

UM OLHAR SOBRE A GESTÃO DAS PARTES INTERESSADAS POR MEIO DO PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA LEI ALDIR BLANC EM BELO HORIZONTE

Arminda Aparecida de Oliveira¹
Juliana de Araújo Veja dos Santos²
Sânia Veriane Pereira de Almeida³

RESUMO

O objetivo deste artigo é demonstrar a importância da gestão das partes interessadas para garantia do acesso e permanência de diversos tipos de atividades culturais na implementação da Lei Federal nº 14.017/2020, no âmbito da administração pública municipal de Belo Horizonte. A metodologia utilizada foi a de gestão de projetos, a fim de avaliar e maximizar as inovações trazidas pela Lei Aldir Blanc em seu artigo 8º.

*

Introdução

Reconhecidamente, a Lei de Emergência Cultural nº 14.017/2020 impôs aos municípios, ao mesmo tempo, um desafio conceitual, jurídico e administrativo, que provocou a necessidade de colaboração entre os diversos atores envolvidos no processo. Executivo, legislativo, sociedade civil, gestores públicos e procuradorias, todos se empenharam em gerar soluções possíveis e adequadas para a execução da Lei.

Diante deste desafio, a Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte (SMC) buscou implantar um modelo de governança que promovesse uma

¹ Mestre em Gestão e Avaliação na Educação Pública, pós graduada em Gestão de Projetos Culturais; foi Diretora do Programa Escola Integrada, em Belo Horizonte. Atualmente é membro da Diretoria de Desenvolvimento e Articulação Institucional da Secretaria Municipal de Cultura de Belo Horizonte.

² Economista e especialista em Gestão de Projetos pela PUC MG, especialista em Administração pela Fundação Getúlio Vargas. 15 anos de experiência em Gestão Pública no Sistema S e Governo de Minas Gerais. Atualmente é Diretora de Gestão Integrada de Cultura na Prefeitura de Belo Horizonte.

³ Socióloga, formada na UFMG, especialista em gestão pública pela UFV e gestão pública municipal pela UFMG. Servidora da Prefeitura de Belo Horizonte, atuou durante 8 anos na área de planejamento da Cultura, coordenou a Escola Livre de Artes. Atualmente integra a Diretoria de Gestão Integrada da SMC.

visão alternativa para o desenvolvimento das ações de implantação da lei no município, em um processo de democracia participativo-deliberativa e reinvenção político-institucional.

Compreende-se como Governança a estrutura que envolve os processos de direção e controle, estabelecendo os modos de interação para o efetivo resultado de determinada política. Para tal, foi utilizada a metodologia de gestão de projetos, com atenção especial à gestão de partes interessadas.

Sob essa perspectiva, o governo do Estado é exercido por meio de um processo interativo em que se reconhece que nenhum ator social – governamental ou da sociedade civil – detém os recursos e a capacidade para resolver os problemas públicos de forma unilateral. A governança é exercida por esses múltiplos atores envolvidos ou partes interessadas (stakeholders), por meio de instituições formais e informais – processos, regulamentos, normas, costumes, leis, redes – que regulam o processo de tomada de decisão e implementação em favor do alcance de seus objetivos (geração de valor). (VIEIRA; BARRETO, 2018, p. 17).

Destemodo, este artigo apresenta uma análise de como a metodologia de gestão de projetos contribuiu para estruturar a implementação da Lei de Emergência Cultural no município, considerando neste breve estudo a importância da gestão de processos, não apenas como parte de uma retórica da administração pública, mas como caminho para a efetividade a fim de mitigar os impactos da pandemia de Covid-19 no setor cultural.

Neste percurso, é feita a análise geral da tipificação dos espaços culturais, considerando para isso a identificação por meio do Cadastro de Pessoa Física (CPF) ou Cadastro de Pessoa Jurídica (CNPJ), a partir do que foi determinado no artigo 8º que define:

Compreendem-se como espaços culturais todos aqueles organizados e mantidos por pessoas, organizações da sociedade civil, empresas culturais, organizações culturais comunitárias, cooperativas com finalidade cultural e instituições culturais, com ou sem fins lucrativos, que sejam dedicados a realizar atividades artísticas e culturais. (BRASIL, 2020)

Baseada nesta definição é feita a análise objetiva de parte dos dados constituídos a partir de todo processo de implementação do inciso II da Lei em Belo Horizonte. Neste ponto, cabe destacar que a apreciação desses dados é contextualizada à luz da efetividade do programa de gestão por meio do reconhecimento da diversidade de espaços culturais.

