



By @kakashi_copiador



Estratégia

Concursos



GOVERNANÇA CORPORATIVA

Prof. Elisabete Moreira

Origem da Governança

Teoria do Agente – Principal: é quando o **AGENTE**, que **atua como administrador do serviço** (agências, gestores), **detém mais informações (assimetria de informações)** que o **PRINCIPAL**, que é o **dono do serviço** (proprietário, cidadão), levando a um possível **conflito de interesses**, pois cada um tenta **maximizar** seus próprios benefícios.

Governança Corporativa – GC

Surge com o objetivo de **superar o conflito de agência**, presente a partir do fenômeno da separação entre a **propriedade** e a **gestão** (IBCG, 2004).

Busca criar **mecanismos eficientes** para garantir que o **comportamento dos executivos (agentes)** estejam **alinhados com o interesse dos acionistas (principal)**

É o **conjunto de práticas** que tem por finalidade **melhorar o desempenho de uma companhia**, ao **proteger todas as partes envolvidas**.

Princípios da GC

As boas práticas de GC convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, para preservar e otimizar o valor da empresa (IBCG).

Transparência

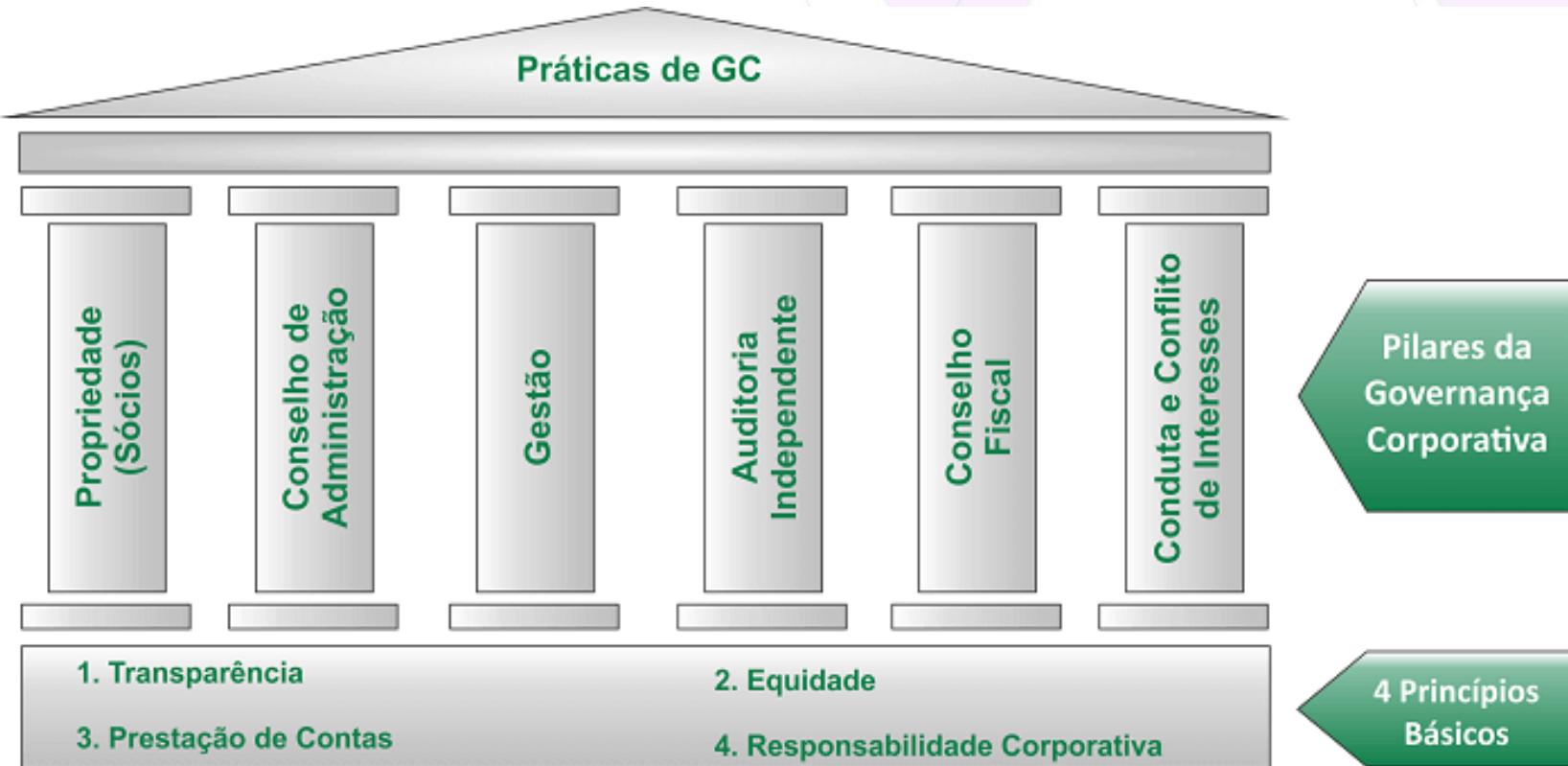
Equidade

Prestação de Contas
(*accountability*)

