



POLÍTICAS DE INTEGRIDADE NA GESTÃO LOCAL: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERAL BRASILEIRA E EUROPEIA¹²

INTEGRITY POLICIES IN LOCAL MANAGEMENT: AN APPROACH FROM THE BRAZILIAN AND EUROPEAN GENERAL PUBLIC ADMINISTRATION

Camila Lemos de Melo³

Resumo: O presente artigo analisa os programas de integridade como instrumentos de governança pública na esfera local, com enfoque comparativo entre Brasil e União Europeia. Inseridos nos sistemas de controle interno, os programas de compliance destacam-se por promover a ética, a transparência e a prevenção de irregularidades na Administração Pública. A pesquisa parte da hipótese de que tais programas, embora não impeçam retrocessos sociais, conferem legitimidade ética e jurídica à gestão pública ao fomentar uma cultura de integridade. Com base nos métodos dedutivo, histórico e monográfico, a análise percorre a conceituação do poder local, o desenvolvimento normativo das políticas de integridade e a aplicação prática dos sistemas de compliance em entes locais. Justifica-se a escolha do tema pela relevância da integridade como eixo estruturante da boa governança e do combate à corrupção. Conclui-se que os programas de integridade representam um marco na transformação da cultura institucional da gestão pública local.

Palavras-chave: Administração Pública; Integridade; Poder Local.

Abstract: This article analyzes integrity programs as instruments of public governance at the local level, with a comparative approach between Brazil and the European Union. Embedded within internal control systems, compliance programs play a key role in promoting ethics, transparency, and the prevention of irregularities in public administration. The hypothesis is that, although such programs cannot entirely prevent social setbacks, they provide ethical and legal legitimacy to public management by fostering a culture of integrity. Using deductive, historical, and monographic methods, the study explores the concept of local government, the normative development of integrity policies, and the practical implementation of compliance systems in local entities. The choice of topic is justified by the growing importance of integrity as a foundational element of good governance and anti-corruption strategies. It concludes that integrity programs are essential tools for transforming institutional culture and strengthening local public administration.

Keywords: Integrity. Local Government. Public Administration.

INTRODUÇÃO

Dentro dos sistemas de controle interno destaca-se o programa de *compliance*, sendo

¹ Pesquisa financiada pela CAPES.

² Texto retirado e adaptado da Dissertação de Mestrado em Direito publicada por Camila Lemos de Melo.

³ Doutoranda em Direito pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade de Santa Cruz do Sul. Bolsista CAPES, modalidade II. Mestre na Universidade de Santa Cruz do Sul (2023) e mestre em Direito da União Europeia pela Universidade do Minho, no regime sanduíche (2023). Graduada em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2013). E-mail: camilalmelo@yahoo.com.br.



este um dos braços do controle interno na medida em que auxilia na segurança de que os colaboradores não violem regras, regulações ou normas aplicáveis além de demonstrar o comprometimento com a ética, transparência e governança corporativa.

Integra a presente análise o problema a ser investigado, quanto ao surgimento das políticas de integridade na gestão local, a partir de uma abordagem da administração pública geral, brasileira e europeia.

A hipótese levantada foi que os programas de *integridade pública* no Brasil e na União Europeia, são um instrumento jurídico que embora não tenha condão para evitar retrocessos sociais, confere legitimidade ética e jurídica no combate à corrupção ao fomentar a integridade como uma cultura transformadora da atuação da administração pública frente aos cidadãos.

A partir deste ideal, tem-se como objetivo geral do presente artigo analisar as políticas de integridade na Administração Pública local brasileira e europeia como um instrumento de governança pública, sob o prisma da esfera local.

Os objetivos específicos concentram-se em: primeiramente explicar a conceituação do poder local e a integridade na Administração Pública local; no segundo objetivo específico, verificar o histórico dos pressupostos jurídico-normativos de fomento à integridade na Administração Pública local; e, ao final, analisar os sistemas de integridade na Administração Pública Brasileira e Europeia na visão da Administração Pública gerencial aplicada na esfera local.

Adotou-se o método de procedimento monográfico e histórico, pois verifica-se como a evolução da legislação contribuiu para o estímulo das técnicas de compliance no âmbito da Administração Pública. O método de abordagem utilizado na realização do estudo é o método dedutivo pois parte-se de uma premissa geral – os programas de integridade na administração pública – para uma premissa específica – a aplicação dos programas de integridade pública em entes locais no âmbito do Brasil e da União Europeia, como instrumento de fomento à cultura de integridade. As técnicas de pesquisa adotadas voltam-se à documentação indireta, bibliográficas e as documentais, com consulta de livros, artigos, periódicos e teses.

Justifica-se a escolha do tema a ser abordado no presente trabalho, programas de integridade como instrumento auxiliar de combate à corrupção e de transformação da cultura e desenvolvimento da gestão pública local. A escolha do presente tema se deu devido à grande relevância das técnicas de boa governança como forma de integração do ordenamento jurídico brasileiro e europeu nas atividades práticas do setor público e de combate a corrupção. Desta forma, primordial o entendimento dos mecanismos de integridade na esfera pública local como



ferramenta de promoção da cultura da integridade e anticorrupção na esfera pública, principalmente em âmbito local.

1. Poder local e integridade na Administração Pública Municipal

Ao poder local, atribuem-se funções administrativas de exercício pelos entes públicos, em que a Administração Pública Municipal tem a responsabilidade de promover e incentivar o desenvolvimento local. Dentre as inúmeras atribuições municipais, evidencia-se o planejamento de ações as quais permitam o desenvolvimento local, como o desenvolvimento humano e econômico.