As considerações finais apontam alguns resultados que lançam luz para a efetividade do atendimento emergencial à comunidade cultural do município, considerando como metodologia a gestão por meio de projetos, o que permite explicitar complexidades, desenvolver o entendimento sistêmico do trabalho e apontar para o planejamento estratégico como ferramenta de organização das ações.

Gestão por meio de projetos para a organização dos processos

A Cultura como um direito social pode ser considerada como principal fator identitário da sociedade, que passa por um processo de expansão e transformação em todos os seus campos e na própria vida cotidiana. No cenário de pandemia causado pela Covid-19, a atuação do Estado em defesa desse direito tornou-se essencial para a continuidade de diversas atividades e perpetuação do ciclo econômico do setor cultural, o que apontou para a estruturação de políticas públicas no cumprimento das funções de governo, exigindo do setor público e de seus servidores alto padrão de governança.

A Lei Federal nº 14.017/2020, conhecida como Lei Aldir Blanc (LAB), teve como principal foco apoiar financeiramente o setor cultural brasileiro durante o período de calamidade pública, reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6 de 2020. Por meio dessa lei, o governo federal destinou a estados e municípios 3 bilhões de reais. Municípios de toda a federação se organizaram para distribuir e alocar recursos, com o objetivo de amenizar os impactos da pandemia no setor cultural.

Em Belo Horizonte, a Lei foi regulamentada pelo Decreto Municipal nº 17.437/2020, cuja execução foi idealizada a partir da estrutura de governança baseada na gestão de projetos. Uma escolha de gestão fundamenta, entre outros elementos, no que descrevem Vieira e Barreto (2018, p.13):

A boa governança alia o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade. O desempenho trata de como o agente público contribui para a geração de valor para a comunidade, agindo de forma a empenhar seus melhores esforços para entregar os resultados mais satisfatórios.

O contexto desta reflexão reverbera diretamente na estrutura administrativa adotada para planejar, executar e avaliar a implementação da LAB no âmbito municipal, considerando que nesta relação entre os critérios satisfatórios de desempenho e a promoção da exigência de conformidade, o resultado esperado foi a disponibilização e efetividade da entrega do auxílio emergencial cultural a todos que foram contemplados a partir dos critérios estabelecidos.

Para a alocação eficiente dos recursos necessários, a estrutura de governança foi organizada em três projetos: Concessão do subsídio, Prestação de Contas dos Beneficiários e Contrapartida, conforme descrito na figura 1.

Figura 1 - Modelo de gestão de projetos aplicado à implantação da Lei Aldir Blanc, subsídio ao espaço cultural, na Prefeitura de Belo Horizonte (laboração própria).

Programa: Subsídio à Espaços Culturais Lei Aldir Blanc

	Projeto 1: Concessão do Subsídio	Projeto 2: Prestação de Contas Beneficiários	Projeto 3: Contrapartida
Início	Elaboração de Marco Legal, Preparação dos Sistemas e Equipes, Cadastro dos Beneficiários	Elaboração de marco legal, Treinamento Comissão, Orientação Beneficiários	Elaboração de marco legal, Treinamento Comissão, Orientação Beneficiários
Meio	Análise/ Seleção	Recebimento/ organização/ análise das prestações de contas.	Organização e execução das contrapartidas.
Fim	Pagamento	Homologação do resultado das prestações de contas.	Homologação do resultado das prestações de contas.

Esses três projetos com ciclo de vida distintos e não necessariamente sucessivos se configuram como um programa, gerenciados de modo coordenado, para atingir o objetivo de reduzir os danos econômicos e sociais ocasionados pela pandemia ao setor cultural. Tais projetos se relacionam especialmente pelas “partes interessadas” em comum, o que trouxe uma conjunção de objetivos e a experiência de um novo arranjo institucional em que a Secretaria e Fundação Municipal de Cultura passaram a operar de acordo com as equipes da LAB e não mais apenas pela estrutura formal organizada por meio de diretorias, gerências e assessorias. O que demandou a necessidade de ações coordenadas dentro do programa, incluindo uma maior interlocução e comunicação.