Responsabilidade
Corporativa

Compliance: estar em conformidade com regras e normas internas e externas, evitando condutas ilícitas e fraudes.

Práticas de GC





GOVERNANÇA CORPORATIVA NO SETOR PÚBLICO

Prof. Elisabete Moreira

Origem da Governança

Teoria do Agente – Principal: é quando o **AGENTE**, que **atua como administrador do serviço** (agências, gestores), **detém mais informações (assimetria de informações)** que o **PRINCIPAL**, que é o **dono do serviço** (proprietário, cidadão), , levando a um possível **conflito de interesses**, pois cada um tenta **maximizar** seus próprios benefícios.

O **SETOR PÚBLICO** passou a **criar as estruturas de governança** (órgãos/entidades) para controlar a atuação dos **Agentes**, alinhados aos **interesses do Principal**, visando evitar o **conflito de Agência**.

GC no Setor Público

Refere-se à **administração das agências**, mediante à aplicação dos **princípios de GC do setor privado**.

Proteção à inter-relação entre a administração, o controle e a supervisão feita pela organização, pela situação e pelas autoridades do governo, visado **relacionar os objetivos políticos de forma eficaz e eficiente**. (Timmers)

ELEMENTOS DA GC

Responsabilidade de prestar contas

Supervisão

Controle

Assistência à Sociedade

Exigências da GC no Setor Público/Privado

Clara **identificação e articulação** das **definições de responsabilidade**

Verdadeira **compreensão do relacionamento** entre as partes **interessadas** da organização e **sua estrutura de administrar os recursos e entregar os resultados**.

Suporte para a administração, particularmente **de alto nível**.

Fatores Essenciais de uma boa GC

Estrutura administrativa

Ambiente administrativo

Ambiente de riscos

**Conformidade e
Complacência**

**Monitoração e avaliação
de desempenho**

**Conformidade *versus*
desempenho**

Responsabilidade em prestar contas

Governança no Setor Público é...

É conjunto de **mecanismos de liderança, estratégia e controle** para **avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas** e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (**Decreto 9.203/17**).

Princípios da Governança no Setor Público

- Capacidade de resposta
- Integridade
- Confiabilidade
- Melhoria regulatória
- Prestação de contas e responsabilidade
- Transparência

Mecanismos de Governança no Setor Público

LIDERANÇA: práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos, para assegurar condições para o exercício da governança: **integridade, competência, responsabilidade e motivação.**

ESTRATÉGIA: diretrizes, objetivos, planos e ações, critérios de priorização e alinhamento entre organizações e partes interessadas, para que os serviços e produtos alcancem o resultado desejado.

CONTROLE e INTEGRIDADE: processos estruturados para mitigar possíveis riscos e para garantir a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades, preservando a legalidade e a economicidade no dispêndio de recursos públicos.

Funções da Governança e da Gestão



Instâncias de Governança Pública

Instâncias Externas: fiscalizam, controlam e regulam. São autônomas e independentes. Ex: TC's e CN

Instâncias Externas de Apoio: independentes, avaliam, auditam e monitoram e, no caso de disfunções, comunicam os fatos a instâncias superiores (TCU). Ex: controle social organizado.

Instâncias Internas: definem, avaliam e monitoram a conformidade e o desempenho, agindo nos casos de desvios Ex: conselho administração e alta administração.

Instâncias Internas de Apoio: realizam auditorias e controles internos para avaliar e monitorar riscos, comunicam-se com os stakeholders e avisam acerca de disfunções à alta administração. Ex: corregedorias, ouvidorias, auditoria interna, comissões e comitês.