Na contemporaneidade, a corrupção nas gestões públicas afeta diretamente o modelo de Estado Democrático de Direito, descredibiliza as instituições públicas pela conduta de suas autoridades, contribui para o desperdício de recursos públicos, com a baixa qualidade de obras e serviços públicos, com o desvio de verbas em áreas não prioritárias, para o entrave ao crescimento econômico e afastamento de investimentos externos, para o excesso de regulação, dentre outras consequências (ZENKENR, 2019). O aumento da exigência da transparência na Administração Pública é visto tanto em países em transição de regimes autoritários para sociedades mais democráticas, como em democracias amadurecidas. Em decorrência da sociedade da informação, a divulgação de dados transmutou a forma de controle da Administração Pública, pois contribuiu com o aumento da exigência dos cidadãos à prestação de contas dos atos de seus governantes, berço dos programas de integridade.

O modelo de Estado de Direito promove o controle da Administração Pública, na medida em que se estrutura na separação de poderes e nos limites estabelecidos ao exercício do poder do Estado. Nesse sentido, o controle da Administração Pública permite a vigilância, a orientação e a correção da atuação das autoridades administrativas para que estas não se distanciem das regras e dos princípios norteadores do ordenamento jurídico e dos interesses públicos que legitimam sua existência.

Em correlação, o poder local é um fenômeno enraizado na Europa, em virtude da descentralização territorial (pois o poder não fica restrito ao Governo estatal) e da autonomia, uma vez que as comunidades possuem liberdade de administração independente do Governo central. Ademais, este reafirma-se com a democracia local, tendo em vista que ela não se esgota no poder dado – nacionalmente – aos cidadãos de decidir (OLIVEIRA; MAIA, 2016, p. 37).

Dentro do contexto democrático brasileiro, o Município atua como base da organização política e social, em razão da proximidade entre os administrados e o ente federado,



criando maiores possibilidades de acerto nas políticas públicas. Assim, a proximidade dos gestores públicos municipais com os cidadãos facilita a comunicação e rápida visualização dos resultados obtidos com aplicação de programas de integridade. Defende-se, assim, a disseminação da cultura de integridade a partir da Administração Pública local, partindo da esfera micro para o macro e potencializando os resultados e a eficácia dos programas dentro dos padrões exigidos pela norma legal.

O Brasil estrutura sua organização político-administrativa no federalismo e divide seu governo em três esferas: federal, estadual e municipal. Segundo Zenker (2019, p. 289):

O controle administrativo é uma função originariamente próprio do Poder Legislativo, mas que, por opção do legislador constituinte, foi atribuída também a todos os demais poderes. A partir desta regra constitucional, o controle interno brasileiro assumiu a missão precípua de garantir que a Administração Pública atua de acordo com os princípios explícitos e implícitos na Carta Magna, inclusive o da obrigatoriedade de prestação de contas, com funções basilares bem definidas.

A Administração Pública brasileira alicerça-se, dentre outros princípios, na legalidade, com a premissa de atuação do gestor público apenas dentro da previsão legal. A Lei de Responsabilidade Fiscal objetiva fortalecer os principais eixos da Administração Pública: “o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos e prestação de contas” (SLOMSKI, 2008, p. 174). Ademias, Leal (2020, p. 34) reforça a importância da participação dos cidadãos nos espaços de poder:

É fundamental envolver o povo (*demos*) restaurando-lhe espaços de poder (*kratos*). E isto porque o sistema político nacional encontra-se excessivamente desequilibrado diante da representação que deveria mediar, haja vista que grupos de interesse do setor público e privado não comprometidos com as demandas verdadeiramente coletivas da comunidade exercem graus de influência que são incompatíveis com os pressupostos democrático do modelo atual de Estado Democrático de Direito.

O controle da Administração Pública brasileira divide-se em interno e externo, em respeito ao Estado Democrático de Direito e a separação de poderes. Assim, o controle externo da administração é efetuado pelo Poder Legislativo, na fiscalização, pelo Poder Executivo, em detrimento dos limites constitucionais, e pelo Poder Judiciário, com o julgamento de casos de violação ou de ameaça de lesão de direitos (MAXIMINO; NOHARA, 2021, p. 221). O controle interno da Administração Pública é “composto por quatro macrofunções, de auditoria, ouvidoria, corregedoria e controladoria”, aprimorados por mecanismos de governança pública com o objetivo de combater a corrupção e o uso inadequado dos recursos públicos (POÇONI, 2021, p. 95).

O controle interno também é oportunizado pela sistematização do PPA, da LDO e da



LOA. Logo, “o controle é melhorado pela maior transparência e pela qualidade das informações, exigindo uma finalização mais efetiva e contínua dos Tribunais de Contas” (SLOMSKI, 2008, p, 175), previstos nos artigos 70 e 75, da Carta Magna:

Art. 70: Controle externo é exercido pelo Congresso Nacional com auxílio dos Tribunais de Contas. E controle interno realizado pelos próprios órgãos dentro da sua estrutura interna. Comprova a legalidade e avalia resultados das gestões orçamentária, controle de operações de crédito. Uso irregular dos recursos públicos.

[...]

Art. 75: a fiscalização em nível dos Governos Estaduais, Distrito Federal e Governos Municipais é de responsabilidade dos Tribunais de Contas Estaduais e Municipais (BRASIL, 1988).

Reforça-se, portanto, que apenas a integração entre as instituições e o cruzamento de informações a partir de um relacionamento aberto será capaz de construir um vínculo de confiança que permitirá a concretização de políticas de prevenção da corrupção. O poder e a autonomia existentes nos entes locais viabilizam a criação de políticas de integridade em razão do sentimento de pertencimento dos cidadãos à sua gestão local.