A dinâmica organizada por meio desses três projetos traz um saber e fazer que dialoga diretamente com o que explicita Vieira e Barreto (2018, p. 13):

Em um contexto democrático, a governança pública é exercida e responde às partes interessadas na resolução dos problemas públicos (stakeholders). Os agentes públicos governamentais, por exemplo, respondem aos cidadãos (financiadores do governo), aos usuários dos programas (beneficiários), aos órgãos de direção (Presidência da República e Congresso Nacional, governador e assembleias legislativas), aos órgãos de controle interno e externo, aos partidos políticos (interessados em ocupar o governo), às organizações parceiras da sociedade civil (colaboradores) e demais interessados na resolução dos problemas públicos. Sob essa perspectiva é preciso atuar na promoção do desenvolvimento por meio da cooperação entre as agências que integram os setores público, social e privado do Estado.

Neste ciclo de gestão, à luz das análises desenvolvidas, o primeiro e mais desafiador dos projetos foi a Concessão do Subsídio. Para a sua viabilidade foram necessárias articulações externas e internas. No âmbito das articulações externas foram necessárias reuniões entre o Poder Público e a Sociedade Civil para equanimizar necessidades, interesses e regras. Essa articulação foi mediada pelo Comitê de Acompanhamento da Implementação da Lei Aldir Blanc, instituído pela Portaria SMC nº 016/2020, de 13 de agosto de 2020. Assim, pode-se afirmar que

O modelo da nova governança pública respeita a perspectiva das partes interessadas (stakeholders) e reconhece a existência de uma responsabilidade comum entre todos os atores estatais para com o seu desenvolvimento. Por isso, favorece o estabelecimento de redes e práticas de participação, integração e coprodução nos serviços públicos, em que gestores e cidadãos – fazendo o melhor uso de seus recursos – contribuem para o alcance de melhores resultados públicos. (VIEIRA; BARRETO, 2018, p. 34):

No reconhecimento prático dessas tessituras deliberativas de participação social, o referido comitê reuniu-se periodicamente com o objetivo de entender e atender as demandas setoriais e as necessidades de adequações na implementação dos projetos, em especial no contexto de distanciamento social.

O processo de escuta e orientação dos candidatos ao benefício emergencial da cultura ocorreu durante a etapa inicial do primeiro projeto e seguiu-se durante as etapas de início dos demais projetos em que todo

o programa foi estruturado, entre outros aspectos, por meio de reuniões setoriais realizadas na modalidade virtual. Essas reuniões foram realizadas por áreas temáticas, tais como: Artes Cênicas, Artes Visuais, Audiovisual, Culturas Populares Tradicionais e Culturas Urbanas, Patrimônio, Memória e Museus, Livro, Literatura e Leitura, Meio ambiente, Moda e Cultura Alimentar e Música.

As atividades internas da gestão foram divididas em frentes com finalidades distintas e sincronizadas pelo objetivo e tempo de implementação. A primeira frente foi a normatização no âmbito da administração municipal, na qual foram necessárias articulações que envolveram outras secretarias e instâncias, como por exemplo, a Procuradoria Geral do Município e a Secretaria Municipal de Planejamento e Gestão, com a finalidade de criar a viabilidade da execução orçamentária e financeira, bem como a sua normatização jurídica.

Operacionalidade de Sistema foi a segunda frente implementada. Destinada à operacionalização do instrumento que mediou a etapa de inscrição, a qual foi realizada por meio do Mapa Cultural⁴ em um esforço conjunto da Secretaria Municipal de Cultura e Fundação Municipal de Cultura, por meio da Assessoria de Tecnologia e Informação (ASTIN) para as customizações necessárias na Plataforma. A integração com outros municípios e estados foi fundamental, já que na comunidade Mapa Cultural o conhecimento e as informações são compartilhados. A aceitação desta plataforma por parte da classe artística e cultural foi uma condição necessária que possibilitou a administração municipal adotar essa base de dados.

