

UMA ANÁLISE SOBRE A ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PELO ESTADO DO PARÁ

Documento para su presentación en el VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 25 al 28 de septiembre de 2017.

Elen Pantoja de Moraes¹
elenmoraes@hotmail.com
Leila Márcia Sousa de Lima Elias²
leilamarciaelias@hotmail.com
Josep Pont Vidal³
josevidal@ufpa.br

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar a importância da governança no setor público com foco na Administração Pública Estadual do Pará, localizado na Amazônia Brasileira. Buscou-se evidenciar as boas práticas de governança pública que visam a melhoria da administração pública e, ainda, mostrar quais medidas o Governo do Estado do Pará já realiza visando a melhoria dessa governança. A pesquisa foi realizada a partir de dois trabalhos importantes publicados pelo Tribunal de Contas da União – TCU, que tratam do tema proposto, que são: “Governança Pública: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria” e os “Dez Passos para a Boa Governança”. Como resultado, conclui-se que somente 70% dos dez passos foram implantados por meio de legislação, a partir da Lei nº 8.096/2015, porém as informações fornecidas pela SEAD percebe-se o empenho do estado do Pará em se reestruturar administrativamente visando menor desperdício, mais agilidade, transparência e excelência na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Palavras-chave: Governança Pública, Administração Pública, Boas Práticas de Governança.

ABSTRACT

This study aims to analyze the importance of governance in the public sector with a focus on the State Public Administration of Pará. It was sought to highlight actions known as good public governance practices aimed at improving public administration and also to show which measures the Government of the State of Pará already realizes aiming the improvement of this governance. The research was carried out from two important papers published by the Court of Auditors of the Union (TCU), which deal with the proposed theme, which are: “Public Governance: Basic Referential for Governance Applicable to Public Administration Entities and Inducing Actions for Improvement” and “Ten Steps to Good Governance”.

Key-words: Public Governance, Public Administration, Good Governance Practices.

¹Pós-graduanda de Especialização em Gestão Pública com Ênfase em Políticas Públicas e Governança pela EGPA/PA. Auditoria da Gestão Municipal do Meio Ambiente com Ênfase em Projetos Ambientais. Graduação em Ciências Contábeis pela FACI/PA.

²Doutoranda em Planejamento e Desenvolvimento Regional pelo NAEAUFPA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela UNITAU/SP. Graduação em Ciências Contábeis pela Universidade da Amazônia. Discente do Programa PPGPP/NAEA/UFPA e da Escola de Governança do Estado do Pará.

³ Doutor em Sociologia pela Universidade de Barcelona e Universidade de Bielefeld Alemanha. Professor Titular de Teoria de las organizaciones, Administración pública y Políticas Publicas, del Núcleo de Altos Estudios Amazónicos (NAEA) Universidade Federal do Pará (UFPA).

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tratará sobre a Governança no Setor Público, visando mostrar que existem boas práticas de governança corporativa que podem e devem ser implementadas nas administrações públicas com o fim de aprimorar a gestão.

A origem da governança corporativa deu-se no ambiente das organizações privadas em razão de divergências de interesses entre os proprietários e os administradores. Ela veio para pacificar os conflitos e garantir que os direitos de ambas as partes sejam resguardados. Tempos depois, a governança passou a ser contemplada no setor público em virtude das reformas administrativas ocorridas na gestão pública e do crescente número de leis e decretos publicados com o fim de exigir da administração pública mais transparência, maior responsabilidade na gestão, prestações de contas mais claras e tempestivas, e entre outras mais responsabilidades atribuídas aos gestores e servidores públicos, tudo isso serviu para institucionalizar, de forma direta ou indireta, a governança no setor público.

O Banco Mundial (WORLD BANK) publicou o documento Governance and Development, em 1992, no qual a definição geral para a palavra governança é: “a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”. Observa-se que a necessidade de uma boa governança é fundamental para garantir a efetividade das políticas públicas buscando o aprimoramento da gestão e a melhoria do atendimento à sociedade.

Devido a importância do tema, o Tribunal de Contas da União (TCU) vem nos últimos anos realizando trabalhos com o intuito de melhorar a governança no setor público pois acredita que fortalecer a governança pública é em primeiro lugar garantir o pleno atendimento aos cidadãos melhorando a vida das pessoas.

Este trabalho pretende coletar informações necessárias sobre as ações que o governo do Estado do Pará já pratica em atenção ao “Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria” e ao livro “Dez Passos para a Boa Governança”, ambos publicados em 2014 pelo TCU.

Considerando que no Estado do Pará há poucos trabalhos realizados com esse intuito de constatar as boas práticas de governança, sendo que isso conseqüentemente pode resultar em casos de inovação e modernização da gestão pública, e que é importante também incentivar o envolvimento do Estado e dos servidores públicos enquanto difusores dessas boas

práticas, então, chegou-se ao seguinte questionamento: O Estado do Pará está adotando as novas práticas de governança no setor público instituídas pelo TCU?

O presente estudo tem como objetivo geral analisar se o Estado do Pará está adotando as novas práticas de governança no setor público. E como objetivos específicos:

- a) verificar quais são as boas práticas de governança instituídas pelo TCU;
- b) demonstrar quais medidas já foram adotadas pela gestão pública do Estado do Pará; e,
- c) identificar possíveis dificuldades na implantação das boas práticas de governança instituídas pelo TCU.