Assim, em que pese os desafios impostos pela modernidade, a Administração Pública e a gestão local, como cerne do relacionamento entre Estado e cidadão, defende-se a aplicação das práticas de integridade pública como instrumento de gestão no âmbito da Administração Pública local para impulsionar e fortalecer a integridade e o Estado Democrático de Direito.

Busca-se assim, estimular a implementação dos programas de integridade nos entes locais em virtude da maior identificação dos cidadãos com seus governantes, bem como, com a estrutura política. Para tanto, é necessário que os próprios entes públicos aplicam os programas de integridade afim de propiciar a disseminação da cultura de integridade e aplicar técnicas de gestão de risco na contribuição do combate a prática de atos corruptivos. É precisamente sobre os programas de integridade e os novos paradigmas da gestão pública que o presente trabalho passará a tratar em seu segundo tópico.

2. O histórico surgimento dos marcos jurídico-normativos de fomento da integridade na administração pública local

Como visto, o poder local possui grande importância para o empoderamento social e para a construção de uma gestão administrativa democrática e íntegra. O poder local consolidou-se como um espaço de realização da Administração Pública. Ademais, as aproximações teóricas de empoderamento dos entes locais entre o Brasil e a Europa permitem



avancar o presente estudo para os pressupostos jurídico-normativos de fomento da integridade na administração pública, com enfoque aos entes locais, em virtude da sua função na construção de uma sociedade integra, transparente e eficiente.

Assim, este tópico abordará, além dos principais marcos normativos de fomento a integridade na administração pública brasileira e europeia, os contributos das diretivas europeias na governança pública e no combate à corrupção para, ao final, far-se-á um panorama dos sistemas de integridade administrativos.

A corrupção existe dentro de inúmeros ramos de conhecimento e sua forma alterna-se de acordo com a época em que ocorre, do local praticado, das instituições, da formação social, política e institucional. Faz-se presente desde os primórdios da humanidade: propaga-se e adapta-se no mesmo sentido em que as sociedades se alternam estruturalmente, juridicamente e funcionalmente, sendo considerada pela Organização das Nações Unidas (ONU) como um dos maiores obstáculos de desenvolvimento econômico do mundo.

Há muito por se fazer na formação de uma cultura de integridade contra a corrupção na administração pública, e uma das possibilidades decorre da imposição de políticas públicas que privilegiem o valor da honestidade em conjunto com os esforços mundialmente perseguidos (SANTOS JR; PETITAN, 2020). Para a OCDE (2021, p. 10):

a corrupção é um fenômeno social, humano-dependente. Somente o aparato de prevenção e de repressão do Estado não dará conta de combatê-la. Por isso, inúmeros estudos da psicologia comportamental têm apontado caminhos de desincentivo às práticas corruptivas.

Antes de efetuar um apanhado histórico-normativo do combate à corrupção na administração pública é preciso delimitar o tratamento conceitual da corrupção para o presente estudo, qual seja, da corrupção como um fenômeno multifacetado, assim

defender a corrupção como um fenômeno multifacetado que amplia as possibilidades punitivas àquele que não só age de forma ímproba, como contra aquele que comete prejuízo ao interesse público, seja por falta de gestão, seja por falta de eficiência, entre outros. E daí, vê-se que a resposta a estes problemas não pode ser operacionalizada de forma tão estanque, como para o direito penal, ou para o direito administrativo ou para o direito civil, como se fossem nichos nos quais o direito não se comunicaria. Logo, para problemas complexos, deve-se produzir respostas tão complexas quanto para seu enfrentamento. Olhar a corrupção como um fenômeno multifacetado faz com que o direito precisa dar respostas múltiplas e comunicadas entre si. (BITENCOURT; RECK, 2015, p. 38-39).

Portanto, tendo em vista a competência instituída aos entes estatais para “buscar padrões éticos e institucionais a realização dos fundamentos da República Federativa” (BITENCOURT; RECK, 2015, p. 39) é possível enquadrar os programas de integridade pública, objeto de estudo

deste trabalho, como um instrumento de concretização dos objetivos estipulados no preâmbulo da Carta Magna brasileira, pois ao incentivar a disseminação da cultura de integridade estar-se-á, automaticamente, defendendo os fundamentos da República Federativa. Ademais, Leal (2013) apresenta uma “dimensão simbólica da corrupção” para além da corrupção institucionalizada, ou seja, a corrupção “de valores democráticos” a qual afeta diretamente as relações sociais entre os cidadãos, as instituições representativas e, principalmente, os gestores públicos.

Contudo, ante ao fato deste artigo buscar discutir o fomento à cultura da integridade na administração pública local, o conceito de integridade será observado no âmbito da administração pública local, sob o olhar dos princípios da boa administração pública e da boa governança, constituindo-se a causa do aumento da credibilidade dos gestores públicos, bem como, do combate a prática de atos corruptivos.

Dito isso, traçar-se-á um delineado histórico da corrupção na esfera administrativa, especificamente a partir do século XX, a fim de compreender a evolução dos institutos jurídicos e as suas interconexões com as mudanças sociopolíticas e econômicas que moldaram a estrutura jurídico-econômica herdada pela administração pública no Estado Contemporâneo. Sem a ambição de esmiuçar o processo histórico da corrupção, seus efeitos e seus principais marcos normativos na sociedade contemporânea, busca-se apenas situar no tempo e no espaço as transformações e as movimentações jurídico-normativas de combate à corrupção, as quais implicam o modelo de integridade almejado atualmente.

A corrupção assombra a contemporaneidade e faz-se presente nas relações humanas e sociais, desde os primórdios. Destaca-se, o Brasil, a partir dos escândalos da Operação Lava Jato, com a contribuição da mídia, fomentou a participação e o envolvimento dos cidadãos face às indecorosidades corruptivas deslumbradas por inúmeros gestores e servidores públicos. No âmbito global, existem outros casos historicamente alarmantes, como o escândalo de Watergate⁴, nos Estados Unidos, no início da década de 1970, e a Operação Mãos Limpas⁵, na Itália, no início da década de 1990.

