

A hand in a suit jacket is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person on top, a stack of coins, a pie chart, a bar chart, gears, a megaphone, and a group of people. A small figure of a person is standing on the top block, holding a ribbon. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**

A black and white photograph showing a hand in a suit jacket placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person with a megaphone, a person with a speech bubble, a person with a gear, a person with a pie chart, a person with a bar chart, a person with a dollar sign, and a person with a gear. A small figure of a person stands on the top block, holding a megaphone. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)**

# **GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL**

*2020 by Atena Editora*

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Natália Sandrini de Azevedo

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão



Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393    Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil  
 [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta  
 Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-80-5  
 DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.  
 I. Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de gradação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>22</b>
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida Joyce Gonçalves Altaf Luciano Alves Nascimento Márcio Moutinho Abdalla	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>34</b>
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>50</b>
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>67</b>
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008046</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça Cynthia Meireles Mário Margalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008047</b>	



<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>94</b>
ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL	
Andressa Santos Ferreira Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa Mara Águida Porfírio Moura Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008048</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>101</b>
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8052008049</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>116</b>
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080410</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>127</b>
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080411</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>147</b>
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080412</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>159</b>
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO	
Ingrid Pedro Freire Louro Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Paulo Roberto Miranda de Oliveira Thiene Diniz Braun Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080413</b>	

<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>172</b>
PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA	
Cassiana Santos da Silva Farias	
Manoel Joaquim Fernandes de Barros	
Livia Veiga de Oliveira Bispo	
Eder Batista Reges	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080414</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>184</b>
A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA	
Antônio Renato Bezerra Noronha	
André Luis Lopes Rezende	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080415</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>198</b>
METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO	
Aline Vasconcellos Guedes Lima	
Fábio Braun	
Marcus Brauer	
Marcelo Silva Alves	
Denílson Queiroz Gomes Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>211</b>
QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017	
Naiara Leite dos Santos Sant' Ana	
Paulo Celso Pires Sant' Ana	
Aureliano Angel Bressan	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>232</b>
IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	
Tatiane Ribeiro	
Mônica Aparecida Ferreira	
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho	
Layne Vitória Ferreira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.80520080418</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>249</b>
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO	
Sandro Adriano Schneider	
DOI 10.22533/at.ed.80520080419	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>268</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>269</b>

## COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ

Data de aceite: 27/03/2020

**Rafael Larêdo Mendonça**

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

**Cyntia Meireles**

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

**Mário Margalho**

Instituição: Universidade da Amazônia- Unama

### INTELLIGENT GOVERNANCE COMPONENTS FOR COMBATING CORRUPTION: A STUDY FROM THE PERFORMANCE OF THE PARÁ STATE COURT OF AUDITORS

**ABSTRACT:** This article aims to analyze the components of smart governance established by the Court of Auditors of the State of Pará (TCEPA) in order to combat corruption. For this, we used the documentary and content analysis in the normative acts of that institution published on the TCEPA's own website from January 2014 to July 2019. The results show that there are policies and actions that guarantee the perception of governance components. intelligent, especially in recent years, often performed in an empirical way, but much has to be done to better structure corruption and increase demand from the most effective society in that institution.

**KEYWORDS:** Smart governance; corruption; audit Office.

### 1 | INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, frequentemente tem-se recebido notícias de escândalos de crimes de corrupção dos mais variados tipos. No Brasil, a corrupção sempre fez parte das discussões

**RESUMO:** O presente artigo tem por objetivo analisar os componentes da governança inteligente instituídos pelo Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA) com fito de combater a corrupção. Para tanto utilizou-se da análise documental e de conteúdo nos atos normativos daquela instituição publicados no próprio sítio eletrônico do TCEPA no período de janeiro de 2014 a julho de 2019. Os resultados evidenciam que há políticas e ações que garantem a percepção de componentes de governança inteligente, principalmente nos últimos anos, realizadas muitas vezes de forma empírica, porém muito ainda se tenha à avançar para que esteja melhor estruturada quanto ao enfrentamento da corrupção e crescimento da demanda por parte da sociedade de atuação mais efetiva daquela instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança inteligente; corrupção; Tribunal de Contas.



políticas, mas, mudanças no governo quase nunca trouxeram mudanças estruturais significativas de forma a dirimir completamente tal problema. Os avanços econômicos que o Brasil experimentou a partir de meados da década de 1990 acabaram criando uma situação de conforto para o governo seguinte criar esquemas bilionários de desvio de dinheiro público.

Corrupção por ser termo bastante debatido pelo senso comum e muito presente na literatura científica, este artigo utilizou como definição sobre o assunto a visão de Johnston (1982) no qual corrupção é mecanismo no qual interessados traçam estratégias extraleais para a aquisição de capitais escassos, exercendo pressão sobre a burocracia estatal.