No plano metodológico, faz-se necessário o uso de pesquisas bibliográficas para compor o arcabouço teórico, pesquisas normativas para as fundamentações jurídicas que se fizerem necessárias e pesquisa de campo para aplicação de questionário, buscando informações sobre as boas práticas governamentais na administração pública estadual.

O estudo tratará primeiro da origem da governança que surgiu como governança corporativa das organizações privadas, contextualizando a Teoria da Agencia. Demonstrará que existe o conflito de interesses entre gestão e clientes, assim como entre serviço público versus sociedade. Falará da evolução da administração pública e como desencadeou na governança corporativa no setor público.

Em seguida, trataremos da governança corporativa no setor público mostrando o conceito de governança segundo três importantes instituições: IFAC (Federação Internacional de Contadores), IBGP (Instituto Brasileiro de Governança Pública) e Tribunal de Contas da União. E, ainda, os princípios basilares que norteiam a governança pública.

O capítulo seguinte apresentará o Referencial Básico de Governança Pública instituído pelo TCU em 2014, mostrando a justificativa de sua criação e apresentando os pontos mais importantes como as diretrizes para a boa governança e os mecanismos de governança, considerando que isso desencadeou na publicação Dez Passos para a Boa Governança, também de autoria do TCU em 2014. A partir desses trabalhos é que visualizamos as boas práticas de governança pública.

Por último trataremos da governança pública no estado do Pará. Comentando como ela está sendo trabalhada, quais as legislações pertinentes e se as boas práticas instituídas pelo TCU estão sendo seguidas de alguma maneira dentro das organizações estaduais do Pará.

2 A GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO

A governança surgiu com a Teoria da Agência, com a separação da ‘propriedade’ da ‘gestão da propriedade’ surgiram os conflitos de interesses entre as partes: o principal (propriedade/proprietário/acionista/cliente) versus o agente (gestor/administrador). As divergências de interesses advinham do desequilíbrio de informações e abusos de poder, pois cada parte pretendia maximizar seus próprios benefícios.

Com o intuito de facilitar a relação “principal x agente” surge a governança corporativa (GC). Para Lunardi (2008), segundo a Teoria da Agência, a governança é “um conjunto de práticas pelas quais o Conselho de Administração garante o controle dos atos dos gestores, face aos interesses dos acionistas”. E mais, o autor atribui como papel do Conselho de Administração dar ênfase em ações de controle e garantir rigor na transparência e na prestação de contas por parte dos gestores (LUNARDI, 2008).

Desta forma, a governança corporativa surgiu primeiramente no setor privado, datada de idades remotas, porém, foram nas últimas três décadas que o tema ganhou força junto as crises financeiras ocorridas na década de noventa. Nos Estados Unidos, por exemplo, ela surgiu claramente em meados dos anos noventa, devido à necessidade dos acionistas de empresas se protegerem dos abusos exercidos pelos administradores das empresas as quais tinham investido seus recursos.

Assim como na iniciativa privada podemos observar que também existe a relação “principal x agente” no setor público, onde compete a sociedade fazer o papel do ‘principal’ pois detém o poder social, podendo exercê-lo de forma conjunta e ordenada por meio de estruturas criadas para representá-la (DALLARI, 2005), e aqueles a quem foi delegada autoridade para administrar os bens e os recursos públicos, ou seja, os governantes e gestores públicos, fazem o papel do ‘agente’. Esta relação tornou-se mais forte e conflitante devido a evolução da Administração Pública.

No Brasil, as reformas administrativas ocorridas no setor público culminaram na evolução da Administração Pública, que se iniciou no período imperial com a Administração Pública Patrimonialista (1821-1930), a qual supervalorizava o soberano e os demais que possuíssem status de nobreza real, a corrupção e o nepotismo eram fortes nesse tipo de administração segundo Monteiro e Hammes (2014 apud MARQUES, 2008, p.34). Em seguida surgiu a Administração Burocrática (1930-1985), com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo presentes na administração patrimonialista. O Brasil torna-se nacional desenvolvimentista (BRESSER PEREIRA, 2008). Por fim, chegou-se a atual Administração Gerencial (a partir de 1985), em que a administração dos recursos públicos

deve visar os interesses da sociedade.

Essas diversas reformas administrativas foram acompanhadas de um crescente apelo da sociedade que passou a exigir maior responsabilidade e transparência na gestão pública. Por isso, a Administração Gerencial, também chamada de Nova Gestão Pública (New Public Management- NPM), visa o aumento da qualidade dos serviços oferecidos pelo setor público, sendo uma gestão mais focada na obtenção de resultados e exigindo mais responsabilidade fiscal dos governantes (NASCIMENTO, 2010). É nesse contexto que os princípios da governança corporativa foram resgatados na iniciativa privada para serem adaptados à gestão pública visando contribuir para a melhoria da eficiência e eficácia governamental.

Já que a sociedade passou a exigir mais da administração pública, foram publicados diversas leis e regulamentos com o propósito de institucionalizar, de forma direta ou indireta, a governança pública. Podemos citar, por exemplo, a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000), a Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011), o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994) e principalmente a Carta Magna de 1988.

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu direitos e garantias fundamentais aos cidadãos, organizou o Estado de forma política e administrativa, firmou o sistema de freios e contrapeso e estruturas de controle interno e externo (TCU: RBG, 2014). As demais normas legais a pouco citadas e outras não citadas, mas que cabem aos tema garantem o controle social, limitam e responsabilizam os atos dos agentes públicos e impõem condições necessárias à boa governança pública.