⁴ O escândalo do Watergate, assim conhecida como a invasão ao Partido Democrata em Washington para instalação de escutas telefônicas ilegais, 1972 nos Estados Unidos da América, durante a campanha presidencial disputada por Richard Nixon (republicano) e democratas. A invasão foi patrocinada por um “caixa dois” eleitoral e com ela propagou-se a célebre frase “*follow the money*”. Com a comprovação da obstrução de justiça efetuada pelo comitê eleitoral republicano, Richard Nixon renunciou ao cargo em 1974.

⁵ A operação mãos limpas (*mani pulite*) foi uma longa investigação policial com objetivo de esclarecer casos de corrupção na Itália, comprovou o pagamento de propina por empresários com o intuito de vencer licitações públicas. Como resultado, tem-se o fim da Primeira República Italiana e extinção de inúmeros partidos políticos.



Nos Estados Unidos, após escândalos de fraudes envolvendo propina para congressistas norte-americanos, Nova Iorque aprovou um projeto de lei que inseriu a corrupção no ordenamento jurídico. Mas somente com o escândalo de Watergate envolvendo a tentativa de reeleição de Richard Nixon, o Senado americano vislumbrou a necessidade da criação de uma legislação de combate à corrupção nos Estados Unidos. Como resposta, o Congresso Americano criou a FCPA – *Foreing Corrupt Practices Acts*, em 1977 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2021).

A FCPA é aplicável a qualquer empresa que tenha sede ou filial nos Estados Unidos ou que mantenha negócios no território americano. Como decorrência dessa legislação, a partir de 1989, iniciou-se uma série de reações do empresariado norte-americano, que acreditava que a FCPA havia trazido inúmeras desvantagens competitivas e, conseqüentemente, impactado a economia dos EUA. Como resultado, o governo norte-americano iniciou uma pressão internacional pela luta contra a corrupção e passaram a ser criadas convenções internacionais com o intuito de prevenir e combater a corrupção (FIGUEIREDO, 2017).

A Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (*Foreing Corrupt Practices Acts*) é considerada pioneira na criminalização de pagamentos de subornos em jurisdições estrangeiras. Seu conteúdo alcança a importância da integridade pública, a preocupação com a estabilidade dos governos, bem como os danos potenciais nas relações de outros países com os Estados Unidos (PUNDER, 2019). Com a crise americana de 2008, a FCPA foi revisada em 2012 e atualmente é conhecida pelo pioneirismo no âmbito dos programas de integridade.

Antes de mencionar as principais convenções internacionais de combate à corrupção, com olhos para a evolução legislativa de combate à prática de atos corruptivos no Brasil, tem-se, em 1992, o surgimento da Lei de Improbidade – Lei Federal nº 8.429 de 1992, a qual possui dispositivos que se aplicam ao setor público e às empresas privadas, em que, apesar de não ser agente público, desde que induza ou concorra para prática de atos de improbidade ou que dele se beneficie, direta ou indiretamente, enquadra-se como atos ímprobos, conforme art. 3º da norma.

Já em 1993, tem-se a criação da Lei de Licitações brasileiro - Lei Federal nº 8.666 de 1993 (BRASIL, 1993), passou a regulamentar as contratações públicas, recentemente revogada pela Lei Federal 14.133/2021⁶. Assim, em março de 1996, em Caracas, Venezuela, a OEA

⁶ Art. 155. O licitante ou o contratado será responsabilizado administrativamente pelas seguintes infrações: I - dar causa à inexecução parcial do contrato; II - dar causa à inexecução parcial do contrato que cause grave dano à Administração, ao funcionamento dos serviços públicos ou ao interesse coletivo; III - dar causa à inexecução total



promoveu a Convenção Interamericana contra a Corrupção⁷. Em 1997, a OCDE celebrou a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais onde o Brasil ratificou a convenção com a promulgação do Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Em 2003, foi aprovada pela Assembleia da ONU a Convenção das Nações Unidas contra a corrupção. Com a sua entrada em vigor, em dezembro de 2005, passou a ser o primeiro instrumento jurídico anticorrupção com regras vinculantes a todos os países.

Em decorrência da Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais da OCDE de 1997, o Brasil incluiu a tipificação de atos praticados por particulares contra a administração pública estrangeira em transações comerciais internacionais, com a Lei Federal nº 10.467, de 2002, que alterou o Código Penal. Além disso, a Câmara de Comércio Exterior emitiu a Resolução nº 62, de agosto de 2012, substituída pela Resolução CAMEX nº 81/2014, pela qual o apoio oficial brasileiro à exportação fica condicionado à assinatura de Declaração de Compromisso do Exportador. Há, ainda, a promulgação da Lei Federal nº 12.846/2013, sobre a responsabilização administrativa e civil das pessoas jurídicas pelas práticas de atos contra a administração pública nacional e estrangeira.