Princípios da Governança Pública

CANOTILHO

Transparência

Coerência

Negociação

Eficácia

Democracia
participativa

MATIAS-
PEREIRA

Transparência

Relações Éticas

Conformidade

Prestação de
Contas
Responsável
(accountability)

BANCO MUNDIAL

Transparência

Equidade

Accountability

Responsabilidade

Legitimidade

Eficiência

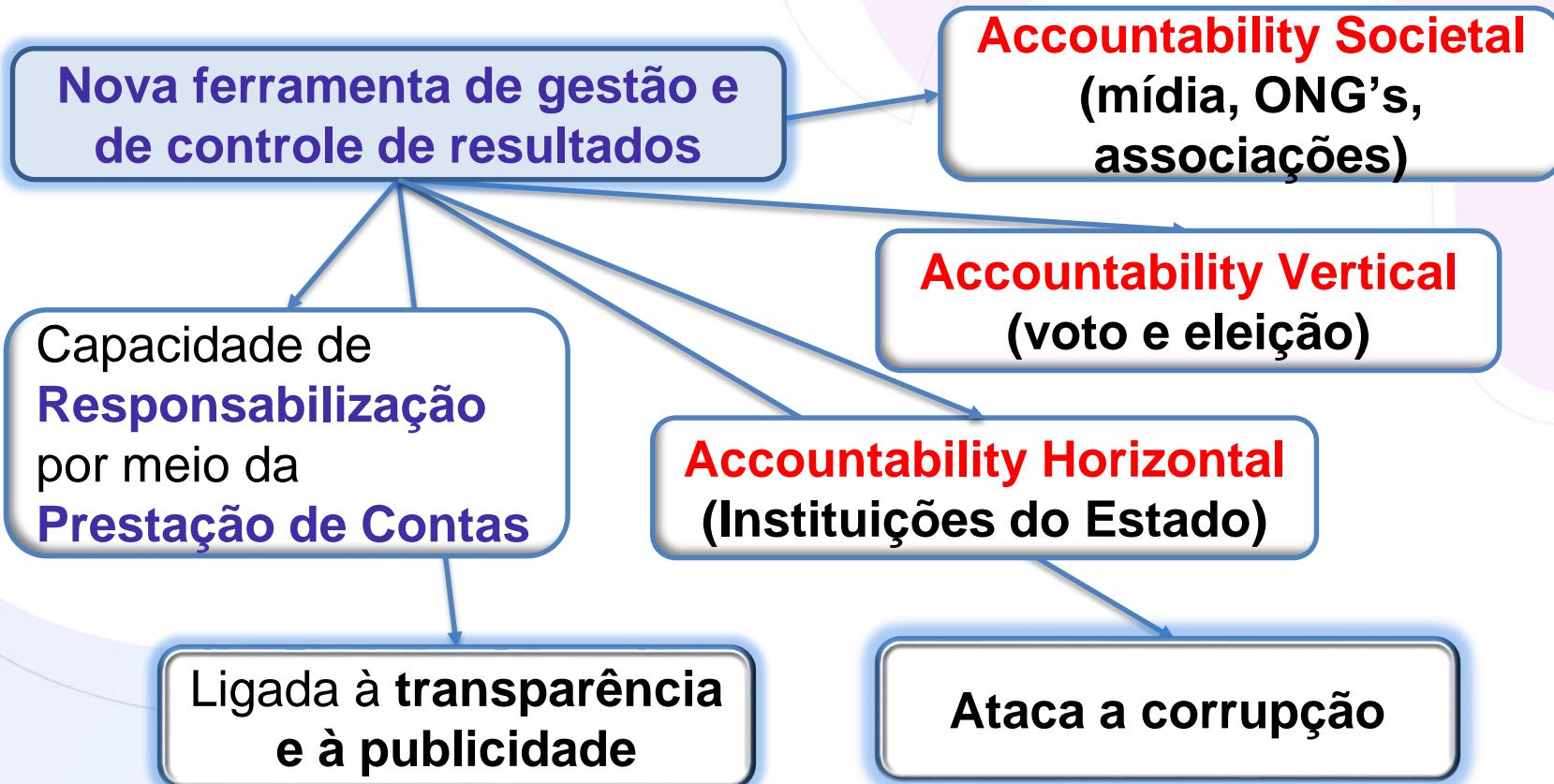
Probidade



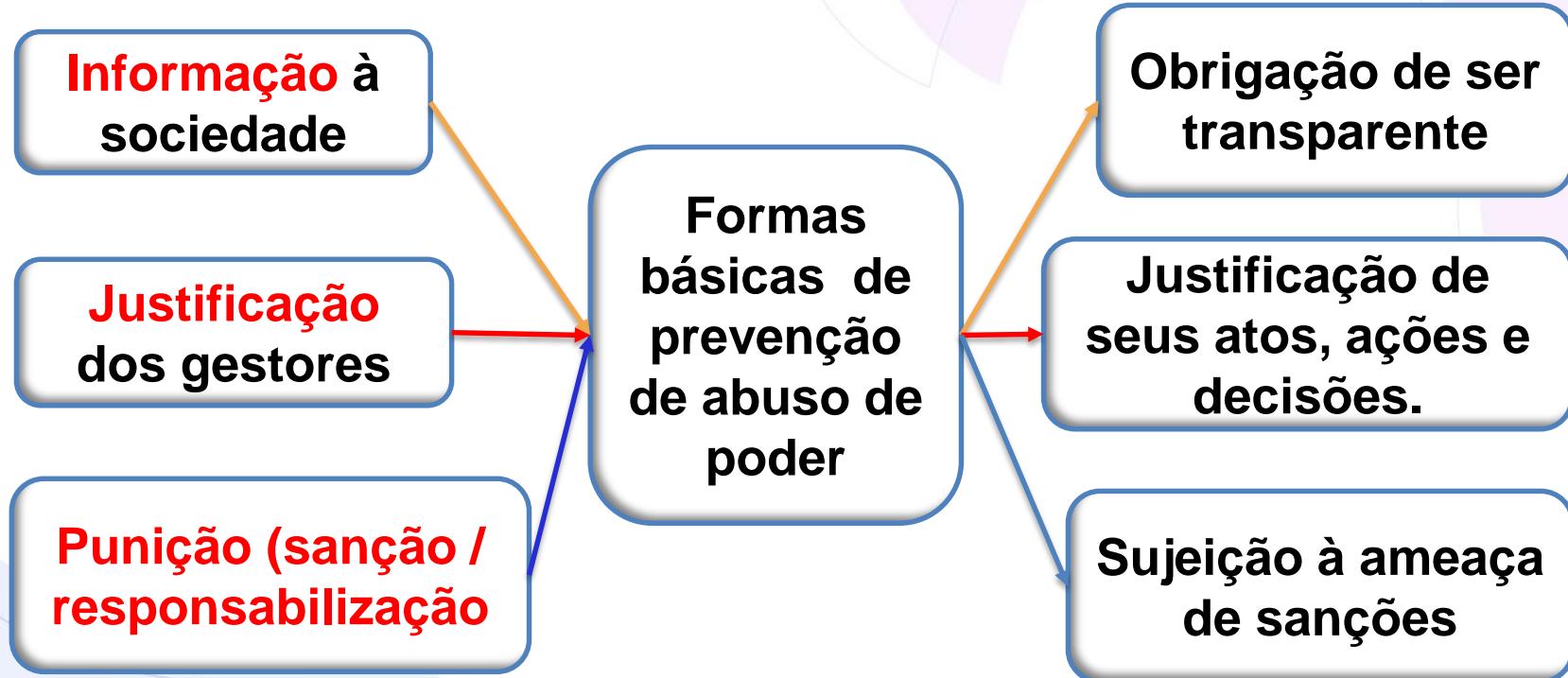
ACCOUNTABILITY

Prof. Elisabete Moreira

Accountability



Dimensões da Accountability





HORA DE
PRATICAR!

01. (CESPE – IPHAN – 2018) A governança pública é um mecanismo para evitar conflitos de agência entre cidadãos (principais) e servidores públicos (agentes).

CERTO ERRADO



02. (CESPE/TJ-PA/2020) Acerca de accountability, julgue o item seguinte.

A obrigação de prestar contas, o uso de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos resultados advindos da utilização de recursos públicos integram o conceito de accountability.

CERTO ERRADO



**HORA DE
PRATICAR!**

03. (CESPE/TJ-PA/2020) Acerca de accountability, julgue o item seguinte.

Valores tradicionais presentes na política brasileira, como a prática do clientelismo e o patrimonialismo, favorecem a prática de accountability.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

04. (CESPE/TJ-PA/2020) Acerca de accountability, julgue o item seguinte.

Os cidadãos fazem jus ao direito de cobrar que os maus gestores sejam responsabilizados por atos praticados com inobservância da lei ou do interesse público.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

05. (CESPE/TCE-RJ/2021) Com relação a governança, governabilidade e *accountability*, julgue o item subsecutivo.

O controle da atividade dos políticos e dos governos exercida pelos cidadãos por meio de voto constitui um mecanismo de *accountability* horizontal.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

06. (CESPE/MPE-CE/2020) Julgue o item a seguir, a respeito de governabilidade e governança e mudanças institucionais no âmbito do Estado.

