

A CORPORATE GOVERNANCE NO SECTOR PÚBLICO: PRINCÍPIOS, ELEMENTOS E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Maria da Conceição da Costa Marques

RESUMO

A *corporate governance* na perspectiva dos Estados Unidos influenciou largamente a Europa, mas não serviu assim tão bem quanto isso. A *corporate governance* é para assegurar que as empresas apresentam melhor performance, melhor monitorização e protecção dos investidores.

No modelo anglo-saxónico, os accionistas estão longe da empresa, mas nos Estados Unidos as administrações são dominadas pela gestão, e existe algum conflito real entre o CEO (*Chief Executive Officer*) e o Presidente.

Eles têm muito poder e dão poucas oportunidades aos accionistas para comunicar com a Administração. A divulgação da informação é obviamente crítica, sobretudo quando o modelo de governo entra em crise, como em 2002.

O problema pode ser resolvido com administrações fortes, com rigorosas auditorias, com um realinhamento de financiadores e gestores interessados em evitar a manipulação.

Sob várias perspectivas, o modelo europeu é um bom modelo porque a maioria das empresas têm um grupo de accionistas que exercem uma influência directa no controlo dos negócios das empresas, mesmo que alguns não o façam.

Por vezes, verifica-se um conflito de interesses entre este “bloco” de accionistas e os restantes, especialmente no passado, em certos países como Portugal. O desafio para as empresas no continente europeu é que as minorias podem agora investir em qualquer lugar da zona Euro, sem correrem riscos.

Em Portugal, esta situação requer novas estruturas e atitudes. As empresas locais ainda não quantificaram os custos de uma fraca governação. O teste deste sucesso será o encaminhamento do capital para mercados onde os investidores têm confiança. Um caminho português deve ser encontrado. Neste estudo pretende-se apresentar como os princípios da *corporate governance* podem ser aplicados ao sector público.

PALAVRAS-CHAVE: corporate governance, sector público, stakeholders

ABSTRACT

The corporate governance from the United States (US) perspective has been highly influential in Europe, but it does not serve us well. Corporate governance is about guaranteeing that companies perform well – monitoring, and protecting investors (Borges, 2002).

In the Anglo-Saxon model, shareholders are remote from the company, but in the US, boards are dominated by management and there is a real confusion between the CEO and the Chairman.

They have a lot of power and afford little opportunity to shareholders to communicate with the board. Information disclosure is obviously critical, so when this breaks down, the governance model collapses, like in 2002.

The problem should be addressed with stronger boards, the rigour of the audit, and a re-alignment of shareholder and management interests to avoid manipulation.

In many ways, the continental European model is good because the majority of companies have group shareholders who exercise direct influence and control over their affairs, so most of this does not apply.

Sometimes, there is a conflict of interest between ‘block’ or ‘reference’ shareholders and the rest, especially when the former is in the majority, as in certain European countries like Portugal. The challenge for companies in continental Europe is that minorities can now invest anywhere in the Euro zone without incurring any risk.

In Portugal, the situation requires new structures and attitudes, to emerge particularly in relation to minority shareholders. Local companies still do not always appreciate the costs of having poor governance. The test of its success will be that capital flows to its markets and investors have confidence. A Portuguese way must be found.

KEY WORDS: company, corporate governance, shareholder.

INTRODUÇÃO

A *corporate governance* (governança corporativa) começou a ser popular tardiamente, sendo bastante útil na organização de processos destinados a dirigir e atingir a “accountability”²⁷ dentro de uma organização. Existe, no entanto, o perigo do termo poder ser usado de forma imprópria e, assim, obscurecer o seu significado

O conceito de *corporate governance* está, portanto, relacionado com a “accountability”, cujas exigências diferem consoante a natureza da organização em causa. O termo é vantajoso para agregar um número de processos destinados a assegurar a *accountability* dentro das entidades públicas, tendo, numa fase inicial, a sua popularidade ocorrido no contexto do sector privado.

1. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

A *corporate governance* (ou governança corporativa) é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controlo e direcção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Entre os instrumentos de fiscalização e controlo de gestão das companhias, podem referir-se: um conjunto de deveres legais atribuídos aos administradores e accionistas controladores; a actuação independente do conselho de administração e um sistema de informação eficiente.

²⁷ “Accountability” significa responsabilidade pela gestão.

A governança corporativa agrega valor, apesar de, isoladamente, não ser capaz de criá-lo. Isto apenas ocorre quando ao lado de uma boa governança corporativa se possui também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá um melhor desempenho, em benefício de todos os accionistas e das demais partes interessadas (*stakeholders*).

Nos últimos anos, a questão da governança corporativa tem sido fortalecida por iniciativas institucionais relevantes, em vários países. Em Portugal, a Comissão do Mercado dos Valores Mobiliários (CMVM) emitiu as “Recomendações sobre o Governo das Sociedades Cotadas em Bolsa”, cuja versão originária, datada de 1999, a qual era acompanhada de uma recomendação no sentido da sua divulgação e cumprimento. Dois anos mais tarde, o Regulamento n.º 07/2001 da CMVM obrigou as sociedades emitentes de acções admitidas à negociação em mercado regulamentado, à divulgação anual de informação sobre diversos aspectos ligados ao governo societário. De entre a informação a prestar nesse âmbito, salientava-se a relativa ao cumprimento das recomendações actuais ou ao seu não cumprimento e respectiva fundamentação.

Em 2003, apesar de se manterem as linhas fundamentais do Regulamento n.º 7/2001, este voltou a ser actualizado, por forma a tornar mais completo o relatório anual sobre governo das sociedades. Paralelamente à evolução das recomendações, é de louvar que estas tenham conhecido um grau crescente de cumprimento por parte das sociedades portuguesas.

O objectivo destas recomendações é que sejam entendidas como recomendações de e para o mercado. Assim, o documento continua aberto a apreciações e sugestões e, como tal, sujeito a revisões e aditamentos.

A versão actual das recomendações da CMVM data de Novembro de 2003 e nela são incluídos aspectos como a divulgação da informação, o exercício do direito de voto e representação de accionistas, regras societárias, órgão de administração e investidores institucionais.

1.1 O QUE É A CORPORATE GOVERNANCE?

De maneira bastante genérica, a *corporate governance* pode ser descrita como os mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. *Corporate governance* é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência.

O objecto central dos sistemas de *corporate governance* não é o de intervir na autonomia das organizações mas, ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma.

A aplicação sistemática das iniciativas legislativas, regulamentares e de auto-regulação geraram uma cultura de transparência nos negócios e de gestão nas sociedades, cujos resultados se traduzem na captação de novos e melhores recursos humanos e financeiros. Ao mesmo tempo resultaram numa melhoria das suas condições, para enfrentar com maior êxito os mercados internacionais, motivando o consumo de bens e serviços, constituindo-se numa excelente carta de apresentação perante os órgãos de vigilância e controlo.

1.2 CONCEITO

A *corporate governance* é um termo que emergiu recentemente como disciplina autónoma, ainda que as sementes deste conceito se encontrem nos anais da economia, da política e do direito, provenientes de séculos atrás. A importância do tema é reconhecida mundialmente, mas a terminologia e as ferramentas analíticas estão ainda a emergir, continuam a evoluir e preparam-se para se auto superar dia após dia.