Atualmente, esses mecanismos têm sido investigados e seus executores julgados e punidos. Essa conjuntura é impulsionada pelas premissas de um novo paradigma de governo, alicerçado em bases mais transparentes, eficientes e, que tem demandado do Estado, conforme Bevir (2010), uma nova forma de controle e gestão pública, a partir de princípios mais éticos.

Neste cenário, os órgãos de controle, tanto interno quanto externo, se apresentam como aliados da sociedade no combate a corrupção. Esses órgãos têm a responsabilidade de fazer com que a execução de tarefas predeterminadas em normas alcance os resultados esperados. Busca-se, no âmbito dessas instituições, verificar se as atividades executadas estão compatíveis com o que foi estabelecido previamente no processo ou no plano de governo. Isso é realizado por meio da fiscalização, orientação e correção sobre as atividades de pessoas, departamentos, órgãos ou poder, para evitar que descumpram as normas e determinações preestabelecidas.

Note que a Constituição Federal de 1988 ampliou, de forma significativa, a matéria de controle externo sobre a administração pública, inserindo na Seção IX (Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária), os artigos 70 e 71, deixando de forma bastante explícita as atribuições do Tribunal de Contas da União (TCU). Assim, foi autorizada a fiscalização sobre o Poder Executivo na administração direta e indireta e demais órgãos e instituições que recebam recursos públicos para as finalidades mais diversas.

Da mesma forma, foi atribuído ao Tribunal de Contas do Estado do Pará, por meio da Constituição estadual, o poder de realizar auditorias e fiscalizações no âmbito dos órgãos estaduais, o qual compete apreciar as contas prestadas anualmente pelo Governador, fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos, dentre outras atribuições. Para tanto, os Tribunais de Contas estão alinhando suas atuações com os conceitos, componentes e mecanismos de governança para

realizar com eficiência as determinações constitucionais.

O conceito de governança no setor público surgiu do conceito de governança corporativa, o qual, conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, ) é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”.

Para o *Internation Federation of Accountants* (IFAC, 2013), a Governança Corporativa no Setor Público envolve os diversos sistemas e processos organizacionais que organizam os papéis e as responsabilidades dos gestores, alinhando-os com os relacionamentos internos e externos da entidade para produzir soluções estratégicas, mensuráveis e responsáveis. Ela concentra-se na governança das organizações, considerando suas relações e interações com demais pessoas e corporações.

Com a evolução do conceito e aplicabilidade, a governança chega ao patamar de governança inteligente. Batagan (2011) indica que governança inteligente significa colaborar entre os departamentos e com as comunidades, ajudando a promover o crescimento econômico e, no nível mais importante, tornando operações e serviços verdadeiramente centrados no cidadão.

Assim sendo, delinea-se o objetivo desta pesquisa, o qual busca analisar os componentes da governança inteligente instituídos pelo Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA) com fito de combater a corrupção. Para tanto, o artigo desdobra-se em quatro seções. Primeiramente, é feita uma síntese do referencial teórico sobre os conceitos que permeiam o tema: Corrupção no Brasil e Governança inteligente. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos empregados para o alcance dos objetivos. E por último, são apresentados os resultados, análise e discussão e conclusões da pesquisa.

## 2 | CORRUPÇÃO NO BRASIL

Em *ranking* realizado pela Comunidade Transparência Internacional (2019) que avalia 180 países, o Brasil ficou em 105º lugar na classificação do índice de percepção da corrupção em 2018. Ainda segundo a Comunidade de pesquisa transparência internacional, o Brasil apresentou sua pior nota em 2018, alcançando 35 pontos, cuja média internacional foi de 43 pontos. *Não obstante*, esse indicador poderia ter sido pior, pois a pesquisa realizada não captura a natureza sistemática da corrupção no Brasil. De fato, o particularismo não impediu o país de construir um Estado forte. Nesse sentido, a relação entre Estado e sociedade desenvolveu-se em uma forma contraditória, no qual clientelismo, corporativismo, isolamento burocrático, e o universalismo dos procedimentos convive lado a lado.

A recente implementação, a nível federal, de iniciativas de combate à corrupção não necessariamente será traduzida em situações de combate a nível estadual e municipal pela complexidade e burocratização que permeia a relação jurídica da federalização no Brasil. As dificuldades de combater a corrupção no Brasil são agravadas pelo alto grau de descentralização do país, que fornece às autoridades locais amplos poderes discricionários. Além disso, mecanismos de supervisão nesses níveis são caracterizados por eficiência questionável, que abriu o caminho para vários casos de corrupção.

Um conceito bem delineado e abrigado pela academia sobre corrupção, no qual este trabalho utiliza como norte, é de que ela é um mecanismo pela qual os interessados traçam estratégias para a aquisição de capitais escassos. Nesse sentido, temos um meio extralegal pela qual os grupos adquirem poder de exercer pressão sobre a burocracia estatal durante os processos de implementação e formulação de políticas públicas ( Johnston, 1982).