Governabilidade refere-se ao conjunto de elementos que determinam a capacidade de gestão da administração pública, baseando-se, portanto, no conceito de efetividade.

CERTO ERRADO



07. (CESPE/CODEVASF/2021) Julgue o próximo item quanto a compras governamentais, gerenciamento de estoques, governabilidade, governança, organizações sociais e agências executivas.

Ao intensificar o seu papel de regulador e provedor de serviços públicos, em detrimento do seu papel de executor, o Estado reforça sua governabilidade.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

08. (CESPE – CGM-João Pessoa – 2018) Governança no setor público é um tema inovador que foi introduzido no Brasil, a partir de 2007, após a harmonização internacional contábil.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

09. (FGV – DPE-RJ – 2019) A existência de eleições livres e justas é um dos elementos essenciais para a democracia de um país. É por meio delas que o povo adquire o poder de expressar sua satisfação ou insatisfação com a atuação de seus governantes e as políticas públicas executadas. Nesse sentido, o mecanismo representado pelo voto, por meio do qual a população exerce controle sobre os seus governantes, é conhecido como:

- a) governança;
- b) governabilidade;
- c) accountability vertical;
- d) accountability horizontal;
- e) gestão top-down.



HORA DE PRATICAR!

10. (FCC/DPE-MA/2018) Ao influxo da Reforma do Aparelho do Estado, implementada em meados dos anos 1990, buscava-se um novo paradigma para a atuação da Administração pública, com a aplicação de conceitos como o de accountability, que, em uma de suas acepções correntes,

- a)significa a governança, entendida como o relacionamento entre todos os agentes públicos envolvidos.
- b)é sinônimo de governabilidade, correspondendo às próprias condições de exercício do poder.



- c)corresponde ao denominado orçamento por resultados, vinculado a ações estratégicas.
- d)significa obrigação de prestar contas, respondendo por uma responsabilidade outorgada.
- e)significa a somatória de ações estratégicas, metas e indicadores fixados para melhoria dos serviços públicos.



HORA DE
PRATICAR!

- 11. (VUNESP/PR Ilhabela-SP-2020)** Accountability é uma palavra introduzida na literatura sobre administração pública brasileira nos anos 1990. Seu significado desde então tem sido o de
- a) permitir a permanente representação de setores organizados da sociedade nos processos decisórios públicos.
 - b) valorizar os dados, principalmente de natureza contábil, para melhor avaliação do uso de recursos públicos.



- c) intensificar as ações institucionais de fiscalização e punição de agentes públicos desde que desvios se comprovem.
- d) enfatizar a responsabilidade dos agentes públicos, no exercício de sua autoridade, em seus atos e consequências.
- e) alterar o modus operandi de órgãos de controle político, judiciário ou administrativo interno.



12. (UFG – Câmara de Goiânia – 2018) Uma boa governança pública deve estar baseada em quatro princípios, sendo eles as relações éticas, a conformidade, a transparência e

- a) a entidade.
- b) a anualidade.
- c) a prestação de contas responsável.
- d) a periodicidade.



- 13. (CG-UFG – SANEAGO-GO – 2018)** A governança de órgãos e entidades da administração pública envolve três funções básicas, alinhadas às tarefas sugeridas pela ISO/IEC 38500:2008, que são:
- a) organizar, dirigir e controlar.
 - b) avaliar, direcionar e monitorar.
 - c) motivar, treinar e gerenciar.
 - d) planejar, controlar e executar.



14. (UFG – Câmara de Goiânia – 2018) Qual é o conjunto de mecanismos e de procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência e exposição pública das políticas públicas?

- a) Governança.
- b) Governabilidade.
- c) Política fiscal.
- d) Accountability



15. (CESPE/TRE-PE/2017) Governança pública refere-se à forma de gerenciamento de recursos de um país. Um de seus princípios basilares é a

- a) transparência, que envolve a disponibilização de informações como estratégia de combate à corrupção.
- b) cidadania, que é obtida com a participação compulsória de cidadãos em conselhos populares.



- c) accountability, que se refere à capacidade do Estado de executar sua gestão e implementar políticas públicas.
- d) responsabilidade civil, que se refere à pressão popular para o cumprimento das normas da administração pública.
- e) economia de custos, o que exige que o Estado privilegie o menor custo em todas as suas compras e contratos.