Assim, para este conceito, encontramos definições como as seguintes (Confecamaras, 2002):

1. *Universidad de Maryland (USM)*: a faculdade de compartilhar a responsabilidade da administração e a tomada de decisões importantes de uma empresa frente à potencialidade dos seus recursos humanos, a investigação, a missão, e o orçamento.
2. *Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE)*: *corporate governance* é o sistema pelo qual as sociedades do sector público e privado são dirigidas e controladas. A estrutura da *corporate governance* especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre os diversos actores da empresa, como por exemplo, o Conselho de Administração, o Presidente e os Directores, accionistas e outros terceiros fornecedores de recursos.
3. *University of New South Wales School of Economics*: a definição mais restrita refere-se à forma mediante a qual uma empresa protege os interesses dos accionistas e de outros devedores. Os princípios fazem ênfase na protecção dos accionistas minoritários, posto que os grandes accionistas não precisam geralmente de protecção. Num sentido mais amplo, refere-se à responsabilidade da gerência, incluindo directores (administradores e membros das juntas directivas), perante os accionistas e perante os devedores.
4. *Corporate Governance Project*: a *corporate governance* é um sistema interno de uma empresa mediante o qual se estabelecem directrizes que devem reger o seu exercício. A *corporate governance* procura a transparência, a objectividade e a equidade no tratamento de sócios e accionistas de uma sociedade, a gestão da sua directoria, e a responsabilidade frente aos terceiros fornecedores de recursos. A *corporate governance* responde à vontade autónoma da pessoa jurídica, de estabelecer estes princípios para ser mais competitiva e dar garantias a todos os grupos de interesse.

1.3 PRINCÍPIOS

O conceito de *corporate governance* foi-se desenvolvendo através de diferentes vias e um dos princípios promotores do tema foi a OCDE que construiu os princípios, permitindo que se estabeleçam os seus pilares fundamentais:

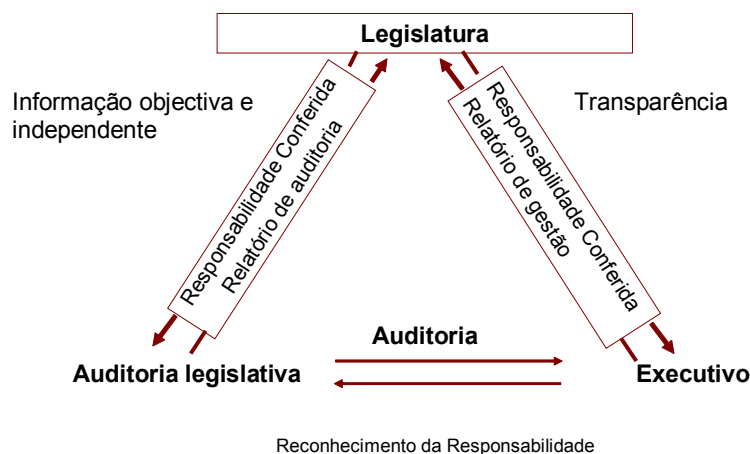
- Os direitos dos accionistas.
- O tratamento equitativo dos accionistas.
- O papel dos terceiros fornecedores de recursos.
- Acesso e transparência da informação.
- A responsabilidade da directoria e do conselho de administração.

Os princípios da OCDE tomam-se como ponto de referência para que as empresas e países desenvolvam os seus próprios princípios, obedecendo às suas particularidades e necessidades. Hoje em dia, a evolução de princípios é tão ampla que abarca outros temas, como os métodos alternativos de solução de conflitos, a responsabilidade social da empresa, as políticas de “e-governance” e o meio ambiente das empresas, etc.

2. A CORPORATE GOVERNANCE NO SECTOR PÚBLICO

Antes de centrarmos a nossa atenção na *corporate governance* aplicável ao sector público, contemplemos a estrutura fundamental da *accountability* para as entidades deste sector:

Fig I - Modelo do processo global de responsabilidade no sector público



Fonte: Adaptado de *International Federation of Accountants* (2000)

A Figura 1 mostra a separação das funções executivas e legislativas de governo, uma vez que o Parlamento (legislatura) tem autoridade para financiar a aquisição e uso de recursos de todo o sector público, sendo o governo eleito (executivo) responsável pelos recursos específicos, planeamento, direcção e controlo das operações deste sector. A legislatura tem o direito e a responsabilidade de manter o governo responsável pela gestão e actividades. Uma das vias para viabilizar esta responsabilidade, é através de auditorias e relatórios elaborados pelo auditor legislativo (Revisores Oficiais de Contas ou empresas de auditoria).