Em 1998, com o auxílio do COAF, criou-se a Lei da Lavagem de Dinheiro e, após nós temos a Lei de Criação da Controladoria Geral da União (CGU), a agência anticorrupção brasileira que funciona como órgão encarregado de assistir direta e imediatamente o Presidente da República no desempenho de suas atividades relativas à transparência de sua gestão; a criação do Portal da Transparência, disponibilizando aos cidadãos o acesso às principais informações sobre gestão pública, despesas públicas e acerca da aplicação do dinheiro público no Brasil; a criação do Cadastro das Empresas Inidôneas e Suspensas

do contrato; IV - deixar de entregar a documentação exigida para o certame; V - não manter a proposta, salvo em decorrência de fato superveniente devidamente justificado; VI - não celebrar o contrato ou não entregar a documentação exigida para a contratação, quando convocado dentro do prazo de validade de sua proposta; VII - ensejar o retardamento da execução ou da entrega do objeto da licitação sem motivo justificado; VIII - apresentar declaração ou documentação falsa exigida para o certame ou prestar declaração falsa durante a licitação ou a execução do contrato; IX - fraudar a licitação ou praticar ato fraudulento na execução do contrato; X - comportar-se de modo inidôneo ou cometer fraude de qualquer natureza; XI - praticar atos ilícitos com vistas a frustrar os objetivos da licitação; XII - praticar ato lesivo previsto no art. 5º da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

⁷ A Convenção Interamericana contra a Corrupção foi firmada em Caracas, Venezuela, em 29 de março de 1996, sendo que, primeiramente, a convenção foi aprovada no Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 152, de 25 de junho de 2002, com reserva ao artigo XI, §1º, “c”, que trata da tipificação da prática de lobby para a adoção de decisão de autoridade pública com o objetivo de obter proveito ilícito. Em 10 de julho de 2002, o país ratificou a Convenção e a promulgou por meio do Decreto Presidencial nº 4.410, de 7 de outubro de 2002.



(CEIS), originando o Cadastro Nacional de Empresas Comprometidas com a Ética e a Integridade (Pró-Ética); a publicação da Lei nº 12.846, mais conhecida como Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa; a Lei de Conflito de Interesses, Lei Federal nº 12.813, a qual regulamenta situação que caracteriza conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e os impedimentos implicados ao exercício de cargos ou empregos públicos; a Lei Federal nº 13.303, a qual disciplina sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; dentro outras.

Assim, tem-se que, cada vez mais, os programas de integridade (*compliance*) estão adquirindo espaço na legislação brasileira. A Constituição da República Federativa do Brasil firma a obrigatoriedade de existência de programas de integridade e governança corporativa nas empresas públicas, sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Essa obrigatoriedade foi estendida pelo Decreto 9.203/2017 à administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme consignado na Portaria n.º 57/2019 da Controladoria Geral da União. O Programa de Fomento à Integridade Pública – PROFIP, foi instituído pela Portaria CGU nº 784/2016, alterado pela Portaria nº 1.827, de 23 de agosto de 2017 – e é uma iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU) para incentivar e capacitar órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementarem Programas de Integridade.

O Decreto Federal nº 11.129, de 11 de julho de 2022, entrou em vigor em 18 de julho daquele ano, em substituição ao Decreto Federal nº 8.420/2015, que não recebia atualização desde sua publicação. Regulamenta a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira (Lei Federal nº 12.846/2013) e objetiva fomentar e difundir a cultura da integridade na esfera pública e privada. A atualização trouxe alterações positivas, aproximou-se das práticas mais modernas de *compliance* e das normas internacionais que regulamentam os sistemas de gestão de *compliance* (ISSO 31301) e os sistemas de gestão antissuborno (ISSO 37001).

A importância das modificações apresentadas pelo novo decreto apresenta-se no combate à prática de atos corruptivos na administração pública, bem como no estímulo à transformação cultural de integridade nas relações público x privadas, com base nos reflexos estruturais de governança corporativas na sociedade como um todo, desde implicações econômicas a políticas públicas.



Nesse sentido, segundo Marcelo Zenker (2019, p. 236), a corrupção na administração pública estaria “diretamente proporcional ao monopólio e a discricionariedade, e inversamente proporcional ao dever de prestar contas”. Portanto, o controle da prática de atos corruptivos na esfera administrativa depende de um

conjunto mutável de micro fatores, que combina redução dos monopólios, regulação do poder de concedê-los, democratização do poder decisório do gestor público, transparência em relação a estas decisões e aprimoramento do dever de prestar contas (ZENKER, 2019, p. 236).

Como efeito da atualização legislativa, ampliou-se o escopo dos programas de integridade para a novidade do inciso II⁸, que incluiu o fomento e a manutenção da cultura de integridade no ambiente organizacional, trazendo a necessidade de ampliação dos programas para outras esferas, além da corrupção, como o combate ao abuso no ambiente de trabalho, à lavagem de dinheiro, ao financiamento ao terrorismo, dentre outros, uma vez que um ambiente de desconformidade viabiliza a ocorrência de ilícitos contra a administração pública, regulamentada pela Lei Complementar nº 135, de 2010, conhecida como Lei da Ficha Limpa (CARVALHO, 2022). Diante do panorama histórico de práticas de corrupção e da clemência na busca da integridade no âmbito público e privado, ficou ainda mais evidente a necessidade de prevenir, detectar e punir a ocorrência de irregularidades, bem como de incentivar as práticas de boa governança e o estímulo para a criação de programas de integridade.

3. Sistemas de integridade na Administração Pública Brasileira e Europeia, na visão da Administração Pública Gerencial

Com o fim da União Soviética, em 1989, tem-se a progressão do mercado mundial com a modificação do sistema industrial que alterou o sistema fordista de produção em massa para se adequar às necessidades de flexibilidade do mercado (HABERMAS, 2001). Assim, a necessidade de fundação de espaços públicos de governança, regulação e intervenção, cujos mecanismos de controle e funcionamento sejam submetidos às sociedades transnacionais, bem

⁸ Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de: e II - fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional. Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.



como a governança, ganhou importância com a complexidade das atuações internacionais com a problemática dos bens comuns mundiais e dos bens públicos mundiais, bem como pelo forte conteúdo econômico de inúmeros acordos bilaterais (CRUZ; BODINAR, 2010).