A terceira frente de trabalho foi a operacionalidade da Comissão, na qual a análise dos cadastros exigiu uma reinvenção da equipe convocada para analisar todas as inscrições, para solicitação do subsídio emergencial cultural. O maior desafio da comissão foi conciliar simultaneamente os novos conceitos de espaço cultural, fazendo de antigas fronteiras, uma encruzilhada de oportunidades na compreensão e ressignificação dos espaços, conforme Simas e Rufino (2018).

4 O Mapa Cultural é uma plataforma de software livre que permite a integração e visualização das informações culturais do município de Belo Horizonte e é interligado com o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais (SNIIC) do atual Ministério do Turismo. É uma ferramenta que viabiliza as informações para a gestão cultural e permite que os agentes culturais, a partir do cadastro no sistema, possam participar dos editais da Fundação Municipal de Cultura, além de divulgar seus eventos, espaços ou projetos. Disponível em: <<https://mapaculturalbh.pbh.gov.br/>>. Acesso em: 29 ago.2021.

Objetivando a integridade do processo, resguardando a celeridade imposta e criando uma ambiência de discussão e análise compartilhada, os trabalhos de análise foram executados simultaneamente. A análise da Comissão ocorreu em duplas, de forma a reduzir os riscos de “falha humana” propícios pela escassez de prazo. Esse direcionamento enriqueceu as análises, pautando discussões profundas sobre a diversidade de espaços que se apresentavam com naturezas distintas dominadas pela relação entre público e privado, seus limites e potencialidades na configuração do espaço cultural.

A distinção das formações acadêmicas e o percurso profissional de cada integrante da comissão foi crucial para a constituição de uma ambiência produtiva para a construção de parâmetros de análises. A liberdade decorrente do inesperado dos temas, dos pontos de vista e das teses levantadas, forjaram a constituição e o amparo analítico e técnico necessário para o trabalho. As oportunidades dos espaços virtuais de encontros, como grupo de *WhatsApp*, *Meet*, documentos compartilhados por *Google Drive*, empreenderam dinamismo e fluidez nas atividades.

Como última etapa desse primeiro projeto do processo de implementação da LAB em Belo Horizonte, está a operacionalidade do pagamento dos recursos. Neste aspecto foi essencial a articulação com a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças da FMC, que em trinta e oito dias efetivou um número inédito de pagamentos. Esse período exigiu um desdobramento das equipes, que tiveram que realizar o trabalho presencial para garantir a montagem de processos físicos e a operacionalização dos pagamentos em sistemas digitais. Foi um marco para a gestão da cultura conjugar novas metodologias de trabalho pautadas na realidade imposta pela pandemia.

Dentre a infinidade de aspectos que podem emergir dessa etapa do trabalho chamam atenção três situações bem singulares. Primeiro, a necessidade de investir em propostas que contribuam para qualificação da gestão dos espaços vocacionados aos fazeres tradicionais da cultura, pois muitos não se reconhecem como fundamentais na constituição da cultura da cidade e desconhecem os seus direitos enquanto espaços de potencialidades a serem fomentados por ações governamentais. O segundo aspecto está na necessidade de estruturação de sistemas e

plataformas digitais específicas para atender as necessidades das políticas culturais. A cultura, por sua importância na sociedade de Belo Horizonte e por suas especificidades na gestão dos seus processos, demanda por sistemas próprios que qualifiquem e potencializem seus processos de gestão. A terceira situação assinala a necessidade da efetiva implantação do Sistema Nacional de Cultura de modo a regulamentar as transferências de recursos entre a União, os estados e os municípios. Conforme já apontava a 1ª Conferência Nacional de Cultura:

Caminhamos hoje rumo à valorização da diversidade cultural e esse movimento deve estar acompanhado da criação de mecanismos institucionais e de mecanismos de financiamento que permitam a expressão dessa diversidade, que contribuam para a criação de redes mais amplas de circulação da produção cultural. (BRASIL, 2007, p. 148)

O segundo projeto, compreende todas as ações vinculadas à prestação de contas dos beneficiários e foi iniciado logo após a finalização do processo de pagamentos. Nesta etapa estão elencados os maiores riscos da implantação da LAB em Belo Horizonte. Esses riscos são inerentes à implantação de uma proposta nova, sem o detalhamento prévio dos processos; a ampliação do público a ser alcançado; a inexperiência e o desconhecimento de parte dos beneficiários das formalidades exigidas em um processo administrativo. O maior risco identificado está relacionado à insegurança propiciada pela legislação e os seus processos de revisão, demandada por um cenário de incerteza frente a uma pandemia sem precedentes.