Assim, um dos elementos da governança no sector público tem a ver com a governança pública e inclui sistemas de *accountability* aos ministros e ao Parlamento. O núcleo da missão, visão e os objectivos das agências públicas são também ajustados frequentemente a este nível.

É justo dizer que muitas das agências já utilizam alguns conceitos da boa *corporate governance*. Estes incluem o planeamento do negócio e a estratégia, comités de auditoria, controlo de estruturas, incluindo a gestão de risco, avaliação e monitorização do desempenho (incluindo avaliação e revisão).

A Figura 2 apresenta a percepção da *corporate governance* diagramaticalmente e ilustra a relação existente entre todos os elementos da governança e, assim, a necessidade de os integrar eficazmente para atingir a boa governança. Indica, também, a dificuldade de balancear todos estes elementos nalgum ponto do tempo, e a todo o tempo, e fornecer o “mix” apropriado de conformidade e performance.

Fig II – Elementos da governança das entidades públicas



Fonte: adaptado de ANAO

Existem outras maneiras de representar a *corporate governance* no sector público. De novo estas reflectem a complexidade do quadro conceptual de governança e a diversidade das aproximações feitas pelas entidades do sector público. A *corporate governance* nos sectores privado e público apresenta as seguintes dimensões (Barret, 2003):

Missão Governança	Planeamento do Negócio
Governança de posse	Múltiplos proprietários e múltiplas agências e constituintes.
Governança estrutural	Conselhos demasiado cansados.
Governança estratégica	Planos corporativos e de negócios.
Governança da performance	Incluindo gestão de risco organizacional, individual, financeira e legal.
Governança da concordância	Incluindo conformidade, diligência, risco de gestão financeira e legal.
Governança da tomada de decisão	Incluindo relacionamento interno e externo, gestão e comunicação.
Governança da responsabilidade	Proprietários e accionistas bem como <i>stakeholders</i> .
Realce do valor-capital	Incluindo sustentabilidade a longo prazo do capital corporativo, assim como “triple bottom line” (balanço final triplo) ênfase no capital financeiro, ambiental e social.

Não obstante o modo como esta estrutura é usada, a boa *corporate governance* nos sectores público e privado requer:

- Uma clara identificação e articulação das definições de responsabilidade;
- Uma compreensão real das relações existentes entre os *stakeholders* (partes interessadas) da organização e outros interesses para controlar os seus recursos e dividir resultados; e
- Sustentação da gestão, particularmente do nível superior.

As auditorias mostram que é preciso mais trabalho no sector público para apresentar os elementos da *corporate governance* neste sector de modo significativo, por forma a que as pessoas da organização possam prontamente compreender e aceitar a sua finalidade e o modo como os vários elementos se combinam para atingir a requerida performance organizacional e a descarga das espectáveis obrigações de *accountability* (Barret, 2003).

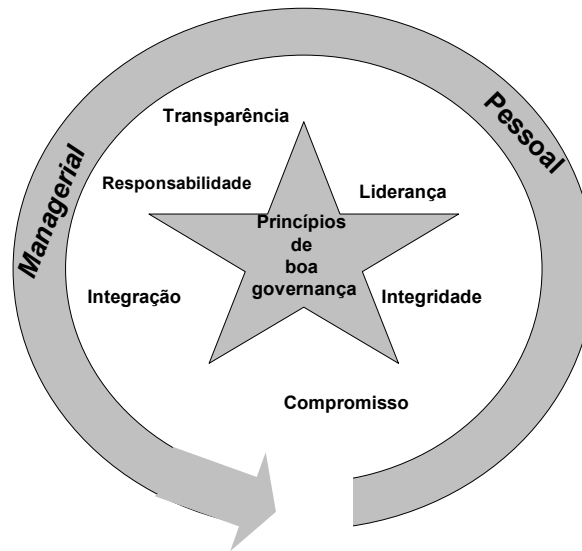
3. O PAPEL DA CORPORATE GOVERNANCE NO SECTOR PÚBLICO