A governança transnacional traz, estrategicamente, uma forma de articulação entre o poder local e o global, tendo em vista a impossibilidade de dispensar a cooperação entre os poderes e simultaneamente multiplicar esforços para melhorar a produção dos resultados em escala global. Nesse sentido, as novas estratégias de governança devem pressupor a aproximação entre povos e culturas e a participação consciente e reflexiva do cidadão na gestão política, econômica e social (CRUZ; BODINAR, 2010).

O Livro Branco da Governança Europeia conceitua governança como “o conjunto de regras, processos e práticas que dizem respeito à qualidade do exercício do poder a nível europeu, essencialmente no que se refere à responsabilidade, transparência, coerência, eficiência e eficácia”, associando-se ao fortalecimento da boa administração vinculado à gestão do setor público, accountability e do fomento à transparência e ao acesso à informação (ZEKNER, 2019).

O conceito da expressão “governança corporativa” tem como origem regulatória a Convenção da Haia de 1930, a qual fundou o *Bank for International Settlements* (BIS), com o intuito de propiciar a cooperação entre os bancos centrais, regulamentado no Brasil pelo Decreto Federal nº 3.941, de 2001. Na Administração Pública, sobreveio com o movimento propagado pelo Banco Mundial, em 1989, de identificação de obstrução do desenvolvimento da África Subsaariana em razão da crise de governança atribuída à crise política e ao enfraquecimento do Estado devido ao fracasso das reformas apoiadas pelas agências multilaterais (PONÇONI, 2021, p. 44).

Em virtude da globalização e dos constantes instrumentos de integração econômicas entre países, o Estado Democrático de Direito sofre alterações no exercício da sua função e na forma dos administradores na resolução dos crescentes litígios. Nesse sentido, incorpora-se a governança corporativa na Administração Pública mediante a adoção de práticas baseadas na:

[...] transparência (*disclosure*), obrigação de informar (*accountability*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), responsabilidade (*responsibility*) e nos princípios da Administração Pública sintetizados no artigo 37 de Constituição Federal de 1988, bem como aqueles presentes de forma esparsa pelo texto constitucional, visam assegurar o equilíbrio entre os interesses das partes, que no caso da governança institucional inclui a sociedade e seus representantes, as associações civis, o mercado, os órgãos reguladores e de controle, dentre outros (PONÇONI, 2021, p. 109).



O contexto europeu de governança, conforme Glossário da Euro-Lex – portal virtual de acesso gratuito às normas da União Europeia – conceitua governança como o “conjunto das regras, processos e práticas que se referem ao modo como os poderes são exercidos no seio da União Europeia (UE)” cujo objetivo é reforçar a democracia na UE e aproximar os cidadãos das instituições da UE.

Portanto, a governança trata da adoção de sistemas de condutas, por organizações públicas ou privadas, que implicam a atitude de fazer a coisa certa. Surge para superar conflito de interesses entre os proprietários e os gestores com o propósito de estimular boas práticas de gestão e dissuadir práticas lesivas nos negócios organizacionais, ou seja, atuar com excelência na condução dos negócios com prestação de contas e responsabilização por ilegalidades ou erros de conduta (SANTOS, 2014).

Para o fortalecimento da governança e os efeitos dela derivados a partir da boa gestão pública, enquanto aspecto inerente ao desenvolvimento de práticas mais democráticas da gestão social e sua correlação com a salvaguarda da paz. A definição teórica e prática do conceito de governança foi desenvolvida ao longo das décadas dos anos 60-90 subsistindo, entretanto, constantes revisões das suas principais características. Qual seria o conceito atualmente adotado para a governança? Uma das definições mais difundidas e utilizadas pelos estudiosos está intrinsecamente relacionada com a conceituação dada pelo Banco Mundial, comumente chamada *good governance*. A definição proposta por essa organização defende a governança desde uma perspectiva instrumental, não avançando num sentido estratégico mais aprofundado.

Na União Europeia, baseia-se em seis princípios gerais, sendo eles: abertura e transparência das instituições da UE, envolvimento da sociedade civil na tomada de decisões, definição e aplicação de políticas coerentes e bem geridas, garantia de um quadro regulamentar claro, estável e previsível que apoie o crescimento e o emprego, respeito pelos princípios da proporcionalidade e da subsidiariedade, garantia de que todas as instituições e os Estados-membros da UE explicam e se responsabilizam pelas suas ações na UE, contribuição para o debate global sobre a governança com o intuito de melhorar o funcionamento das instituições internacionais.

Diante destes conceitos, tem-se a inter-relação da governança com o controle interno da administração pública, o qual relaciona-se com a autotutela administrativa. Na Administração Pública Brasileira, o controle interno é composto por “quatro macrofunções, de auditoria, ouvidoria, corregedoria e controladoria, mas pode ser aprimorado, fazendo a incorporação nas



organizações privadas, com objetivo de combater a corrupção Pública e o uso inadequado dos recursos” (PONÇONI, 2021, p. 95).

No âmbito do Mercado Único Europeu, a governança atua diretamente na necessidade de uma aplicação coerente e uniforme da UE⁹, por meio de avaliações regulares para alcançar a homogeneidade na implementação das legislações relativas ao mercado único, considerando a necessidade de transposição e aplicação das normas europeias no funcionamento do mercado interno dos Estado-Membros (COMISSÃO, 2015); e, na vistoria, a identificação de infrações da legislação da União nos Estados-membros, as quais oportunizam a fragmentação do mercado único.

No paradigma do Estado Liberal de Direito, defensor de direitos para todos, como a liberdade e a propriedade privada, em que Estado apenas se situa no uso da segurança jurídica legal, na separação dos Poderes, nos direitos e garantias individuais, com a mínima intervenção na economia (BERCOVICCI, 2004).