2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

3.1 Conceitos

Peters (1998) afirm que embora o debate sobre a governança tenha sido em grande parte europeu, está começando a se difundir para os Estados Unidos. Existe alguma evidência objetiva de que as mesmas mudanças - como contratação, parcerias público-privadas e uma variedade de outras interações com o setor privado - afastem o governo de seu papel como fonte central da "alocação autorizada de valores" para a sociedade.

Pode-se encontrar diversos conceitos para a palavra governança, porém destaca-se neste trabalho as definições segundo três importantes instituições: IFAC (Federação Internacional de Contadores), IBGP (Instituto Brasileiro de Governança Pública), e TCU (Tribunal de Contas da União). O conceito de governança segundo a IFAC, 2013:

Governança compreende os mecanismos (político, econômico, socioambiental, administrativo, legal, etc) colocados em prática para garantir que os resultados pretendidos para as partes interessadas sejam definidos e alcançados.

Objetivo: garantir que os resultados pretendidos sejam definidos e alcançados. (Gestão Pública)

Qualificação: compreende os mecanismos político, econômico, socioambiental, administrativo, legal, etc. (Mecanismos)

Nota-se que a IFAC apresenta um conceito geral para a palavra governança que diz ser o uso de diversos mecanismos que visam garantir que os resultados sejam definidos e alcançados. Fazendo um contraponto, o Instituto Brasileiro de Governança Pública conceitua a Governança no Setor Público da seguinte forma:

É o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados. (IBGP, 2016)

O conceito estabelecido pelo IBGP trata a governança como um sistema que se utiliza de mecanismos para o alcance de resultados. E o TCU, que realizou diversos estudos para se chegar a um alinhamento conceitual para a governança no setor público, segundo o RGB, estabeleceu o conceito a seguir:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU: RGB, 2014)

Observa-se que o conceito instituído pelo TCU, assim como os dois conceitos anteriores, trata a governança como sendo o uso de mecanismos para garantir que os resultados definidos sejam alcançados, ou seja, objetiva o aumento do desempenho da gestão. Por conseguinte, é importante que as organizações pratiquem uma boa governança para alcançar melhores resultados, e para isso é necessário seguir os princípios básicos, as diretrizes e fazer uso das boas práticas de governança pública.

2.2 Princípios da Governança

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, publicou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento este que está na 5ª edição publicada em 2015. O código define quatro princípios básicos de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Apesar de o código ter sido desenvolvido, inicialmente, com foco nas administrações empresariais, o documento utilizou o termo organizações, com o propósito de torná-lo o mais abrangente possível e adaptável a outros tipos de organizações, como Terceiro Setor, cooperativas, estatais, fundações e órgãos governamentais, entre outros. Ou seja, o IBGC reafirma a possibilidade do uso dos princípios da governança corporativa para aplicabilidade nas organizações públicas.

A IFAC (2001) publicou o documento Governança no Setor Público, onde definiu-se os princípios da boa governança das administrações públicas, que são: transparência, integridade e prestação de contas. Vejamos na íntegra:

- a) Transparência: necessidade de os altos dirigentes das organizações públicas exporem toda informação relevante aos interessados e se colocarem à disposição *para esclarecimentos, de forma que os interessados confiem nos processos de tomada de decisão, na gestão e nos agentes públicos.
- b) Integridade: necessidade de os altos dirigentes serem honestos e objetivos, adotando voluntariamente altos padrões de comportamento que conduzam os interessados ao reconhecimento de que seu comportamento é probo e apropriado. O cumprimento deste princípio depende da efetividade do modelo de controle e do profissionalismo dos agentes públicos.
- c) Prestação de contas: necessidade de que os altos dirigentes assumam integralmente a responsabilidade por decisões e ações de sua alçada e prestem contas por elas, inclusive pelos resultados alcançados. Para que esse princípio seja cumprido, é essencial haver uma clara definição de papéis e responsabilidades dos agentes públicos. (IFAC, 2001)

Além dos princípios estabelecidos pela IFAC, em 2003 o Australian National Audit Office - ANAO publicou, o Guia de melhores práticas para a governança no setor público, em que ratifica os princípios preconizados pela IFAC e acrescenta mais três: liderança, compromisso e integração. Já o Banco Mundial (2007) instituiu como princípios para a boa governança: a legitimidade, a equidade, a responsabilidade, a eficiência, a probidade, a transparência e a accountability. Os princípios estabelecidos pela IFAC são basilares, pois é o mínimo a ser observado na busca da boa governança.

2.3 Diretrizes da Boa Governança

De acordo com o CIPFA – Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, para o alcance da boa governança em órgãos e entidades da administração pública é importante observar os seguintes itens (CIPFA, 2004):

- a) focar o propósito da organização em resultados para cidadãos e usuários dos serviços;
- b) realizar, efetivamente, as funções e os papéis definidos;

