas funcionam e como se chamam, e ainda podemos nos sentir desconfortáveis ou inseguros.

Talvez você já tenha se perguntado: as mudanças eram mesmo necessárias? Trazem benefícios práticos para a instituição? Ou, pelo contrário, causam a ela algum prejuízo?

A melhor maneira de eliminarmos as dúvidas e o desconforto é termos informações claras e objetivas, compreendendo o contexto das mudanças e seus efeitos. Então, falando um pouco sobre isso, quero destacar três aspectos importantes:

1. Contexto

As mudanças são **legalmente obrigatórias**, no contexto da chamada "Lei das Estatais" (nº 13.303/2016), para todas as sociedades de economia mista e empresas públicas do país. A nova legislação exige que estas se comprometam com a implantação de uma série de mecanismos de **transparência, governança e fiscalização**.

2. Efeitos

Muitos destes mecanismos já existiam ou estavam nascendo no HCPA. Assim, diversas medidas foram sendo tomadas aos poucos e vieram a **qualificar ainda mais nossos processos e ambientes**, como é o caso da implementação do Código de Conduta e da criação de uma área para gerenciamento de riscos e integridade corporativa. Tudo isso está dentro da Lei 13.303.

COMUNICADO INSTITUCIONAL

Conheça o novo Estatuto do HCPA e veja o que mudou na estrutura e nomenclaturas

Adequações atendem às exigências da Lei das Estatais

Segue em andamento o processo de adequação do Hospital de Clínicas de Porto Alegre à Lei 13.303/2016. A chamada "Lei das Estatais" dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, estabelecendo novas regras para sua estrutura de administração e disciplinando aspectos relativos a itens como licitações, governança e transparência. Ela está em vigor desde 28 de dezembro de 2016, com a publicação do Decreto 8.945.

MUDANÇAS NO ESTATUTO
Em função da nova legislação, o Estatuto Social do HCPA foi alterado. Confira a nova versão [clcando aqui](#). Para que você possa entender melhor o que mudou e se familiarizar com as novas denominações e siglas, destacamos a seguir alguns pontos importantes.

NOVA ESTRUTURA
Até então, em sua estrutura de gestão, o HCPA possuía o Conselho Diretor e a Administração Central. Veja como fica a partir de agora:

Assembleia Geral (AG)
Em empresas com acionistas, são eles que compõem a Assembleia Geral. No caso do Clínicas, que tem como único acionista a União, esta é representada pelo procurador-geral da Fazenda Nacional do Ministério da Fazenda.
A Assembleia Geral possui poder para deliberar sobre todos os temas relativos ao negócio do HCPA. É ela também quem elege os membros dos conselhos de Administração e Fiscal.
Anualmente, é realizada uma Assembleia Geral Ordinária (AGO) e, sempre que necessário, Assembleias Gerais Extraordinárias (AGE).
Veja mais detalhes no capítulo 2 do Estatuto.

Conselho de Administração (CA)
Substitui o antigo Conselho Diretor. É o órgão colegiado de deliberação estratégica e controle da gestão do HCPA.
Veja mais detalhes no capítulo 4 do Estatuto.

Diretoria Executiva (DE)
A Diretoria Executiva é o órgão executivo de administração e representação, a quem cabe assegurar o funcionamento regular do hospital, de acordo com as orientações do Conselho de Administração. Este é, na verdade, o novo nome da instância até então denominada Administração Central (AC). Segue sendo composta pelos mesmos três membros, mas com nomenclaturas

EM RESUMO – FAMILIARIZE-SE COM OS NOVOS NOMES E SIGLAS

ESTRUTURA		
COMO ERA	COMO FICOU	NOVA SIGLA
- x -	Assembleia Geral	AG
- x -	Assembleia Geral Ordinária	AGO
- x -	Assembleia Geral Extraordinária	AGE
Conselho Diretor (CD)	Conselho de Administração	CA
Administração Central (AC)	Diretoria Executiva	DE
Vice-presidência Médica (VPM)	Diretoria Médica	DM
Vice-presidência Administrativa (VPA)	Diretoria Administrativa	DA
- x -	Conselho Fiscal	CF
- x -	Comitê de Auditoria Estatutário	CAE
- x -	Comitê de Elegibilidade	CE

CARGOS	
COMO ERA	COMO FICOU
Presidente	Diretor-presidente
Vice-presidente médico	Diretor médico
Vice-presidente administrativo	Diretor administrativo

Políticas do HCPA

Estão abaixo, as políticas de Governança, Gestão de Pessoas e Gerenciamento de Riscos. Clicando em cada uma delas, você tem acesso aos documentos completos.