No Brasil, após um vasto período de ditadura militar, a Constituição de 1988 consagrou o Estado Democrático de Direito e reconheceu o Direito Administrativo como uma “expressão democrática, ou seja, formal e material” (MOREIRA NETO, 2008, p. 62). Conforme o artigo 174, da Constituição Federal Brasileira, regulamenta o papel do Estado como agente normativo e regulador econômico, enfatizado pela função de planejamento, sujeito à ideologia constitucional e à transformação do status quo econômico e social (BERCOVICCI, 2004).

Em 1998, a Emenda Constitucional nº 19 deu início ao processo de reforma gerencial da administração pública, sem abandonar os princípios gerais de impessoalidade, mas reforçando a transição de um modelo de administração pública patrimonialista para um modelo de administração pública gerencial, fundamentada nos princípios da Nova Gestão Pública (PONÇONI, 2021, p. 91). Portanto, a administração pública gerencial é definida como uma:

resposta, de um lado, à expansão das funções sociais e econômicas do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção de um modelo anterior (BRASIL, 1995).

⁹ (2015/2354(INI)) 69. Solicita aos Estados-Membros que transponham as normas do mercado interno de forma coerente e consistente e apliquem, correta e integralmente, a legislação e as normas relativas ao mercado interno; salienta que a imposição de testes e registos adicionais, o não reconhecimento de certificados e normas, as restrições territoriais à oferta e outras medidas afins geram custos suplementares para os consumidores e retalhistas, privando assim os cidadãos europeus do pleno usufruto das vantagens do mercado único; solicita igualmente à Comissão, a fim de assegurar uma melhor governança, que siga uma política apropriada em relação aos Estados-Membros que não aplicam adequadamente as regras do mercado interno, recorrendo, sempre que adequado, a procedimentos por infração e a uma aceleração desses processos através de uma abordagem de procedimento simplificado.



Para tanto, estratégias de boa governança são essenciais para estimular o empenho e a vontade dos Estados-membros na consagração das normas da União, uma vez que a globalização traz inúmeros desafios para os governantes, para além das fraudes e da corrupção, como mudanças climáticas, desigualdades sociais e esgotamento de recursos, criando a necessidade de adaptação dos governos no enfrentamento de políticas desafiantes.

Assim, UE e a OCDE, com o intuito de enfrentar estes desafios, buscam a implementação de políticas sustentáveis. Para auxiliar na solução de problemas de política pública os quais afetam diretamente o mercado interno, a União Europeia pode contar com os *Sustainable Governance Indicators* (SGI), que combinam uma análise do desempenho político, da democracia e da governança em 41 países da UE e da OCDE. Nesta linha, a SGI é um exemplo europeu da aplicação de uma governança eficaz em todo seu território, ao buscar responder de forma inovadora perguntas decorrentes dos desafios transversais da atualidade, atuando como norte de uma bússola na indicação de boas práticas, bem como na instrução de adaptação dessas práticas no caso concreto.

Desta forma, enquadra-se o Sistema de Gerenciamento Financeiro como parte do Controle Interno Financeiro Público, de forma descentralizada, tendo em vista a responsabilidade imposta aos dirigentes das entidades de orçamento público, com o intuito de promover a utilização regular, ética e econômica dos recursos públicos.

O Tribunal de Contas Europeu foi criado num momento em que a Comunidade Europeia (precursora da União Europeia) procurava tornar se democraticamente mais responsável perante os seus cidadãos. Dois acontecimentos, especialmente, foram o alargamento dos poderes do Parlamento Europeu no domínio do controle orçamentário e o financiamento do orçamento da Comunidade Europeia totalmente a partir dos seus recursos próprios. A Comunidade reconheceu que necessitava de um auditor externo verdadeiramente independente para auxiliar o Parlamento e o Conselho a assegurar o controle democrático das suas finanças. Desde a fundação da Comunidade, em 1958, essa tarefa tinha sido desempenhada por uma pequena Comissão de Fiscalização que, como se tornou evidente, não dispunha dos poderes nem dos recursos necessários para garantir a auditoria adequada do orçamento em rápido crescimento.

O principal impulso para a criação do Tribunal de Contas Europeu foi dado por Heinrich Aigner, presidente da Comissão de Controle Orçamental do Parlamento Europeu, que, desde 1973, era um acérrimo defensor da existência de um organismo de auditoria externa em nível



comunitário. O Tribunal foi instituído pelo Tratado de Bruxelas de 22 de julho de 1975 e entrou em funções em outubro de 1977, sendo sua sede no Luxemburgo. E Hans Kutscher, então Presidente do Tribunal de Justiça, aclamou o como a consciência financeira da Comunidade.

São inúmeras as normas criadas com o propósito de incentivar a promoção de uma cultura suscetível de dissuadir atividades fraudulentas por meio do desenvolvimento de procedimentos que auxiliem na investigação, promovam e detectem fraudes e a prática de atos corruptivos em tempo e modo distintos que contribuem na promoção da cultura de integridade e para o desenvolvimento eficaz, responsável e transparente dos órgãos públicos. Dessa forma, o conhecimento sobre algumas das principais normas brasileiras e europeias de governança e integridade contribuem para a compreensão da aplicação prática dos programas de integridade da administração pública como esteio da governança pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O espaço local, nomeadamente chamado de município ou de ente local, é o primeiro contato próximo dos cidadãos com a gestão pública. Por esta razão, possui grande importância ao Estado Democrático de Direito em virtude da sua atuação embrionária da organização política, social, de produção e garantia de direitos, pois o surgimento dos entes locais decorre da força natural e necessária das cidades para a boa manutenção da convivência entre cidadãos e os gestores públicos.