- c) tomar decisões embasadas em informações de qualidade;
- d) gerenciar riscos;
- e) desenvolver a capacidade e a eficácia do corpo diretivo das organizações;
- f) prestar contas e envolver efetivamente as partes interessadas;
- g) ter clareza acerca do propósito da organização, bem como dos resultados esperados para cidadãos e usuários dos serviços;
- h) certificar-se de que os usuários recebem um serviço de alta qualidade;
- i) certificar-se de que os contribuintes recebem algo de valor em troca dos aportes financeiros providos;
- j) definir claramente as funções das organizações e as responsabilidades da alta administração e dos gestores, certificando-se de seu cumprimento;
- l) ser claro sobre as relações entre os membros da alta administração e a sociedade;
- m) ser rigoroso e transparente sobre a forma como as decisões são tomadas;
- n) ter, e usar, estruturas de aconselhamento, apoio e informação de boa qualidade;
- o) certificar-se de que um sistema eficaz de gestão de risco esteja em operação;
- p) certificar-se de que os agentes (comissionados ou eleitos) tenham as habilidades, o conhecimento e a experiência necessários para um bom desempenho;
- q) desenvolver a capacidade de pessoas com responsabilidades de governo e avaliar o seu desempenho, como indivíduos e como grupo;
- r) equilibrar, na composição do corpo diretivo, continuidade e renovação;
- s) compreender as relações formais e informais de prestação de contas;
- t) tomar ações ativas e planejadas para dialogar com e prestar contas à sociedade, bem como engajar, efetivamente, organizações parceiras e partes interessadas;
- u) tomar ações ativas e planejadas de responsabilização dos agentes;
- v) garantir que a alta administração se comporte de maneira exemplar, promovendo, sustentando e garantindo a efetividade da governança; e
- x) colocar em prática os valores organizacionais.

De acordo com Peters (1998), a adoção da perspectiva de governança sobre seus papéis e suas oportunidades permite que os governos vejam que podem usar uma série de formas menos diretas de intervenção como meio para atingir seus fins. Esses instrumentos podem parecer, em primeira instância, menos seguros do que os instrumentos mais antigos, mas em uma versão em rede do setor público com atores mais poderosos do setor privado, eles podem ser mais eficazes.

2.4 O Referencial Básico de Governança (RBG) no Setor Público

O TCU possui a convicção de que a melhoria da governança pública, nos municípios, nos estados e na União é o grande desafio do nosso país, e isto, é o ponto de partida para superarmos desafios maiores impostos ao Estado pela nossa Constituição/88. Desafios como: manutenção do equilíbrio fiscal e estabilidade monetária, racionalização dos gastos públicos, investimentos nos principais setores como educação, inovação tecnológica, transporte, energia e telecomunicação, etc. (TCU: RBG, 2014).

O artigo 71 da Constituição Federal de 1988 estabelece que o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União. Por ser um órgão de controle externo do Governo Federal, o TCU é responsável pela fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades públicas federais quanto aos aspectos da legalidade, legitimidade e economicidade.

Desta forma, o TCU preocupa-se com a atuação do Estado e com o objetivo de contribuir para a melhoria da governança no setor público em benefício da sociedade brasileira é que apresentou o Referencial Básico de Governança - RBG, aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública. O documento reúne boas práticas de governança pública que podem auxiliar num melhor desempenho da gestão pública.

A primeira edição do Referencial Básico de Governança foi publicada em 2013, foi o resultado de um grupo de trabalho instituído com o fim de atender a um dos objetivos do plano estratégico do próprio TCU: “promover a melhoria da governança no TCU”, ou seja, o documento veio com o propósito de melhorar a governança no próprio TCU e também guiar a atuação da gestão das demais entidades públicas.

Em 2014 o TCU publicou a segunda edição do RBG, e ainda, de maneira complementar, publicou-se o documento “Dez Passos para a Boa Governança”. Os documentos estão disponíveis para consulta no seguinte endereço eletrônico: <<http://www.tcu.gov.br/governanca>>.

2.5 Conceitos Fundamentais do Referencial Básico de Governança

O TCU, por meio de um grupo de trabalho para elaboração do RBG, consultou diversos autores, documentos, artigos científicos, códigos e etc., que tratavam do assunto governança. Desta forma chegou-se a seguinte conceituação:

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (TCU, 2014)

A governança no setor público pode ser analisada sob quatro perspectivas de observação: sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais. O RBG objetiva analisar a governança de órgãos e entidades da administração pública, podendo ser aplicados com adaptações às outras perspectivas de observação.

O Referencial expõe a relação “principal e agente” no setor público, onde os cidadãos são considerados o agente “principal” pois detém o poder social e os delegados, os “agentes”, são os representantes eleitos, os dirigentes e colaboradores do setor público, conforme demonstra-se na Figura 1:

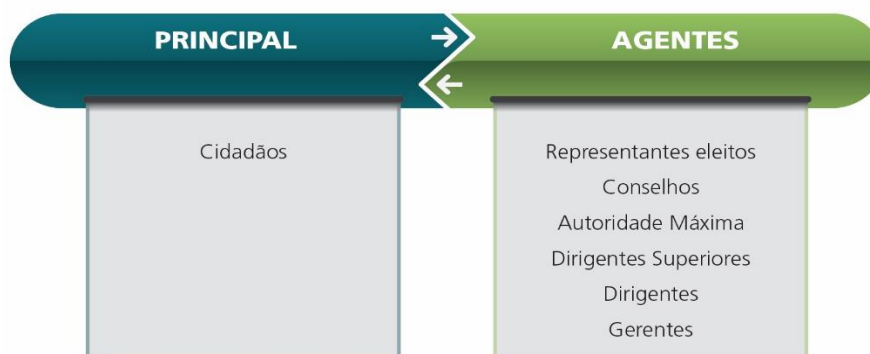


Figura 1: Corresponde a Figura 4 do RBG: Relação principal-agente em um modelo direto de interação.
Fonte: TCU, 2014, p. 27.

2.6 Níveis de Análise

O TCU considerando que a governança não é isenta de custos e que os mecanismos, isoladamente, não produzem todos os resultados potencialmente esperados, concebeu o presente referencial tomando por base quatro níveis de análise: os mecanismos de governança, os componentes, as práticas e os itens de controle.