De tal modo sendo, a definição de corrupção repousa sobre a presunção de que o estado opera sob alguma norma de universalismo e que a integridade pública é entendida como um tratamento igualitário dos cidadãos, ocasionalmente infringida por favoritismo. No entanto, nas chamadas sociedades particularistas, o universalismo de normas e igualdade de tratamento não é a regra de fato (MINGIU-PIPPIDI, 2006, p.87).

As funções da agência anticorrupção é desenvolvida no Brasil por diversos órgãos denominados de órgãos de controle como a Controladoria Geral da União (responsável pelo controle interno), a Polícia Federal (competência de realizar investigações policiais sobre organizações criminosas bem como políticos e funcionários públicos envolvidos em corrupção e fraude), os Ministérios Públicos, os Ministérios Públicos de Contas e os Tribunais de Contas (responsáveis pelo controle externo).

Assim, a sociedade se apoia em entidades de controle capazes de promover apuração e julgamento de casos que envolvam a corrupção. Os Tribunais de Contas têm, constitucionalmente, a função de realizar fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas. Essas funções são exercidas juntamente com os controles internos de cada entidade pública. Além de que competem realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias e de apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio.

### 3 | OS TRIBUNAIS DE CONTAS E O COMBATE A CORRUPÇÃO

Nos estudos realizados por Silva (1999) foi verificado que as funções primárias de controle externo da administração pública exercida pelos Tribunais de Contas no Brasil, desde 1893, quando foi realizada a primeira sessão do Tribunal de Contas, hoje denominado de Tribunal de Contas da União (TCU), são direcionadas ao combate dos mecanismos de corrupção e à malversação de recursos públicos.

No período histórico entre 1893 à atualidade, criaram-se Tribunais de Contas nos estados, no Distrito Federal e também em municípios. Todos com as mesmas funções do TCU, porém direcionadas aos seus jurisdicionados estaduais e municipais.

Vinculadas as funções primárias e a fiscalização do cumprimento da legalidade, legitimidade e economicidade e a aplicação das subvenções e renúncia de receitas, contemporaneamente, cabem aos 33 Tribunais de Contas em todo Brasil a competência de avaliar desempenho operacional dos órgãos e entidades sob sua jurisdição. Passando, então, a acompanhar a eficiência da gestão governamental, das políticas públicas implementadas, além de oferecer formação e capacitação dos agentes auditados. (SILVA, A., 1999).

Porém, segundo Lima (2018), é o combate a corrupção o maior propulsor da ampliação das funções dos Tribunais. As funções atuais dos Tribunais de Contas chegam a nove: fiscalizadora, opinativa, julgadora, sancionadora, corretiva, consultiva, normativa, informativa e ouvidora. Cabem destaque as funções informativa e ouvidora que são recentes no ordenamento e funcionalidade das Cortes de Contas.

A função informativa se relacionada com o papel de agência de *accountability* horizontal de O'Donnell (1998), ou seja, prestar informações à sociedade sobre trabalhos realizados, dados econômicos, contábeis e orçamentários, além de cobrar dos gestores públicos que façam o mesmo, cumprindo o que determina a lei de acesso a informação. Esses dados têm como objetivo o de possibilitar a sociedade à realizar o controle social como forma de acompanhar a administração pública e inibir desvios de condutas de gestores.

A função ouvidora compreende o recebimento e o processamento de denúncias, representações, comunicação de irregularidades, dentre outras, realizadas pelo cidadão comum, partido político, controle interno, associação civil ou sindicato (CUNHA, 2016).

Nos últimos anos, a cooperação entre os órgãos de controle provou ser eficaz na investigação e julgamento. Esses órgãos desenvolveram plataformas de controle, trocas de informações, acessos ilimitados a sistemas cooperados, além de treinamento de funcionários e auditores, financiamento de programas de controle social e apoio a investimentos em tecnologia (por exemplo: integração de sistemas internos, governo eletrônico, modernização do sistema de contratos públicos -



especialmente nos níveis estadual e municipal) para melhorar a transparência e prestação de contas, entre outros (Mungiu-Pippidi, 2006).

Afinal, as competências atuais das cortes de contas no Brasil e a suas contribuições foram decisivas para o combate a corrupção. Inovar em relação aos seus procedimentos e aproximar, cada vez mais, da sociedade, ocasionaram em mudanças tanto estruturais quanto de procedimentos e de gestão nos Tribunais de Contas, levando a implementar, de forma quase que impositiva pela conjuntura atual, as perspectivas da governança, em especial da governança inteligente.

#### 4 | GOVERNANÇA INTELIGENTE

Para Meijer e Bolivar (2016), a governança inteligente trata da criação de novas formas de colaboração humana por meio do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para obter melhores resultados e processos de governança mais abertos. A governança inteligente trata de fazer as escolhas políticas certas e implementá-las de maneira eficaz e eficiente (Batty *et al.*, 2012).