Para mitigar esses riscos a equipe constituída pela Portaria Conjunta SMC/FMC nº 015/2020 elaborou um documento de instrução aos beneficiários, compilando perguntas e respostas frequentes e realizou reunião virtual com o convite estendido a todos os contemplados, para discutir e orientar todo o processo de prestação de contas. Nesta encruzilhada de gestão, vale destacar que o aprendizado e todas as informações levantadas no primeiro e segundo projetos serviram como processo informativo e formativo para a preparação das equipes de trabalho.

A finalização do segundo projeto ocorrerá ao longo de 2021, em um trabalho sistemático de recebimento e organização dos documentos relativos a todo o processo de cada beneficiário. Esta dinâmica de

encerramento representa a integridade de todo o programa, pois este é o responsável por esclarecer a conformidade com princípios como responsividade (*accountability*), impessoalidade, transparência, participação, equidade da política implementada, em que a participação da Controladoria Geral do Município é essencial, na mitigação dos riscos e validação dos processos.

O terceiro projeto, que trata da execução das contrapartidas pelos beneficiários, também em desenvolvimento no ano de 2021, foi organizado em uma estrutura de governança própria, por envolver um grande nível de incerteza e assimetria de informações e expectativas, uma vez que prevê atendimento ao público no cenário de pandemia e ainda carece de um alto nível de articulação com os beneficiários e a entidades que irão receber as contrapartidas, sobretudo as escolas. Ao mesmo tempo, é uma oportunidade de fortalecer os vínculos da classe artística com os ambientes escolares, operando com múltiplas oportunidades de aprendizagem.

A execução do projeto foi centrada em promover um ambiente de troca entre escolas e beneficiários, favorecendo a conjunção de interesses e gerando ganhos sociais. Para tal, inicialmente o ambiente escolar foi orientado e preparado, sobretudo com o apoio da Secretaria Municipal de Educação. Os beneficiários foram preparados considerando as particularidades de cada tipo de atividade, por meio de reuniões setoriais. A execução das contrapartidas será realizada no ambiente escolar em articulação com os processos pedagógicos desenvolvidos pelas escolas, onde será emitida uma declaração da prestação de serviços que ensejará a quitação com o poder público, que, por sua vez, encerrará o projeto.

Deve-se lembrar que o programa contou com uma conjuntura externa inédita de distanciamento social e ciclos de isolamento dos agentes em uma instituição não preparada para processos totalmente digitalizados. Tal cenário representa a execução em um ambiente com alto grau de mudança, evidenciando a gestão de partes interessadas como o processo que ensejou maior atenção por parte dos gestores.

Assim, toda a dinâmica apresentada por meio da gestão de projetos implicou em pensar as decisões para além da gestão de políticas públicas, mas no estabelecimento de uma gestão democrática e participativa, baseada na interação dialógica como estratégia para tomada de decisões.

O reconhecimento dos espaços culturais como efetividade da gestão do programa de implementação da Lei Aldir Blanc em Belo Horizonte

Os ganhos possibilitados pelo artigo 8º na Lei Aldir Blanc, relacionando as atividades a um conceito mais amplo de espaço cultural, tornaram-se uma estratégia para a comprovação da eficácia da Lei no município de Belo Horizonte.

Entende-se que a diversidade dos espaços dialoga diretamente com a diversidade cultural, uma vez que reposiciona essa diversidade a partir do entendimento das identidades, fazeres e saberes dos beneficiários contemplados.

Em uma análise geral, o perfil dos espaços contemplados, considerando os documentos formais de identificação, aponta que entre os beneficiários que possuem espaço físico, 58% dos espaços estão vinculados ao CNPJ e 21% estão vinculados ao CPF. Quando a análise se volta para aqueles que não possuem espaço físico, 11% relacionam-se ao CPF e 10% relacionam-se ao CNPJ.