A abrangência do Referencial Básico de Governança alcança todos os órgãos e entidades governamentais, e em todas as esferas de poder (Federal, estadual e municipal).

Conforme o RBG devem ser adotados mecanismos para que as funções de governança no setor público – que são: avaliar, direcionar e monitorar –, sejam bem executadas. Os principais mecanismos destacados nessa publicação são:

Liderança: refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança.

Estratégia: envolve o relacionamento com as partes interessadas, a definição e monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e operações envolvidas na sua execução.

Controle: abrange aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização. (TCU, 2014)

É necessária uma liderança forte, séria e comprometida; é necessário, também, que as estratégias sejam claras e bem alinhadas; e, que o controle seja tempestivo e eficiente para corrigir erros e realinhar os planos em busca dos resultados almejados.

Os três mecanismos propostos podem ser aplicados a qualquer uma das quatro perspectivas de observação (sociedade e Estado; entes federativos, esferas de poder e políticas públicas; órgãos e entidades; e atividades intraorganizacionais), devendo, no entanto, estarem alinhados de forma a garantir que direcionamentos de altos níveis se reflitam em ações práticas pelos níveis subalternos (TCU, 2014).

Os mecanismos de governança foram associados a um conjunto de componentes que contribuem, de forma direta ou indireta, para o alcance dos objetivos. Vejamos a figura a seguir que demonstra de forma esquematizada essa relação:



Figura 2: Corresponde a Figura 10 do RBG: Componentes dos mecanismos de governança.
 Fonte: TCU, 2014, p. 39.

Para o mecanismo liderança temos os componentes: pessoas e competências, princípios e comportamentos, liderança organizacional, e sistema de governança. Quanto ao mecanismo estratégia temos: relacionamento com partes interessadas, estratégia organizacional e alinhamento transorganizacional. E os componentes ligados ao controle são: gestão de riscos e controle interno; auditoria interna; e *accountability* e transparência.

Para cada componente foram relacionadas algumas práticas de governança. Vejamos agora um quadro resumo com as práticas de governança e suas devidas associações citadas no RBG:

Mecanismos	Componentes dos Mecanismos	Práticas Relativas aos Mecanismos
Liderança	L1. Pessoas e Competências	Prática L1.1 - Estabelecer e dar transparência ao processo de seleção de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Prática L1.2 - Assegurar a adequada capacitação dos membros da alta administração.
		Prática L1.3 - Estabelecer sistema de avaliação de desempenho de membros da alta administração.
		Prática L1.4 - Garantir que o conjunto de benefícios, caso exista, de membros de conselho de administração ou equivalente e da alta administração seja transparente

		e adequado para atrair bons profissionais e estimulá-los a se manterem focados nos resultados organizacionais.
	L2. Princípios e Comportamentos	Prática L2.1 - Adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento dos membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		Prática L2.2 - Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração ou equivalente e da alta administração.
		L2.3 - Estabelecer mecanismos para garantir que a alta administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
	L3. Liderança Organizacional	Prática L3.1 - Avaliar, direcionar e monitorar a gestão da organização, especialmente quanto ao alcance de metas organizacionais.
		Prática L3.2 - Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão da organização e pelo alcance dos resultados previstos.
		Prática L3.3 - Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização.
		Prática L3.4 - Responsabilizar-se pela gestão de riscos e controle interno.
		Prática L3.5 - Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determinar que sejam adotadas providências.
	L4. Sistema de Governança	Prática L4.1 - Estabelecer as instâncias internas de governança da organização.
		Prática L4.2 - Garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções críticas.
		Prática L4.3 - Estabelecer o sistema de governança da organização e divulgá-lo para as partes interessadas.
Estratégia	E1. Relacionamento com as Partes Interessadas	Prática E1.1 - Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegurar sua efetividade, consideradas as características e possibilidades de acesso de cada público-alvo.
		Prática E1.2 - Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na governança da organização.
		Prática E1.3 - Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, com outras organizações e com auditores.
		Prática E1.4 - Assegurar que decisões, estratégias,

		políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos.
	E2. Estratégia Organizacional	Prática E2.1 - Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas.
		Prática E2.2 - Estabelecer a estratégia da organização.
		Prática E2.3 - Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
	E3. Alinhamento Transorganizacional	Prática E3.1 - Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas transversais e descentralizadas.
Controle	C1. Gestão de Riscos e Controle Interno	Prática C1.1 - Estabelecer sistema de gestão de riscos e controle interno.
		Prática C1.2 - Monitorar e avaliar o sistema de gestão de riscos e controle interno, a fim de assegurar que seja eficaz e contribua para a melhoria do desempenho organizacional.
	C2. Auditoria Interna	Prática C2.1 - Estabelecer a função de auditoria interna.
		Prática C2.2 - Prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente.
		Prática C2.3 - Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.
	C3. Accountability e Transparência	Prática C3.1 - Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei.
		Prática C3.2 - Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability.
		Prática C3.3 - Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos.
		Prática C3.4 - Garantir que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Quadro 1: Relação entre os mecanismos, componentes e práticas de governança.

Fonte: Produzido pela própria autora a partir de informações constantes no RBG do TCU, 2014.

Essas práticas apresentadas são apenas um referencial básico, não sendo consideradas exaustivas. Portanto, o exercício da governança pública é algo complexo, que envolve muitos agentes políticos e administrativos, onde a tomada de decisão é primordial e

fazer uso das boas práticas de governança alinhadas a um sistema de controle e monitoramento é um bom caminho a seguir para garantir a otimização dos resultados organizacionais.