Autores como Schuurman *et al.* (2012) definem a governança inteligente como o processo de coletar todos os tipos de dados e informações sobre gerenciamento público por redes de sensores. Gil-Garcia (2012: 274) indica que um “Estado inteligente” é uma nova forma de governação electrónica que utilizam tecnologias de informação sofisticados para interligar e integrar informações, processos, instituições e infraestrutura física para melhor servir os cidadãos e as comunidades. Este tipo de governança está em um nível mais elevado de transformação, uma vez que exige a reestruturação da organização interna do governo: administrações precisa ser inovador para lidar com as exigências. as administrações precisam ser inovadoras para lidar com os requisitos de políticas diferenciadas.

Vale destacar que Batagan (2011) indica que “governança inteligente significa colaborar entre os departamentos e com as comunidades, ajudando a promover o crescimento econômico e, no nível mais importante, tornando operações e serviços verdadeiramente centrados no cidadão”. Da mesma forma, Tapscott e Agnew (1999) destacam que a governança inteligente é a adoção generalizada de um modelo de governança mais baseado na comunidade, com maior conectividade sendo facilitada pelas novas tecnologias. E Kourtit *et al.* (2012) que argumentam que a “governança inteligente é as estruturas de governança proativas e de mente aberta, com todos os atores envolvidos, a fim de maximizar o desempenho socioeconômico e ecológico das cidades e lidar com externalidades negativas e dependências de caminhos historicamente desenvolvidas”.

Contudo, Meijer e Bolivar (2016) afirmam que governança inteligente não é apenas uma questão tecnológica. Por seu turno, a governança inteligente envolve

mecanismos e componentes que permitem o desdobramento da estratégia (alinhada à estratégia organizacional) até as operações dos produtos e serviços correlatos. Os componentes contribuem direta, ou indiretamente, para o alcance dos objetivos institucionais de governança das entidades.

Meijer e Bolivar (2016) publicaram artigo denominado *Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences*, em que consistiu em examinar os artigos que tratam sobre governança inteligente (*smart governance*) nos principais bancos de periódicos (ISI Web of Knowledge, ScienceDirect, Scopus EBSCO Host (Business Source, Library, Information Science & Technology Abstracts, SocINDEX with Full Text and ebook Collection) and ABI/INFORM (ProQuest) databases). Após análises de palavras chaves, resumos e leituras integrais dos artigos, obtiveram amostra de 51 trabalhos de alto impacto publicados em periódicos internacionais.

Os autores perceberam que os componentes de governança inteligente mais utilizados e citados em pesquisas científicas pelo mundo são: partes interessadas, processos e tecnologia-dados. Cabe destacar que esses componentes se equivalem aos publicados pelo TCU (2014) no Referencial Básico de Governança.

Considerando, o necessário foco das organizações na prestação de serviços com eficiência, o alinhamento de suas ações com as expectativas das partes interessadas é fundamental para a otimização de resultados.

Esta perspectiva destaca a importância de se conectar centros de conhecimento para as perspectivas de diversos atores de ação nas organizações para criar “centros de inovação” (Kourtit et al., 2012). A ideia de colaboração é mais central para esta abordagem e autores concentram no desenvolvimento de interações produtivas entre as redes de atores (Kourtit et al., 2012; Yigitcanlar et al., 2008).

De forma geral, essas organizações precisam satisfazer gama complexa de objetivos políticos, econômicos e sociais, o que as submete a um conjunto de restrições e influências externas diferentes daquelas enfrentadas por empresas do setor privado (IFAC, 2001). Logo, um modelo de governança deve propiciar o equilíbrio entre as legítimas expectativas das diferentes partes interessadas, a responsabilidade e a discricionariedade dos dirigentes e gestores e a necessidade de prestar contas (IFAC, 2001).

Para garantir esse alinhamento, é essencial que as organizações estejam abertas a ouvir as partes interessadas para conhecer necessidades e demandas; avaliem o desempenho e os resultados organizacionais; e sejam transparentes, prestando contas e fornecendo informações completas, precisas, claras e tempestivas (IFAC, 2001).

O componente Processos envolve a execução das tarefas internas, ou seja, a execução do negócio da entidade desde a elaboração, implementação e revisão

de políticas até tomada de decisão, monitoramento e controle. Além de que, com a gestão estratégica, dentre os processos envolvidos está a gestão de risco, controle e governança (IIA, 2011). Recentemente, a função de controle interno se expandiu, avaliando não só os processos de controle, mas também o processo de gestão de risco e a governança da organização.

O componente composto por Tecnologia e Dados constitui um conjunto de práticas que visam à utilização e gestão da tecnologia da informação alinhada aos objetivos estratégicos e é de responsabilidade da alta, que deve atuar para garantir que a tecnologia da informação da organização seja capaz de sustentar e estender seus objetivos estratégicos, através do gerenciamento de serviços e produtos de forma dinâmica e competitiva (MEIJER E BOLIVAR, 2016).

## 5 | MÉTODO DE PESQUISA

Por tratar-se de uma instituição pública, a qual tem por obrigação constitucional a publicação de suas ações, processos administrativos e decisões em atos normativos na forma de Resolução, Portarias, Acordões, Atos regimentais dentre outros, utilizou-se, dentro da abordagem qualitativa, os procedimentos de análise documental e de conteúdo.