POLÍTICA DE GOVERNANÇA

Descreve o sistema de governança do hospital, os requisitos que atendem à Lei das Estatais, as práticas de gestão de riscos e o Código de Conduta e Integridade. [Saiba mais](#)

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

Estabelece as diretrizes de processos de seleção, desenvolvimento e valorização das pessoas que compõem a comunidade interna do HCPA. [Saiba mais](#)

POLÍTICA DE CONFORMIDADE E GERENCIAMENTO DE RISCOS

Define as práticas de gestão dos riscos corporativos no âmbito de assistência, ensino e pesquisa, monitoramento de incidentes e formas de capacitação e prevenção. [Saiba mais](#)

SEU COMPORTAMENTO DIZ MUITO SOBRE VOCÊ

Em 2017, o Hospital de Clínicas implantou seu **Código de Conduta e Integridade**. Através deste documento, a instituição definiu o comportamento esperado de seus colaboradores. É responsabilidade de cada um agir de acordo com o Código e incentivar que seja cumprido pelos demais.

As orientações estão disponíveis no curso **Conduta e Integridade no HCPA**, que deve ser realizado no Portal EAC.

Neste site você também pode obter mais informações sobre os canais de denúncia e comunicação disponíveis no HCPA.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Por fim, o HCPA possui instrumentos de comunicação com a sociedade, conforme relatado por alguns entrevistados. Nos canais Licita HCPA e tótems, por exemplo, são realizadas campanhas, como a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que orientam os pacientes quanto ao Termo de Consentimento e colaboradores/fornecedores quanto às melhores práticas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar os impactos que a Lei nº 13.303/2016 (LRE) trouxe para as estruturas de governança corporativa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA). A análise documental e as entrevistas realizadas com *experts* nesse processo de adequação proporcionaram uma visão abrangente das transformações ocorridas e dos desafios enfrentados pela instituição.

Os resultados obtidos por meio da análise documental revelam que, de maneira geral, o HCPA atende aos requisitos impostos pela LRE, demonstrando um compromisso com a governança corporativa, especialmente nos critérios de transparência. Contudo, alguns elementos necessitam de atenção contínua, como a revisão periódica de políticas específicas e a periodicidade dos treinamentos dos administradores eleitos.

A análise de conteúdo das entrevistas destaca não apenas a conformidade com a legislação, mas também a profunda transformação na estrutura organizacional do HCPA. O processo de adequação demandou dois anos de preparação, com dois grupos de trabalho que se encontravam semanalmente para discutir a estrutura societária da instituição e as normas da área de licitações e contratos. Apesar do processo não ter sido isento de desafios emocionais, como stress, sofrimento, desconforto e receio em relação às mudanças, essas experiências foram superadas pela expectativa dos de benefícios futuros advindos das mudanças, incluindo licitação mais ágeis, transparência aprimorada dos atos de gestão e a publicidade dos relatórios financeiros.

Corroborando os resultados obtidos através da análise de conteúdo dos documentos, os entrevistados relataram que todos os requisitos exigidos pela LRE foram atendidos. Contudo, alguns desafios foram citados, especialmente quanto aos treinamentos e comunicação dos resultados. Em relação às áreas mais afetadas pelas mudanças, percebe-se que o impacto maior foi na estrutura de governança da instituição, que gerou mudanças substanciais nas áreas administrativas. Por fim, os entrevistados reconheceram a profissionalização da

estrutura organizacional após a adoção da LRE e a melhoria na qualidade das informações geradas pelas áreas administrativas.

Devido à natureza da pesquisa, os resultados obtidos não podem ser generalizados, mas podem trazer *insights* importantes para os gestores de outras empresas estatais que estão em processo contínuo de adaptação e de melhorias em termos de governança. É crucial destacar que a governança corporativa vai além das disposições legais; ela se manifesta na cultura organizacional, na comunicação efetiva e na percepção dos *stakeholders*. Os gestores de outras empresas estatais podem se beneficiar desses resultados, especialmente ao enfrentar mudanças estruturais, compreendendo a importância da gestão de conflitos e buscando aprimorar continuamente os mecanismos de governança.