@profelisabetemoreira



/profelisabetemoreira



t.me/elisabetemoreira



Estratégia
Concursos



PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO – CONSELHOS, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO, CONFERÊNCIAS E AUDIÊNCIAS PÚBLICAS.

Prof. Elisabete Moreira

Processos Participativos de Gestão Pública

Os processos participativos de gestão pública consistem em parcerias entre o governo e a sociedade, com o objetivo de aumentar a participação da sociedade na gestão pública (nas discussões, decisões, fiscalização). Busca-se que a democracia seja exercida durante todo o processo de gestão pública (e não “apenas” nas eleições).

Formas de Participação Popular

Pseudoparticipação: os indivíduos apenas são consultados sobre algum assunto e endossam as decisões (são persuadidos a aceitar as decisões já tomadas) .

Participação Parcial: existe uma certa participação e influência na tomada de decisão, mas a decisão final não é do indivíduo - pertence a outra parte

Participação Plena: cada membro isoladamente tem igual poder de determinar o resultado final das decisões.

Conselhos Gestores

São canais de participação que articulam representantes da população e membros do poder público (são colegiados) em práticas ligadas à gestão pública – corresponsáveis pelas decisões.

São canais institucionais, plurais, autônomos, formados por representantes da sociedade civil e do poder público – princípio da paridade, cuja atribuição é a de propor diretrizes para as políticas públicas, fiscalizá-las, controlá-las e deliberar sobre elas, sendo órgãos de gestão pública vinculados à estrutura do Poder Executivo, ao qual cabe garantir a sua permanência.

Conselhos Gestores

BASE LEGAL – CF/88

Art. 14: A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos, e, nos termos da lei, mediante:

- I - plebiscito;
- II - referendo;
- III - iniciativa popular.**

Ingerência decisória da sociedade civil nas ações do governo

Conselhos Gestores

FINALIDADE DOS CONSELHOS

Órgão CONSULTIVO: os participantes formulam prioridades, metas e estratégias, interagindo com as Instituições, para propor soluções.

Órgão DELIBERATIVO: os participantes tomam as decisões a respeito de determinado tema.

Órgão NORMATIVO: os participantes estabelecem normas e diretrizes das políticas públicas.

Órgão FISCALIZADOR: os participantes fiscalizam a implementação das políticas públicas e seus resultados.

Conselhos Gestores

CARACTERÍSTICAS DOS CONSELHOS

Sua criação não é facultativa: de acordo com normas constitucionais – criados por lei, (que define atribuições, mandatos, composição e atuação) e regulamentados por regimentos internos ou estatutos, **mas não são órgãos governamentais.**

Deveriam possuir autonomia política e financeira – com repasse de recursos, através dos orçamentos - submetem-se à fiscalização dos TC's).

Possuem finalidades vinculadas aos órgãos públicos – espaço público institucional de democracia participativa.

Conselhos Gestores

São chamados de **Conselhos de Direitos** ou **Conselhos de Políticas Públicas** aqueles que tem **fundamento constitucional**, visando a participação do cidadão na formulação, implementação e controle/fiscalização das políticas públicas.

Alguns Conselhos **são regulamentados nos planos estaduais e municipais**: transporte, política urbana, meio ambiente, direitos da mulher, dos negros, etc.; **outros obrigatórios por lei, regulamentados no plano federal**: saúde, educação, criança e adolescente, assistência social e trabalho/emprego

Conselhos Gestores

FORMATOS VINCULADOS

- **Para políticas setoriais:** definidos por lei federal para direitos universais (saúde, educação, cultura).
- **Para ações focalizadas:** merenda, ensino, financiamento.
- **Para temas transversais:** permeando direitos e comportamentos dos indivíduos (direitos humanos, violência contra a mulher).

Conselhos Gestores

COMPOSIÇÃO

Podem ser **compostos de diversas formas (paritária, tripartite)**: representantes do governo, trabalhadores, empresários, associações de bairro, sindicatos, cooperativas, pais de alunos, usuários do SUS, entre outros.

É uma forma de diminuir práticas patrimonialistas, criando a cultura de participação popular relacionado às políticas públicas

Conselhos Gestores

EXEMPLO

Art. 194: “Compete ao Poder Público, nos termos da lei, organizar a **segurança social**, com base nos seguintes objetivos: caráter democrático e descentralizado da administração, mediante **gestão quadripartite**, com **participação dos trabalhadores, dos empregadores, dos aposentados e do Governo nos órgãos colegiados**” (inciso VII).

Conselhos Gestores

EXEMPLO

Art. 198, III: “as ações e **serviços públicos de saúde** integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com a seguintes diretrizes: **participação da comunidade**”.