Nos estados democráticos existem três órgãos de decisão altamente importantes: o executivo, o legislativo e o judicial. Quanto ao poder dos primeiros já foi apresentado; sobre o último, é de referir que em matéria de governança pública o Tribunal de Contas detém um papel importante. Trata-se de uma instituição independente, que controla o poder executivo. Nalguns países o poder do Tribunal de Contas é mais restrito do que noutros. Mas em resultado dos grandes escândalos ocorridos nos Estados Unidos, os governos estão a impor regras que claramente separem o poder executivo das funções de auditoria. Está aqui uma área em que a *corporate governance* aprendeu directamente da *public governance*, mas apenas depois de elevados custos (Frey, 2003: 21; Kaplan, 2003).

Os passos fundamentais para se atingir uma efectiva governança corporativa, segundo o Australian National Audit Office (ANAO) e de acordo com a literatura existente sobre o tema (Barret, 2003) são seis, que as entidades públicas devem seguir e aplicar para atingirem as melhores práticas de *corporate governance* (Figura III). Três destes elementos – liderança, integridade e compromisso – remetem-nos para as qualidades pessoais de

todos na organização. Os outros três elementos – responsabilidade, integração e transparência – são principalmente o produto das estratégias, sistemas, políticas e processos estabelecidos (Díaz Zurro, 2001: 22).

Fig III – Princípios de boa governança nas entidades do sector público



Fonte: ANAO

Liderança – A governança do sector público requer liderança desde o governo e/ou do órgão executivo da organização. Um quadro efectivo requer a clara identificação e articulação da responsabilidade, bem como a compreensão real e apreciação das várias relações entre os “stakeholder’s” da organização e aqueles que são responsáveis pela gestão dos recursos e obtenção dos desejados resultados (*outcomes*). No sector público, é necessária uma lúcida e transparente comunicação com o Ministro e é fundamental o estabelecimento de prioridades governamentais de modo claro.

Compromisso – A boa governança é muito mais do que pôr as estruturas a funcionar, pugnar pela obtenção de bons resultados e não é um fim em si mesma. As melhores práticas de governança pública requerem um forte compromisso de todos os participantes, para serem implementados todos²⁸ os elementos da *corporate governance*.

²⁸ O sublinhado é de Barret, 2003.

Isto exige uma boa orientação das pessoas, que envolve uma comunicação melhor; uma abordagem sistemática à gestão da organização; uma grande ênfase nos valores da entidade e conduta ética; gestão do risco; relacionamento com os cidadãos e os clientes e prestação de serviço de qualidade.

Integridade – A integridade tem a ver com honestidade e objectividade, assim como altos valores sobre propriedade e probidade na administração dos fundos públicos e gestão dos negócios da entidade. Ela é dependente da eficácia do controlo estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização. A integridade reflecte-se nas práticas e processos de tomada de decisão e na qualidade e credibilidade do seu relatório de performance.

Responsabilidade (*accountability*) – Os princípios da *corporate governance* requerem de todos os envolvidos, que identifiquem e articulem as suas responsabilidades e as suas relações; considerem quem é responsável por quê, perante quem, e quando; o reconhecimento da relação existente entre os “stakeholders” e aqueles a quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados.

Requer também uma compreensão clara e apreciação dos papéis e responsabilidades dos participantes no quadro da governança, onde os Ministros, a Administração da entidade e o CEO são componentes chaves de uma responsabilidade saudável. O afastamento destes requisitos impede a organização de conseguir os seus objectivos.