Estudos futuros poderiam avaliar a percepção de outros *stakeholders* de empresas estatais sobre o impacto da adequação à LRE. Analisar, por exemplo, a percepção dos usuários/clientes e/ou fornecedores sobre as mudanças na estrutura de governança corporativa, na transparência e nas práticas de gestão de riscos e de controle interno pode auxiliar no entendimento do valor atribuído pelos mesmos aos esforços empregados pelas empresas estatais no aprimoramento dos mecanismos de governança e na redução da assimetria informacional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. F. G.; IUDÍCIBUS, S. Governança Corporativa: análise de adesão à Lei 13.303 pelas empresas estatais listadas na B3. **Revista Fatec Zona Sul**, v.7, n.6, p.1-12, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Decreto n. 6.021, de 22 de janeiro de 2007**. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6021.htm Acesso em: 05 abr. 2022.
- BRASIL. **Lei n. 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm Acesso em: 05 abr. 2022.
- CALDEIRA, M.; DUFLOTH, S. C. A lei das estatais e as diretrizes internacionais: convergência para o estado da arte em integridade, compliance e anticorrupção. **Cadernos EBAP.BR**, v.19(Especial), p.675-688, 2021.

CORREIO, M. N. O. P.; CORREIO, O. V. O. Práticas de governança pública adotadas pela Administração Pública Federal. **Administração Pública e Gestão Social**, v.11, n.2, 2019.

DELOITTE; IIA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil. **Governança em empresas estatais: Desafios e estratégias para adequação aos requerimentos da Lei nº 13.303/16**. Pesquisa 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/governanca-empresas-estatais.html> Acesso em: 05 abr. 2022.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assesment and Review. **Academy of Management Review**, v.14, n.1, p.57-74, 1989.

FISS, P. C. **Institutions and corporate governance**. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, London: Sage, p.389-410, 2008.

FONTES-FILHO, J. R. A governança corporativa em empresas estatais brasileiras frente à Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016). **Revista do Serviço Público**, v.69(Espec.), p.209-238, 2018.

HCPA - Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Regulamento Interno do Conselho de Administração**. Porto Alegre, 2018. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/regimento_interno_conselho_administracao.pdf Acesso em: 02 dez. 2021

HCPA -Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Política de Governança**. Porto Alegre, 2019. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/politica_de_governanca_1.pdf Acesso em: 02 dez. 2021

HCPA - Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Relatório Integrado de gestão 2020**. Porto Alegre, 2021. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/relatorio_de_gestao_2020.pdf Acesso em: 02 dez. 2021.

HCPA - Hospital de Clínicas de Porto Alegre. **Código de Conduta e Integridade**. Porto Alegre, 2021a. Disponível em: https://www.hcpa.edu.br/downloads/codigo_de_conduta.pdf Acesso em: 02 dez. 2021

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento> Acesso em: 02 dez. 2021.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Conheça os Quatro Princípios da Governança Corporativa**. 2021a. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa> Acesso em: 02 dez. 2021.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v.3, n.4, p.305-360, 1976.

MAXIMIANO, G. Aplicação de regras de *compliance* à luz da Lei nº 13.303/2016. **Raízes Jurídicas**, v.9, n.2, p.211-232, 2017.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2^a. ed. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1994.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado-Fecap**, v.2, n.3, p.1-16, 2001.

SEST - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. **Manual do Conselheiro de Administração**. Brasília/DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 3^a Edição, 2017.

SCHNEIDER, V. **Governance and Complexity**. In: Levi-Faur, D. (ed.) Oxford Handbook of Governance. Oxford University Press: Oxford, 2012.

SILVA, A. P. M.; NUNES, P. R. C. Nível de governança das empresas estatais controladas pelo Estado do Ceará à luz da Lei 13.303/2016 e Decretos Estaduais regulamentadores. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.17, n.3, p.8-39, 2019.

SILVA, M. S. Governança corporativa de empresas estatais: notas sobre o novo modelo adotado no Brasil (Lei nº 13.303/2016). **Boletim de Análise Político-institucional (Bapi)**, v.15, p.61-70, 2018.

SILVEIRA, M. C. M. Reação à mudança organizacional: estudo de caso com servidores públicos de uma instituição federal de ensino. **Administração de Empresas em Revista**, v.3, n.17, p.320-330, 2019.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORKI Neto, S. Análise e percepção dos custos das práticas de governança corporativa: um estudo de caso. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v.12, n.3, p.64-97, 2014.

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

WOOD, T. J. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: Wood, T. J. (Org). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas** (2. ed.). São Paulo: Atlas, 2009.

YEUNG, R. L. K. Public enterprise governance: KCR corporation and its governance controversies. **Public Management Review**, v.7, n.4, p.565-587, 2005.