2.7 Os Dez Passos para a Boa Governança

O documento “Dez Passos para a Boa Governança” apresenta de forma sintética uma relação de boas práticas de governança governamental instituídas pelo TCU no Referencial Básico de Governança. Trata-se de um conjunto de orientações que possui o objetivo de demonstrar aos gestores públicos um roteiro simplificado com medidas que se forem seguidas resultaram na melhoria da governança, na maximização dos resultados esperados, e assim, no atendimento aos preceitos da sociedade.

A seguir os dez passos para uma boa governança estabelecidos e como podem ser implementados conforme documento do TCU:

PASSOS	AÇÕES
1. Escolha líderes competentes e avalie seus desempenhos;	Ao selecionar suas equipes de governo e corpo gerencial, governantes e administradores devem avaliar a idoneidade moral e a reputação dos candidatos; seus conhecimentos, habilidades e atitudes; sua experiência em funções de natureza semelhantes; bem como possíveis impedimentos e conflitos de interesse.
2. Lidere com ética e combata os desvios;	Adotar código de ética e conduta para membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos; Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos; Estabelecer mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
3. Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas;	Adotar código de ética e conduta para membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos; Estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros da Alta Administração e de colegiado superior ou conselhos; Estabelecer mecanismos para garantir que a Alta Administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios constitucionais, legais e organizacionais e no código de ética e conduta adotado.
4. Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação;	Estabelecer modelo de gestão da estratégia que considere aspectos como transparência e envolvimento das partes interessadas; Estabelecer a estratégia da organização; Monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.
5. Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas;	Estabelecer e divulgar canais de comunicação com as diferentes partes interessadas e assegure sua efetividade; Promover a participação social, com envolvimento dos usuários, da sociedade e das demais partes interessadas na

	governança da organização; Estabelecer relação objetiva e profissional com a mídia, organizações de controle e outras organizações; Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, projetos, planos, ações, serviços e produtos atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado.
6. Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las;	Avaliar, direcionar e monitorar a gestão; Responsabilizar-se pelo estabelecimento de políticas e diretrizes para a gestão e pelo alcance dos resultados; Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização; Responsabilizar-se pela gestão de riscos; Avaliar os resultados das atividades de controle e dos trabalhos de auditoria e, se necessário, determine que sejam adotadas providências.
7. Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações;	Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas.
8. Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários;	Estabelecer mecanismos de atuação conjunta com vistas a formulação, implementação, monitoramento e avaliação de políticas públicas transversais, multidisciplinares e/ou descentralizadas.
9. Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização;	Estabelecer a função de auditoria interna; Criar condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; Assegurar que a auditoria interna adicione valor à organização.
10. Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.	Dar transparência da organização às partes interessadas, admitindo-se o sigilo, como exceção, nos termos da lei; Prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de accountability; Avaliar a imagem da organização e a satisfação das partes interessadas com seus serviços e produtos; Garantir que indícios de irregularidades sejam apurados de ofício, promovendo a responsabilização em caso de comprovação.

Fonte: Dez passos para a boa governança (TCU, 2014)

3. A GOVERNANÇA PÚBLICA NO ESTADO DO PARÁ

O Estado do Pará trata a governança a partir da Lei Estadual nº 8.096 de 01/01/2015 que dispõe sobre a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. O artigo 1º da citada lei estabelece a finalidade de atuação das políticas públicas estaduais, vejamos:

Art. 1º A Administração Pública Estadual, orientada pelos princípios constitucionais da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, da publicidade, da razoabilidade, da transparência e da eficiência, atuará nas políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do Estado do Pará, com vistas à inovação, à melhoria da qualidade de vida e dos indicadores sociais, à redução das desigualdades sociais e regionais, de acordo com os objetivos previstos na Constituição do Estado. (LEI Nº 8.096/2015)

Esta legislação implementa o **modelo de governança por resultados** visando a busca contínua de melhores resultados para as instituições públicas estaduais, bem como para o atendimento das demandas sociais e para o desenvolvimento integrado do Estado, conforme § 1º do artigo 1º da Lei nº 8.096/2015:

§ 1º O Poder Executivo, na realização dos objetivos, com observância às diretrizes de equilíbrio fiscal e financeiro, adotará o modelo de governança por resultados, na busca contínua da qualidade do gasto, eficiência da gestão e de melhoria dos indicadores institucionais, administrativos, econômicos, sociais e humanos, com ênfase nas prioridades estratégicas da sociedade para o desenvolvimento integrado do Estado. (LEI Nº 8.096/2015)

Nesse contexto a governança é inserida por meio da competência de Órgãos como: Núcleo de Monitoramento – responsável pela implementação dos Centros Regionais, Secretaria de Estado de Administração (SEAD), Secretaria de Estado de Planejamento (SEPLAN), Escola de Governança Pública do Estado do Pará (EGPA) e Casa Civil. Esses órgãos devem agir de forma integrada buscando o alcance de estratégias governamentais e das diretrizes estaduais.