Transparência – A abertura, ou a equivalente transparência, consiste em providenciar aos “stakeholders” a confiança no processo de tomada de decisão e nas acções de gestão das entidades públicas durante a sua actividade. Sendo aberta, através de significativos encontros com os “stakeholders”, com comunicações completas e informação segura e transparente, as acções são mais atempadas e efectivas. A transparência é também essencial para ajudar a assegurar que os corpos dirigentes são verdadeiramente responsáveis, e isso é importante para uma boa governança.

A International Federation of Accountants (IFAC) (Study 13, 2000) realça que “a transparência é mais do que estruturas ou processos. Ela é também uma atitude e uma crença entre os intervenientes chaves, políticos, funcionários públicos e outros “stakeholders”, a quem a informação tem de ser exibida, e não é detida por qualquer entidade particular – ela é um recurso público, assim como o dinheiro público ou os activos”.

Integração – o desafio real não é simplesmente definir os vários elementos de uma efectiva *corporate governance*, mas garantir que eles estão holisticamente integrados dentro de uma abordagem da organização, pelos seus funcionários e bem compreendida e aplicada dentro das entidades. Se estiver correctamente implementada, a *corporate governance* pode providenciar a integração do quadro de gestão estratégica, necessária para obter os padrões de performance de *output* e *outcome* requeridos para atingir as suas metas e objectivos.

Butler (1999) defende que nas entidades públicas a aplicação prática da *corporate governance* envolve os seguintes aspectos:

- Separação dos papéis do Presidente e do Director Executivo;
- Um conselho que tenha a maioria de directores não-executivos;
- Criação de um comité de auditoria com membros não-executivos;
- Protecção da independência dos auditores externos;
- Manutenção de padrões de relatórios financeiros;

CITIES IN COMPETITION

- Adopção de códigos de ética da organização;
- Instruções para conduta dos directores, que particularmente prevejam a inexistência de conflitos e divulguem os benefícios;
- Identificação do risco e gestão do risco.

Se a gestão tiver a ver com um processo de negócio, a governança diz respeito ao seu correcto desenvolvimento. O processo de *corporate governance* pode ser pensado como tendo quatro actividades principais. Assim:

- *Acção executiva* – envolvimento em decisões executivas cruciais;
- *Direcção* – Formulação da direcção estratégica para o futuro da organização a longo prazo;
- *Supervisão* - Monitorização e vigilância da performance da gerência; e
- *Accountability* – Reconhecimento das responsabilidades aqueles que legitimamente procuram pela responsabilidade.

Na literatura inglesa o tema *corporate governance* é usado, por exemplo, para preparar um código de boas práticas para as autoridades governamentais. O termo tem-se tornado agora muito popular e em sua defesa surge, assim, filosofia associada com ele:

“There is no one system of governance, in the same way as there is no one model of public administration. Nevertheless, there are likely to be some fundamental aspects that underpin a strong governance framework.”

Neste estudo de 2000 (Estudo 13), designado *Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective*, a International Federation of Accountants (IFAC) refere que:

“The public sector is complex, and public sector entities do not operate within a common legislative framework or have a standard organisational shape or size. It is important, therefore, to recognise the diversity of the public sector and the different models of governance that apply in different countries and in the different sectors, each of which has unique features that require special attention and impose different sets of accountabilities.” (IFAC, Study 13, p. 2).

Claramente, o sector público tem responsabilidades e “accountabilities” perante numerosos e os mais variados *stakeholders* e as mais diversas exigências sobre abertura e transparência. Inversamente, o sector privado tem de ser competitivo e entregar bons resultados regularmente. A tabela seguinte destaca algumas das principais diferenças nas estruturas típicas da *corporate governance* nos sectores público e privado:

	Sector Público	Sector Privado
“Accountability”	CEO	Conselho
Membros do Conselho	Principalmente executivo	Principalmente não executivo
CEO and chairman	Um e um só	Separados
Tipo de Conselho	Por vezes composto	Unitário

Fonte: CPA Austrália (2002)

Independentemente da estrutura, a boa *corporate governance* requer o acordo entre as partes chaves da organização sobre os objectivos a longo prazo [por exemplo o Conselho de Gestão (incluindo o CEO) ou o CEO e a gestão (incluindo o Conselho)] (CPA Austrália, 2002).