Quanto a análise documental consistiu, em operações que tiveram por objetivo o levantamento e estudo dos atos normativos do TCEPA, mais precisamente as Resolução, Portarias, Acordões e Atos Regimentais do período de janeiro de 2014 a junho de 2019. A triagem dos normativos ocorreu tendo por base a implantação e a aplicabilidade dos procedimentos de governança inteligente naquele órgão.

O TCEPA possui banco de dados de seus atos disponível em seu sítio eletrônico (<https://www.tce.pa.gov.br/index.php/consulta-normas-e-jurisprudencias>) com aba específica definida de: Consulta de normas e Jurisprudência. A divisão das normas no referido sítio eletrônico dar-se em “institucional” e “informativos de jurisprudência”. Considerando o objetivo desta pesquisa, a busca se deu apenas nos normativos institucionais.

Em se tratando de análise de conteúdo, esta pesquisa pretendeu, com conjunto de técnicas analisar a descrição dos conteúdos existentes em todos os atos normativos institucionais publicados, referentes ao período do recorte da pesquisa, os quais foram suficientes para dissertar sobre o objeto pesquisado de acordo com o que define Triviños (1992).

Os componentes de governança inteligente (partes interessadas, processos e tecnologia-dados ) pesquisados neste trabalho são os definidos nos estudos de 51 trabalhos de alto impacto publicados em periódicos internacionais e sintetizados no artigo *Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance*.

*International Review of Administrative Sciences* de Bolívar e Meijer (2016).

Após a triagem dos atos normativos e isolamento dos atos normativos institucionais, partiu-se para relacioná-los e vinculá-los aos componentes de governança inteligente utilizados. A pesquisa não utilizou de palavras chaves para isolamento e análise, e sim, análise de conteúdo com a leitura integral dos 304 atos publicados. A vinculação dos atos aos componentes de governança inteligente ocorreu seguindo os conceitos Kourtit et al., (2012); Yigitcanlar et al., (2008); IFAC, (2001) e IIA (2011).

## **6 | RESULTADOS ENCONTRADOS**

De início foi identificado que o Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCEPA), em 2018 instituiu seu Guia de Governança Pública. O referido documento é um marco inicial para a organização, onde não se pretende esgotar a matéria, mas introduzir o tema, sensibilizar gestores e demais servidores da instituição para a sua importância e estimular o debate interno sobre a aplicação dos princípios, mecanismos e práticas de boa governança (TCEPA, 2018).

É possível observar que com a implantação do Guia de Governança Pública o TCEPA buscou fortalecer a sua governança interna, norteando seu planejamento e decisões administrativas tendo em vista os objetivos estratégicos de controle externo e combate a corrupção.

É compreendido que, como o referido documento é de 2018, as ações de governança ocorridas anteriores ao Guia foram realizadas de forma empírica naquela organização, o que permite identificar como fragilidade do processo.

Os resultados, análises e discussão dos componentes de governança inteligente analisados neste trabalho estão divididos por tópicos, a seguir.

### **6.1 Componente: Relação com as partes interessadas**

Quanto ao componente partes interessadas foi observado que o TCEPA divide suas ações de relação em duas frentes: Uma é a sua relação com os órgãos que tem por obrigação constitucional de prestar contas denominado de órgãos jurisdicionados e a outra frente é a relação com a sociedade.

Na relação com os órgãos jurisdicionados, foi verificado que o Tribunal desenvolveu a partir de 2017 mecanismos de facilitação de entrega das prestações de contas. Esses mecanismos foram instituídos pelas Resoluções nº 18.974, 18.975, 18.919 e 18.968. A de maior destaque é a Resolução nº 18.974 a qual trata sobre o sistema de recebimento eletrônico de dados e informações das Unidades Jurisdicionadas do Tribunal de Contas do Estado do Pará, e-Jurisdicionado. O



sistema eletrônico de dados e informações - e-Jurisdicionado - é um conjunto de módulos informatizados utilizado pelas Unidades Jurisdicionadas do TCE/PA para envio eletrônico de dados, documentos, informações e contas públicas.

Por meio desse sistema foi possível que os órgãos jurisdicionados daquele Tribunal encaminhassem suas prestações de contas de forma eletrônica, rápida, com economia de material de impressão bem como custo de postagem via empresas ou deslocamento até a sede daquela organização.

Foi possível perceber ainda que o sistema permite, até o prazo final anual de prestação de contas, o encaminhamento fracionado dos diversos documentos que, pela rotina são elaborados por diversos setores como contabilidade, controle interno, licitação, gestão de pessoas e outros, o que facilitou ainda a divisão e responsabilização por cada documentação de forma individual e não de forma geral como antes em que o responsável por documento faltante era sempre o dirigente máximo do órgão em débito.