O olhar do atendimento aos espaços e agentes culturais, realizado em Belo Horizonte a partir da perspectiva de pessoa física ou jurídica, bem como a disponibilidade de espaço físico ou não, vai ao encontro de um elemento importante neste processo que é a equidade de oportunidades para que se possa promover uma espécie de justiça social e cultural.

Retomando o modelo de gestão das partes interessadas, para a efetividade do atendimento, à luz da equidade, a estrutura dialógica para escuta e orientação aos candidatos ao auxílio de emergência cultural, que perpassa os três projetos do Programa de Implementação da LAB em Belo Horizonte, foi elemento estruturante para reconhecer, orientar e viabilizar a participação de sujeitos culturais com ou sem espaço e cuja documentação poderia ser CNPJ ou CPF.

Pensar a implementação na LAB sob a perspectiva da efetividade teve como foco estabelecer a relação entre os resultados alcançados e as transformações ocorridas. Assim, pode-se dizer que o efeito da prerrogativa descrita no artigo 8º da LAB possibilitou ampliar o atendimento emergencial ao setor cultural em Belo Horizonte, em que, do total de 803 inscritos, 78,5% foram contemplados.

Ao voltar o olhar para as transformações, pode-se dizer que a primeira delas foi a articulação de saberes, por meio da diversidade de espaços e agentes culturais que tangenciam essa relação como oportunidade de ampliar e fortalecer a própria economia da cultura, bem como o entendimento de comunidade cultural.

Considerações Finais

A estrutura de governança focada na gestão das partes interessadas no programa de implementação da Lei Aldir Blanc em Belo Horizonte propiciou resultados que podem ser considerados como indicadores de efetividade em todos os projetos.

No projeto 1, teve-se como desfecho a entrada de beneficiários de todas as categorias elencadas no artigo 8º da Lei, e a utilização no ano de 2020 de 98% dos recursos disponibilizados pelo Governo Federal. No projeto 2, 93% dos beneficiários entregaram a prestação de contas até agosto de 2021, conforme previsto na Lei. Na terceira frente de atuação, 76% dos beneficiários aderiram ao projeto LAB na Escola, para a realização das atividades de contrapartida em escolas municipais.

A gestão do programa, considerando atenção especial às partes interessadas, viabilizou a concessão dos subsídios aos espaços culturais, colaborando para a sua manutenção durante o período de calamidade pública e reduzindo a possibilidade de fechamento definitivo, criando oportunidades concretas para a apresentação da prestação de contas financeira dos beneficiários junto ao poder público e promovendo a execução da realização de contrapartida à sociedade como forma de retorno do beneficiário. No conjunto das ações, as oportunidades criadas possibilitaram a constituição de conhecimentos e processos de aprendizagens entre a sociedade e o Poder Público que reverberaram numa gestão mais eficiente e eficaz, além de criar novas oportunidades de fruição e difusão dos bens culturais entre os cidadãos da cidade.

A implantação das três frentes de trabalho foi balizada por orientações e práticas que permitissem a fluidez da diversidade cultural local na sua expressão artística e cultural, nos seus modos de organização e de compreensão pela cidade pudessem ser acolhidos e atendidos na sua amplitude pelos regramentos da Lei Aldir Blanc.

REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. **Decreto nº 17.437, de 25 de setembro de 2020.**

BELO HORIZONTE. **Portaria Conjunta SMC/FMC 015/2020, de 17 de outubro de 2020.**

BELO HORIZONTE. **Portaria SMC nº 016/2020, de 13 de agosto de 2020.**

BRASIL. **1ª Conferência Nacional de Cultura 2005/2006: estado e sociedade construindo políticas públicas de cultura.** Secretaria de Articulação Institucional do Ministério da Cultura. Brasília: Ministério da Cultura, 2007. Disponível em <http://cnpcc.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/3/2017/03/Texto-base-I-CNC_unlocked.pdf> Acesso em 30/08/2021

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6, de 2020.**

BRASIL. **Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020.**

BRASIL. **Decreto nº 10.751/21 de 22 de julho de 2021.**

SIMAS, L.A.; RUFINO, L. **Fogo no mato:** a ciência encantada das macumbas. Rio de Janeiro: Editora Mórula, 2018.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, Gestão de Riscos e Integridade.** Brasília: Editora Enap, 2019.