4. CONCLUSÕES

Neste trabalho discutimos sobre a recente globalização da *corporate governance* e do seu significativo desenvolvimento, visto numa perspectiva de agência.

Os cidadãos esperam uma boa *corporate governance* das suas autoridades governamentais e, por isso, a sociedade reclama cada vez mais que as autoridades governamentais prestem contas. O governo é não só responsável perante o Parlamento como também perante outras partes, nomeadamente a sociedade. Esta situação é causada por todas as vertentes do progresso da sociedade, tais como, o incremento no nível de educação das pessoas, acompanhado por um aumento na emancipação, dos progressos verificados no campo das tecnologias da informação, e a influência dos meios de comunicação.

É importante que um gestor no sector público saiba controlar os riscos associados à sua posição na administração pública, pelo que uma análise governamental se mostra como ferramenta útil para se alcançar isso. Este trabalho discute a forma como essa análise pode ser realizada.

Por último, uma *corporate governance* eficaz deve ser apoiada por toda a organização, desde o CEO ao Conselho, através do “staff”. Por outro lado, o quadro conceptual da *corporate governance* da organização deve ser claramente entendido e compreendido por todos.

BIBLIOGRAFIA

ANAO Audit Report No 18 2001-2002, Performance Information in Portfolio Budget Statements. Canberra.

Audit Office, 2003. Public Sector Governance and the Individual Officer. Paper No. 1 Better Practice Guide. Australia.

Audit Office, 2003. Monitoring Board Performance Guidance Paper No. 5. Better Practice Guide. Australia.

Australian National Audit Office, 1997. Control Structures in the Commonwealth Public Sector - Controlling Performance and Outcomes: A Better Practice Guide To Effective Control. Canberra, December.

Baker, C. Richard and Owsen, Dwight M., 2002. Increasing the Role of Auditing in Corporate Governance. Critical Perspectives on Accounting Conference, 2002. Baruch College, New York (published in Critical Perspectives on Accounting, Volume 13, Nº 5-6, October-December 2002, pp. 783-795).

Barret, Pat, 2003. Achieving Better Practice Corporate Governance in the Public Sector. AM Auditor General for Australia. www.....

Borges, António, 2002. António Borges on Corporate Governance. EBF LIVE. www.ebfonline.com

Broadbent, Jane and Laughlin, Richard, 2003. Control and legitimization in government accountability processes: the private finance initiative in the UK. Critical Perspectives on Accounting, Volume 14, Nºs 1-2, January 2003, pp. 23-48.

CITIES IN COMPETITION

- Butler, Brendan, 1999. Corporate Governance in the Public Sector. 4th Annual Public Sector Symposium – Queensland, Australia, June. www.cmc.qld.gov.au/library.
- Confecamaras (2002). Corporate Governance. www.cipe.org
- CPA Australia, 2002. Inquiry into Corporate Governance in the Victorian Public Sector. www.cpaaustralia.com.au
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 2.
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 5.
- International Federation of Accountants – IFAC, 2001. Study 13 - Corporate Governance in the Public Sector: A Governing Body Perspective. August, p. 8.
- Monks, Robert A.G., 2001. Redesigning Corporate Governance Structures and Systems for the Twenty First Century. Corporate Governance, Volume 9, N° 3, July 2001.
- The Netherlands Ministry of Finance – Government Audit Policy Directorate [DAR], 2000. Government Governance – Corporate Governance in the Public Sector, Why and How?. Paper presented on the 9th FEE (Federation des Experts Comptables Européennes) Public Sector Conference, 2-4 November 2000.
- Zaman, Mahabub, 2002. Globalisation of Corporate Governance: An Alternative Framework for Conceptualising Innovation and Effects. Critical Perspectives on Accounting Conference. Baruch College. New York City.