Cada usuário pode encaminhar os demonstrativos de sua responsabilidade, considerando que, o acesso e permissões de acesso é pessoal no qual o usuário utiliza sua senha. Além deste item de segurança, opcionalmente, o usuário pode utilizar certificado digital, emitido pela Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil) para acessar o sistema.

Ainda quanto ao controle externo, em 2019 foi apresentado o “Módulo de Admissão de Pessoal”. Um sistema cujo objetivo é o envio ao tribunal, dos documentos sobre atos de admissão de pessoal sujeitos a registro, via eletronicamente, conforme Resolução nº 19.070.

Ainda quanto a este componente, agora na relação com a sociedade, foi instituído, por meio de Ato Regimental nº 68 em abril de 2014, a Ouvidoria daquele órgão, a qual tem por finalidade o aprimoramento da gestão das ações de controle do Tribunal, contribuindo na defesa da legalidade, legitimidade, economicidade, e demais princípios aplicáveis à Administração Pública.

As demandas encaminhadas pela sociedade à Ouvidoria podem ser do tipo: Denúncias, reclamações, críticas, sugestões, elogios, solicitações de informações e outros.

De acordo com o relatório de suas atividades, publicados no sítio eletrônico do TCEPA, mesmo tendo aquela Ouvidoria a possibilidade de receber demanda além do portal eletrônico, via telefone, carta ou atendimento pessoal na sede do Tribunal, o principal canal de comunicação e demanda foi por meio da internet desde a sua criação.

Foi facilitado o atendimento pela criação da “Ouvidoria *On line*”, ou seja, um canal de comunicação com a sociedade a qual, por meio do próprio sítio eletrônico da entidade foi possível postar demanda através de um sistema interno onde a mesma

é tramitada e autuada, atingindo um índice de resolutividade da ordem de 99,10% em 2018. A questão de originar demanda de forma *on line* fez com que os paraenses, dos demais municípios, além de Belém, pudessem realizar pleitos os quais vieram de 27 localidades diferentes dentro do Estado, com destaque a Santarém, Porto de Moz, Marabá e Rondon do Pará, que juntos somaram aproximadamente 13% das demandas em 2018.

Ainda quanto ao relacionamento com as partes interessadas foi verificado que em 2019 advieram inovações nos Portais eletrônicos do TCEPA, em observância à Lei de Acesso à Informação tendo como objetivo a melhora na usabilidade dos visitantes, além de que ocorreram aumentos significativos, de mais de 67%, de inserções de matérias nas redes sociais da organização (*facebook e instagram*) como forma de interagir e possibilitar a transparência da gestão.

## 6.2 Componente: Processos

Na questão dos seus processos e rotinas foi observado que, em 2017, o tribunal de contas do Estado do Pará instituiu a Controladoria de Assuntos Estratégicos. Controladoria essa que, além das outras nove Controladorias, possui a missão de promover levantamentos de dados e estudos sobre os diversos bancos de dados disponíveis pelas organizações vinculados na Rede de Controle.

Os dados extraídos auxiliam auditores e membros daquele Tribunal na consecução de suas tarefas de análise das contas, além de agir de forma estratégica com análise concomitante dos dados da gestão estadual.

Quanto ao controle externo, com o advento do recebimento dos dados e informações de prestação de contas no sistema eletrônico e-Jurisdicionado, instituído pela Resolução nº 18.974, de forma interna, os auditores acessam os mesmos dados por meio do sistema Fiscalis, o qual possibilitou a realização de análise das contas dos órgãos públicos jurisdicionados de forma rápida e com mais precisão, pois os dados são encaminhados de forma *on line* e em diversas extensões (pdf, doc, xls) possibilitando consultas rápidas, confecções de planilhas, gráficos e demais dados de cunho analítico. Além de que o sistema oferece informações em *Dashboard* com visões instantâneas dos principais indicadores de desempenho das contas públicas relevantes para o alcance dos objetivos institucionais.

O sistema Fiscalis permite ainda acesso a legislação interna dos órgãos, demonstrativos contábeis, lista dos responsáveis pela gestão o que facilita na confecção de matriz de responsabilização, inventários de bens, e relações de processos licitatórios realizados.

Ainda quanto ao controle externo o módulo admissão de pessoal, implantado por meio da Resolução nº 19.070/2018, vem proporcionando agilidade e segurança

nas análises processuais por parte dos auditores o que possibilita ainda a fiscalização preventiva.

Quanto ao controle interno foi verificado a implantação de sistema eletrônico de controle cuja origem é do Tribunal de Justiça do Estado do Pará com foco de controlar os atos de gestão interno, principalmente, quanto a contratação de fornecedores, gastos com diárias, passagens e demais itens orçamentários.

Quanto ao planejamento estratégico da organização, conforme prevê a Resolução n. 18.718, sua revisão ocorre de forma bienal. Para tanto foi desenvolvido sistema eletrônico denominado de Sisplan no qual todos os departamentos, por meio de suas chefias, conseguem inserir seus dados de metas e observar seu desempenho, além de que pelo próprio sistema é realizado o monitoramento de todas as ações estratégicas planejadas.