Conselhos Gestores

EXEMPLO

Art. 204: “As ações governamentais na área de **assistência social** serão (...) organizadas com base nas seguintes diretrizes: **participação da população**, por meio de organizações representativas, na formulação de políticas e no controle das ações em todos os níveis” (inciso II).

Conselho Gestão Fiscal - CGF

Previsto na **Lei Complementar n.º101/2000** (LRF), ainda não foi criado, busca **institucionalizar a participação da sociedade civil** na avaliação da **gestão fiscal** - trata-se de um **instrumento de controle social**.

Art. 67. O acompanhamento e a avaliação, de forma permanente, da política e da operacionalidade da gestão fiscal serão realizados por conselho de gestão fiscal, constituído por representantes de todos os Poderes e esferas de Governo, do Ministério Público e de entidades técnicas representativas da sociedade....

Orçamento Participativo

Instrumento de gestão que visa à **participação da sociedade nas definições do orçamento público**, rompendo o monopólio tecnocrático das decisões – combina a **horizontalização do executivo** e o exercício da democracia a serviço da cidadania.

É um exemplo de **democracia deliberativa**, não tira a função nem do Poder Executivo de elaborar, nem do Legislativo de aprovar.

É **autorregulamentado e adaptável**, permitindo **ajustes críticos**.

Permite **maior fidelização (maior rigidez na programação)** por **parte do Executivo** aos acordos.

Orçamento Participativo

BASE LEGAL

A **CF/88** assegura a participação popular, no âmbito municipal, através do **art. 29, inciso XIII**, que prevê a **obrigação** de os Municípios adotarem como **princípio básico** na elaboração de suas Leis Orgânicas a “**cooperação das associações representativas no planejamento municipal**”.

Orçamento Participativo

BASE LEGAL

O **Estatuto das Cidades** (Lei n.º10.257/2001), prevê que, no **âmbito municipal**, a gestão orçamentária participativa (incluindo a realização de **debates, audiências e consultas públicas** sobre as propostas do plano plurianual - PPA, da lei de diretrizes orçamentárias - LDO e do orçamento anual - LOA), é **condição obrigatória para a aprovação** do PPA, LDO e LOA pela **Câmara Municipal**.

Orçamento Participativo

BASE LEGAL

A **Lei de Responsabilidade Fiscal** busca assegurar esse instrumento de participação:

LRF - Art. 48, § 1º A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de **elaboração e discussão** dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.

Orçamento Participativo

CRÍTICAS

- **Predominância do poder executivo e dependência da vontade das autoridades para continuidade.**
- Disputa de poder **entre o OP e Casas Legislativas**.
- Dificuldades de **inserção de alguns grupos sociais**.
- Dificuldade de **aprovação de projetos de longo prazo**.

Conferência de Políticas Públicas

Espaços institucionais de troca de **experiências, participação e deliberação coletiva** acerca das diretrizes gerais de uma determinada política. Pode estabelecer um **pacto** para alcançar **metas e prioridades**.

Podem ser realizadas em âmbito **municipal, estadual e federal**.

O **sucesso de uma Conferência** depende da **participação popular para ser sujeito de transformação social, democrática, justa e solidária**.

Audiências Públicas

É um **instrumento do diálogo** estabelecido com a **sociedade**, previsto na **CF/88**, na busca de **soluções** para as **demandas sociais, interação** entre as comissões das **Casas Legislativas** e as **Entidades da Sociedade Civil**. Um espaço de conversação aberto para a co-construção de soluções para as questões apresentadas pela comunidade, no exercício da cidadania.

As **audiências**, contudo, **não possuem caráter vinculante**, ou seja, parlamentares não estão “obrigados” a implementar o que foi defendido nas audiências.

Audiências Públicas

CF/88 Art. 58. O *Congresso Nacional e suas Casas* terão *comissões permanentes e temporárias*, constituídas na forma e com as atribuições previstas no respectivo regimento ou no ato de que resultar sua criação.

(...)

§ 2º Às *comissões*, em razão da matéria de sua competência, cabe:

(...)