Visando uma melhor organização estadual alguns órgãos foram instintos e outros criados, conforme o artigo 2º da dita lei estadual. Destaca-se a seguir a criação de alguns órgãos de governo do estado a partir da nova reestruturação implantada pela Lei nº 8.096/2015:

- **Centros Regionais de Governo:** com a finalidade de articular, integrar, acompanhar, monitorar e avaliar as ações dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, objetivando a promoção do desenvolvimento regional de forma eficiente, harmônica e sustentável;
- **Ouvidoria Geral do Estado:** visa à promoção do exercício da cidadania, tem por finalidade receber, encaminhar e acompanhar denúncias, reclamações e sugestões dos cidadãos, relativas à prestação de serviços públicos em geral, assim como para dar respostas a questionamentos da sociedade em relação às ações governamentais e, ao mesmo tempo, municiar a administração com subsídios sobre o comportamento da relação governo-sociedade;
- **Núcleo de Acompanhamento e Monitoramento da Gestão (NMG):** com o objetivo de acompanhar e monitorar a execução física e financeira dos projetos e ações dos Programas Prioritários de Governo;
- **Núcleo de Articulação e Cidadania (NAC):** com o objetivo de articular e estimular parcerias entre os três setores da sociedade civil, visando ao desenvolvimento de ações integradas de combate às desigualdades sociais baseadas na responsabilidade social e no

voluntariado; o atendimento de situações emergenciais à população em situação de vulnerabilidade social, por meio de programas, projetos e ações sociais, diretamente e/ou em articulação com os órgãos da Administração Pública Estadual; contribuindo para o fortalecimento do Terceiro Setor no que diz respeito a organizações e projetos sociais, identificados no Estado do Pará;

- **Núcleo de Relações com os Municípios e Entidades de Classe:** com o objetivo de coordenar e mobilizar as ações políticas do governo junto aos municípios, interagindo para a efetivação da agenda governamental com os representantes dos municípios e entidades de classe;

- **Núcleo de Relações Institucionais:** com o objetivo de fortalecer as relações com os órgãos e entidades governamentais, com a União e Estados;

- **Núcleo de Representação do Estado do Pará no Distrito Federal:** com o objetivo de dar o suporte administrativo e de comunicação social ao Governo do Estado nas ações desenvolvidas no Distrito Federal.

A Lei nº 8.096/2015, em seu artigo 12 traz algumas modificações na finalidade, estrutura e competência da SEAD. Sendo que:

Art. 2º A Secretaria de Estado de Administração - SEAD, criada pela Lei nº 4.582, de 24 de dezembro de 1975, como órgão da administração direta do Estado, subordinada diretamente ao Governador do Estado do Pará, tem por finalidade institucional formular, normatizar, executar e avaliar as políticas públicas nas áreas de gestão de pessoas, gestão da cadeia logística, gestão de patrimônio, gestão do desenvolvimento organizacional e governança pública, gestão da prestação de serviços públicos à população e gestão da saúde ocupacional, visando à integração e ao alinhamento das políticas públicas e dos sistemas de gestão no âmbito do Poder Executivo Estadual. (LEI Nº 6.563/2003, ALTERADA PELA LEI Nº 8.096/2015)

Dentre as demais modificações instituídas na estrutura da SEAD, por meio da Lei nº 8.096/2015, temos a criação da Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e Governança Pública (DDG) que compete planejar, executar, controlar e acompanhar as ações e projetos de modelagem organizacional, de desenvolvimento de carreiras, de governança pública e a gestão do Serviço de Atendimento à População “Estação Cidadania”, no âmbito do Poder Executivo Estadual.

A SEAD elaborou um modelo de melhoria da gestão com ênfase em governança pública para promover diagnósticos e melhorias anuais. Esse modelo teve como referencial o modelo do TCU e o Modelo de Excelência na Gestão – MEGP.

A governança pública no estado do Pará iniciada a partir da referida Lei possui ações e práticas que estão alinhadas com o Programa Pará Sustentável e com o Modelo de

Gestão para Resultados constantes no Planejamento Estratégico do Governo. Também foi implementado o Sistema SIGOV que institui o protocolo on line para agilidade e transparência na comunicação administrativa do Estado.

E ainda, no site da SEAD, encontra-se a aba “Transparência Pública” na qual consta diversas informações como: ações e programas do estado, prestações de contas anuais, auditorias externas, licitações e contratos, convênios, execução de despesas, informações sobre os servidores públicos e serviços de informação ao cidadão. Tudo isso visando o cumprimento da transparência pública e acesso a informação pelo cidadão.

3.1 A Adoção das Boas Práticas de Governança no Estado do Pará

Com base nos Dez Passos para a adoção das boas práticas de gestão, será demonstrado o percentual de adoção da Governança no Estado do Pará no Quadro 1, a seguir:

OS DEZ PASSOS	AÇÃO DO ESTADO DO PARÁ	ADOÇÃO (sim ou não)
1- Escolha dos líderes competentes e avalie seus desempenhos;	Realizado pela Diretoria de Desenvolvimento Organizacional e Governança Pública (DDG)	Sim
2- Lidere com ética e combata os desvios;	Não identificado	Não
3- Estabeleça sistema de governança com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas;	Centros Regionais de Governo	Sim
4- Estabeleça modelo de gestão da estratégia que assegure seu monitoramento e avaliação;	A SEAD elaborou um modelo de melhoria da gestão	Sim
5- Estabeleça a estratégia considerando as necessidades das partes interessadas;	Núcleo de Articulação e Cidadania (NAC):	Sim
6- Estabeleça metas e delegue poder e recursos para alcançá-las;	ações e práticas que estão alinhadas com o Programa Pará Sustentável e com o Modelo de Gestão para Resultados constantes no Planejamento Estratégico do Governo	Sim
7- Estabeleça mecanismos de coordenação de ações com outras organizações;	Núcleo de Acompanhamento e Monitoramento da Gestão (NMG)	Sim
8- Gerencie riscos e institua os mecanismos de controle interno necessários;	Não identificado	Não
9- Estabeleça função de auditoria interna independente que adicione valor à organização;	Não identificado	Não
10- Estabeleça diretrizes de transparência e sistema de prestação de contas e responsabilização.	“Transparência Pública”	Sim
100%		70 %