Porém, foi verificado que, nos últimos cinco anos, não houve publicação de instituição ou readequação de sistemas capazes de auxiliar a elaboração dos relatórios de auditoria e fiscalização dos processos de prestação de contas que se encontram na instituição, denominado de passivo processual, encaminhados anteriormente aos sistemas eletrônicos, fazendo com que os trabalhos internos com eles sejam ainda de forma mecanizada e lenta.

### **6.3 Componente: Tecnologia-dados**

A forma de relacionamento com as partes interessadas e processos tem por base o componente tecnologia-dados. Desta forma, este componente está inserido nos demais observados e relatados anteriormente, dando suporte tecnológico para o alcance das ações estratégicas.

Em atenção ao planejamento estratégico do TCEPA (2016-2021) e ao plano de gestão (2015-2017) foi instituído, em 2016 por meio da Resolução n° 18.855/2016, o Comitê Diretivo de Tecnologia da Informação (CDTI), órgão colegiado de caráter permanente que tem, dentre várias finalidades e competências, a de coordenar a formulação de propostas de políticas, diretrizes, objetivos, estratégias e planos estratégicos de TI assegurando que as decisões estejam alinhadas à estratégia organizacional e sejam tomadas de forma ampla e participativa, sob um arcabouço de transparência.

Em 2017 mais um passo no componente tecnologia-dados foi realizado pela organização, pois instituído a Política de Governança de Tecnologia da Informação do TCEPA, por meio da Resolução n°18.875. Nele está contido que todo o planejamento de tecnologia da informação deve observar a elaboração de indicadores e fixação de metas para avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos, em função dos benefícios esperados para o Tribunal de Contas.

No início de 2019 foi adquirido um *Data Center* para a instituição. Equipamento que armazena e realiza processamento de dados de uma organização. Projetado com alto nível de segurança, o *Data Center* abriga servidores e bancos de dados, demandando grande quantidade de informação. A aquisição do equipamento se tornou necessária em virtude da demanda de tecnologia que os órgãos de controle sofrem em virtude do cenário atual do país.

Por fim, ainda em 2019 foi apresentada nova plataforma *Business Objects* (BO) para na elaboração, gerenciamento, armazenamento, criação de gráficos, uso de painéis gerenciais de documentos eletrônicos e arquivamento de relatórios técnicos pelas unidades da organização. Esta plataforma está disponível para acesso pela Intranet e também pelo celular, por aplicativo específico.

Porém foi observado que o TCEPA não possui sistemas de extração de dados denominados de robôs de controle como observado no Tribunal de Contas da União, os quais entregam informações mais detalhadas e especificadas sobre licitação e contratações públicas direcionando e facilitando a fiscalização de forma concomitante e assim de imediata observação de falhas capazes de cancelar processos licitatórios e compras públicas enviesadas.

Foi verificado ainda que não há mecanismo de comunicação portátil com a sociedade, como exemplo os aplicativos de *smartphones* e *tablets* como ocorrem nos Tribunais de Contas do Tocantins e Santa Catarina. Segundo pesquisa do Comitê gestor da Internet no Brasil (2017) quase metade dos brasileiros que acessam a internet o fazem pelo smartphone e um em cada cinco domicílios brasileiros tem acesso a internet sem ter um computador. Desta forma, o desenvolvimento desse tipo de ferramenta torna-se essencial para os novos modelos e costumes de acesso à internet realizados no Brasil e participação social no controle das contas públicas.

## 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificado que a implantação do Guia de Governança Pública na organização analisada é considerada de grande avanço a implantação de políticas de governança inteligente, porém algumas ações implementadas, por terem ocorridas de forma anterior ao referido Guia, podem ser considerar como realizadas de forma empírica, levando em consideração somente o planejamento estratégico da organização e a necessidade institucional da modernização para o combate a corrupção.

Em relação aos componentes de governança inteligente observados foi verificado que quanto ao componente de relação com as partes relacionadas é o componente de maior destaque dentre os analisados no TCEPA. Observou-se duas frente de ações, uma voltada aos órgãos jurisdicionados e a outra a sociedade.

Percebe-se ainda que foram os componentes com maiores números de atos

relacionados, o que leva a entender que representou uma das principais preocupações daquele órgão no período analisado.

Quanto aos processos foi possível verificar forte avanço, principalmente, na questão do controle externo, interno e planejamento estratégico. Porém, ainda de forma insipiente quanto ao passivo processual, auditorias e fiscalizações externas dos processos encaminhados anteriormente ao sistema eletrônico de recebimento de contas públicas.

O componente de tecnologia e dados é responsável pelos suportes aos demais componentes, sendo que de destaque neste item foi a instituição da Política de Governança de Tecnologia da Informação e a aquisição de *data center* para armazenamento e processamento de dados, entretanto, mecanismos de comunicação portátil com a sociedade, como exemplo, os aplicativos de *smartphones* e *tablets*, algo em voga em demais organizações de controle, não foi observado no TCEPA.