II - realizar audiências públicas com entidades da sociedade civil;



QUESTÕES PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO

Prof. Elisabete Moreira



01. (CESPE/TCERO/2019) Na esfera da gestão pública, a participação da sociedade é um princípio constitucional que proporciona a interação do Estado com a sociedade. Quanto à efetivação desse princípio na administração pública, há várias teses, uma das quais defende a ideia de que participação da sociedade na administração pública

- a) pode ocupar o lugar da representação política exercida legitimamente pelos representantes do povo.
- b) pode servir de instrumento de manobra e de indicações políticas dos prefeitos locais



- c)é onerosa ao poder público por causa dos custos decisórios que essa participação demanda.
- d)é um instrumento importante para a transparência da gestão pública.
- e)pode gerar decisões que favoreçam grupos privilegiados no processo de tomada de decisão.



- 02. (CESPE/TRE-PE/2017)** Os conselhos de gestão responsáveis por estabelecer as diretrizes para as políticas públicas em suas respectivas áreas de atuação são conhecidos como
- a) deliberativos.
 - b) executivos.
 - c) fiscalizadores.
 - d) normativos.
 - e) consultivos.



03. (CESPE/TCE-PE/2017) O orçamento participativo é uma técnica orçamentária caracterizada pela participação da sociedade, em substituição ao poder público, como agente elaborador da proposta orçamentária que é posteriormente enviada ao Poder Legislativo.

CERTO ERRADO



04. (CESPE – SUFRAMA – 2014) Os conselhos de gestão podem sugerir e deliberar acerca das políticas públicas do Estado, porém não possuem poder de fiscalização.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

05. (CESPE – CADE – 2014) Os conselhos cumprem o papel de institucionalizar a participação da sociedade civil nos processos de formulação implementação e avaliação das políticas públicas, sem, no entanto, substituírem o papel do gestor, a quem compete a implementação das políticas.

CERTO ERRADO



HORA DE
PRATICAR!

06. (CESPE – TJ-PA – 2020) Como forma de participação institucional da cidadania na administração pública brasileira, existem conselhos gestores de políticas públicas e conselhos de direito. Assinale a opção que apresenta um exemplo de conselho destinado a operacionalizar ações de governo, de caráter específico, como as de segurança alimentar, merenda escolar, aleitamento materno e desenvolvimento rural.

- a) Conselho de eventos
- b) Conselho de programas
- c) Conselho consultivo de governo
- d) Conselho de defesa e promoção de direitos
- e) Conselho de controle administrativo-financeiro e funcional



07. (CESPE –SLU-DF – 2019) A respeito de processos participativos e de gestão da qualidade na administração pública brasileira, julgue o item seguinte.

Os conselhos gestores são exemplos de mecanismos de participação cidadã na gestão pública que ainda não são adotados nos municípios brasileiros.

CERTO ERRADO



08. (CESPE –SLU-DF – 2019) A respeito de processos participativos e de gestão da qualidade na administração pública brasileira, julgue o item seguinte.

Nos conselhos gestores, a capacidade deliberativa do Estado tem preferência sobre a participação da sociedade civil, que é prevista de forma secundária.

CERTO ERRADO



09. (CESPE – CGE-CE – 2019) A respeito do setor público e da participação da sociedade civil na gestão de políticas públicas, assinale a opção correta.

- a) A constituição de canais de participação é condição suficiente para que haja a participação efetiva da sociedade civil no processo de decisão sobre políticas públicas.
- b) Os conselhos gestores são apresentados como espaços fecundos para desenvolvimento, elaboração, controle, fiscalização e continuidade de políticas públicas.



HORA DE PRATICAR!

- c) Os conselhos gestores são órgãos públicos de composição paritária entre a sociedade e o governo, não sendo exigida lei para sua criação, por serem regidos por regulamento próprio.
- d) Quanto ao orçamento participativo, a população é convidada para deliberar acerca de prioridades, participando ativamente da própria execução e do controle do orçamento público, independentemente de sua capacitação.
- e) As conferências nacionais são espaços não oficiais de deliberação das diretrizes gerais de determinada política pública cujos resultados serão incorporados às agendas institucionais.



HORA DE
PRATICAR!

10. (FGV – Prefeitura de Salvador-BA – 2019) Dentre as diferentes formas de participação social previstas no ordenamento jurídico brasileiro, existe uma que está prevista no texto constitucional, tratando expressamente da interação entre as comissões das Casas Legislativas e as entidades da Sociedade Civil. Esse mecanismo de participação social, de caráter exclusivamente consultivo, é conhecido por

- a) Orçamento Participativo.
- b) Conselhos Gestores de Políticas Públicas.
- c) Conferências Populares.
- d) Audiências Públicas.
- e) Assembleias Gerais.



@profelisabetemoreira



/profelisabetemoreira



t.me/elisabetemoreira



Estratégia
Concursos