Fonte:Elaborada pelas autoras (2016)

Verifica-se que o Estado do Pará, desde 2015, iniciou o processo de adoção das boas práticas de governança por meio da legislação, atendendo o percentual de 70% dos dez passos de melhorias instituídos pelo Tribunal de Contas da União.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança pública tornou-se uma necessidade da administração pública devido a evolução dos modelos administrativos. A Nova Gestão Pública surgiu com o propósito de combater a excessiva hierarquização e formalidade do modelo anterior propondo uma gestão pública mais estruturada com o fim de reduzir custos e maximizar resultados. Ao mesmo tempo ocorre um crescente apelo social clamando por melhores resultados na gestão pública, maior transparência dos atos de gestão e de maior responsabilidade sobre esses atos. Isso vem a culminar no crescente número de leis, regulamentos, códigos de ética, etc., para garantir que o clamor social seja atendido.

Neste contexto a governança pública é inserida para auxiliar a administração pública na busca de resultados mais satisfatórios no campo organizacional, econômico, político e social. O cidadão é como se fosse o 'acionista' da empresa 'Estado', sendo assim tem todo o direito de saber como os seus investimentos estão sendo geridos e quais os resultados alcançados. Buscando dar respostas satisfatórias para a sociedade o Estado passou a fazer uso dos princípios, diretrizes e das boas práticas de governança governamental.

Esse estudo se propôs em demonstrar se as novas práticas de Governança Pública instituídas pelo TCU estão sendo adotadas na Administração Pública do Estado do Pará, e pelo exposto chega-se à conclusão que sim, porém somente 70% dos dez passos foram implantados por meio de legislação. A partir da Lei nº 8.096/2015 e demais informações fornecidas pela SEAD percebemos o empenho do estado do Pará em se reestruturar administrativamente visando menor desperdício, mais agilidade, transparência e excelência na qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

Desta forma, fica a sugestão para que futuras pesquisas desenvolvam e ampliem os resultados aqui evidenciados, pois em nenhum momento tentou-se esgotar o tema da governança pública no estado do Pará. Esse tema é de grande importância e merece ser aprofundado em futuras discussões em benefício da sociedade paraense, já que esta é a principal afetada pelas políticas públicas e pelo bom funcionamento da máquina pública.

REFERÊNCIAS

ANAO. Australian National Audit Office. Public sector governance: better practice guide. Framework, processes and practices, 2003. Disponível em: <<http://www.anao.gov.au/~media/Files/Better%20Practice%20Guides/Public%20Sector%20Governance.pdf>>. Acesso em: 01 de outubro de 2016.

BRASIL. Lei Estadual nº 8.096, de 01 de janeiro de 2015: dispõe sobre a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências, 2015. Disponível em: <http://www.seplan.pa.gov.br/sites/default/files/lp2015_08096_lei_8.096_de_1.1.2015.pdf>. Acessado em: 22 de novembro de 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. 2008. Burocracia pública na Constituição do Brasil. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/>>. Acessado em: 01 de outubro de 2016.

CIPFA. Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. The good governance standard for public services, 2004. Disponível em: <<http://www.jrf.org.uk/system/files/1898531862.pdf>>. Acessado em: 01 de outubro de 2016.

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 5º ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108 p.

DEZ PASSOS PARA A BOA GOVERNANÇA. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. Brasília: TCU, 2014. 28 p.

DALLARI, D. D. A. Elementos de teoria geral do Estado. São Paulo: Saraiva, 2005.

GOVERNANÇA PÚBLICA: Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública e Ações Indutoras de Melhoria. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão. 2º ed. Brasília: TCU, 2014. 80 p.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS - IFAC. Governance in the public sector: a governing body perspective. Study 13. International Public Sector Study, New York: IFAC, 2001.

IFAC. International Federation of Accountants. Good governance in the public sector: consultation draft for an international framework, 2013. Disponível em:

<<https://www.ifac.org/publications-resources/good-governance-public-sector>>. Acessado em: 01 de outubro de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Governança Corporativa. Disponível no site: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acessado em: 10 de outubro de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA PÚBLICA – IBGP, 2016. Disponível em: <[http:// http://wikigov.net/](http://http://wikigov.net/)>. Acessado em: 01 de outubro de 2016.

LUNARDI, Guilherme Lerch. Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. Porto Alegre, 2008. 200 p.

MONTEIRO, Renato Pereira; HAMMES, Priscila. GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO: Estudo de seus princípios para alcance da eficácia na gestão pública. 2014. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/474>>. Acessado em: 10 de outubro de 2016.

MARQUES, Marcelo. Administração Pública: uma abordagem prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2008.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. Gestão Pública. 2. ed. São Paulo, SP: Editora Saraiva, 2010.

PETER, GUY B, PIERR, J. **Governance without Government? Rethinking Public Administration**, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, no 2, 1998, pp. 223- 243.

WORLD BANK. Governance and Development. Washington D. C.: World Bank, 1992.

WORLD BANK. Chapter 12. governance and management. In: Global Evaluations Sourcebook, 2007. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/ETGLO>. Disponível em:<<http://siteresources.worldbank.org/ETGLOREGPARPROG/Resources/sourcebook.pdf>>. Acessado em: 01 de outubro de 2016.