Muito ainda se tenha à avançar na entidade pesquisada quanto ao tema governança inteligente para que esteja melhor estruturada quanto ao enfrentamento da corrupção, porém, nos últimos anos foi percebido intensificação e consolidação no caminhar rumo as ações de governança inteligente pautadas em normativos que instituem ferramentas precisas e modernas dando resposta ao enfrentamento da corrupção e ao crescimento da demanda por parte da sociedade de atuação mais efetiva daquela instituição.

Entende-se necessário ainda que novas pesquisas surjam sobre o tema e o cenário, com estabelecimento de índice de governança inteligente para que seja possível comparar o grau de governança nos Tribunais de Contas de todos os estados brasileiros.

## REFERÊNCIAS

BATAGAN, L. (2011) Smart cities and sustainability models. *Informatica Economica*.

BATTY, M, Axhausen KW, Giannotti F, Pozdnoukhov A, Bazzani A, Wachowicz M, Ouzounis G and Portugali Y (2012) Smart cities of the future. *European Physical Journal* 214.

BEVIR, M. *Democratic governance*. New Jersey: Princeton, 2010.

BOLIVAR, M. P. R., & Meijer, A. J. (2016). Smart governance: Using a literature review and empirical analysis to build a research model. *Social Science Computer Review*, 34(6), 1–20. <http://dx.doi.org/10.1177/0894439315611088>.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, BRASIL, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 18 Jan. 2019.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CGI - Comitê gestor da Internet no Brasil. Revista-br-ano-08-2017-edicao13. Disponível em <https://www.cgi.br/media/docs/publicacoes/3/revista-br-ano-08-2017-edicao13.pdf>. Acesso em: 01/08/2019.

CUNHA, Milene Dias da. A accountability como sustentáculo da democracia e sua relação com os órgãos de controle externo tendo a legitimidade do gasto público como parâmetro de controle. Revista Técnica dos Tribunais de Contas, Belo Horizonte, ano 3, n. 1, p. 189-205, dez. 2016a.

DANZIGER, JN, Dutton WH, Kling R and Kraemer KL (1982) Computers and Politics. New York: Columbia University Press.

FOUNTAIN, JE (2001) Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. Washington, DC: The Brookings Institute.

GIL-GARCIA, R (2012) Enacting Electronic Government Success: An Integrative Study of Government-wide Websites, Organizational Capabilities, and Institutions. New York: Springer.

IFAC. International Federation of Accountants. Governance in the public sector: a governing body perspective. In International public sector study n° 13., 2001. Disponível em: <<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/study-13-governance-in-th.pdf>>. Acesso em: 10 Jan. 2019.

JOHNSTON, M. (1982). Political corruption and public policy in America. Monterey, CA:

KOURTIT, K, Nijkamp P and Arribas D (2012) Smart cities in perspective – a comparative European study by means of self-organizing maps. Innovation: The European Journal of Social Science Research.

LIMA, Luiz Henrique. Controle Externo: teoria e jurisprudência para os tribunais de contas. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Forense; São Paulo: Método, 2018.

MEIJER, A., & Bolivar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. International Review of Administrative Sciences.

O'DONNELL, Guilherme. Horizontal Accountability and New Poliarquies. 1997. Tradução do original inglês de Clarice Cohn e Alvaro Augusto Comim. Revista Lua Nova, n° 44, 1998.

PARÁ. Tribunal de Contas do Estado. Guia de Governança Pública / TCE-PA - Belém, 2019.

SILVA, Arthur Adolfo Cotias. O Tribunal de Contas da União na História do Brasil: Evolução Histórica, Política e Administrativa (1890 - 1998). 1º colocado no Prêmio Serzedello Corrêa 1998: Monografias vencedoras. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, Instituto Serzedello Corrêa, 1999.

TAPSCOTT, D., Agnew D. Governance in the digital economy: The importance of human development. (1999). Finance & Development .

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Índice de percepção da corrupção 2018: Brasil apresenta sua pior nota desde 2012 e cai da 96ª para a 105ª posição no ranking da transparência internacional. Disponível em: < <https://ipc2018.transparenciainternacional.org.br/#brasil>>. Acesso em 30 Jun. 2019.

YIGITCANLAR, T, Velibeyoglu K and Martinez-Fernandez C (2008) Rising knowledge cities: The role of urban knowledge precincts. Journal of Knowledge Management 12(5): 8–20.



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acionista 214, 215, 219

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268

American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33

Análise de componentes principais 217, 221, 222

Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

### B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170

Bolsa de valores 232, 234, 246

Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

### C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125

Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114

Commonkads 147, 151, 154, 158

Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145

Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265

Consultoria 106, 127, 133, 134, 144

Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261

Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248

Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

### D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demanda 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257

Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268

Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

## E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182

Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266

Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251

Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267

Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237

Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

## G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268

Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247

Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

## H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

## I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

## L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

## M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

## O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

## P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

## Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

## R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

## S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

## T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

## V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**