Portanto, o presente estudo abordou um delineado da estrutura histórica de consolidação do poder local na cultura política ocidental, tendo em vista a relevância dos entes locais na concretização do Estado Democrático de Direito. Sem ambição de esmiuçar o processo histórico de surgimento dos entes locais, buscou-se apenas situar o surgimento e a função dos espaços locais no tempo e no espaço.

A partir do conceito e da estruturação dos entes locais realizou-se uma análise sobre as aproximações teóricas e práticas da descentralização e da autonomia local entre o Brasil e a União Europeia, devido a sua importância para a implementação dos programas de integridade e na disseminação da cultura da integridade. Nesse contexto, ao final deste estudo, analisou-se a relação entre as políticas de integridade e o poder local sob a ótica do princípio da boa administração pública.

Portanto, compreende-se que estimular a implementação dos programas de integridade nos entes locais em virtude da maior identificação dos cidadãos com seus governantes, bem



como, com a estrutura política. Para tanto, é necessário que os próprios entes públicos aplicam os programas de integridade afim de propiciar a disseminação da cultura de integridade e aplicar técnicas de gestão de risco na contribuição do combate a prática de atos corruptivos. É precisamente sobre os programas de integridade e os novos paradigmas da gestão pública que o presente trabalho passará a tratar em seu segundo capítulo.

São inúmeras as normas criadas com o propósito de incentivar a promoção de uma cultura suscetível de dissuadir atividades fraudulentas por meio do desenvolvimento de procedimentos que auxiliem na investigação, promovam e detectem fraudes e a prática de atos corruptivos em tempo e modo distintos que contribuem na promoção da cultura de integridade e para o desenvolvimento eficaz, responsável e transparente dos órgãos públicos. Dessa forma, o conhecimento sobre algumas das principais normas brasileiras e europeias de governança e integridade contribuem para a compreensão da aplicação prática dos programas de integridade da administração pública como esteio da governança pública. Portanto, tanto o Brasil quanto a União Europeia possui elementos para cumprir com a integridade na Administração Pública a partir dos entes locais, muitos análogos entre si na medida das proporções em que pese a dista formação entre os países.

REFERÊNCIAS

BERCOVICCI, Gilberto. **Constituição e Estado de exceção permanente**: atualidade de Weimar. Rio de Janeiro: Azougue, 2004.

BERCOVITCH, Gilberto. **Dilemas do estado federal brasileiro**. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2004.

BITENCOURT, Caroline Muller; RECK, Jânrie Rodrigues. A construção de categorias de observação do contrato publico e suas relações com a corrupção a partir de uma perspectiva processualista. *In.*: LEAL, Rogério Gesta. (org.). **Patologias corruptivas: as múltiplas faces da Hidra**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007**. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 22 de janeiro de 2007.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília, 2015a.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela



prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 11.129 de 11 de julho de 2022**. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.129%2C%20DE%2011%20DE%20JULHO%20DE%202022&text=Regulamenta%20a%20Lei%20n%C2%BA%2012.846,administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%ABlica%2C%20nacional%20ou%20estrangeira. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007**. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 22 de janeiro de 2007.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia de Integridade Pública**. Brasília, 2015a.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Guia de Implementação de Programas de Integridade nas Empresas Estatais**. Brasília, 2015b.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade**. Brasília, 2017.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília, 2018a.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. **Plano de Integridade da CGU**. Brasília, 2018b.



BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015.** Regulamenta a Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 11.129 de 11 de julho de 2022.** Regulamenta a Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htmls. Acesso em: 25 out. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do servidor público**, ano 52, n. 1, 1 mar. 2001.
Controladoria Geral da União – CGU. **Programa de Integridade** – Diretrizes para Empresas Privadas. Brasília, DF: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: abr. de 2021.

Controladoria Geral da União – CGU. **Guia prático de gestão de risco para a integridade** – Orientações para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: CGU, 2018.

COMISSÃO EUROPEIA. **Compreender as políticas da União Europeia: Mercado Interno.** Bruxelas: 2014. Disponível em: http://publications.europa.eu/resource/ellar/f85c0e8f-4cdf-4859-be26-f9c17e7fbb6f.0022.02/DOC_1. Acesso em: 17 jan. 2022.

CRUZ, Paulo Márcio; BODNAR, Gabriel Real Ferrer. Os novos cenários transnacionais da democracia assimétrica. In: SILVEIRA, Alessandra (coord.). **Direito da União Europeia e Transnacionalidade.** Lisboa: Quid Juris, 2010.

DOWBOR, Ladislau. **O que é poder local.** Ebook. Imperatriz: Ética, 2016. Disponível em: <http://dowbor.org/blog/wp-content/uploads/2012/06/Dowbor-_Poder-Local-portal.pdf> Acesso em 05 jun. 2022.

LEAL, Rogério Gesta. Efeitos predatórios da corrupção no mercado e na sociedade civil: alguns indicadores. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, Belo Horizonte, v. 116, p. 467-496, 2018. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/download/580/467/0>. Acesso em: 07 nov. 2022.

MAXIMINO, Antônio Cesar Amaru; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão pública: abordagem integrada da administração e do direito administrativo.** São Paulo: Atlas, 2021.



MESQUITA, Maria José Rangel de. **Direito da União Europeia**. Textos básicos. Lisboa: associação académica da faculdade de direito de Lisboa, 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Quatro paradigmas do direito administrativo pós-moderno**: legitimidade, finalidade, eficiente e resultado. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

OCDE. **Fórum virtual Anticorrupção e Integridade**. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/ethics/meetingsconferencesagendas/2022_GACIF_highlights.pdf
Acesso em: 2 nov. 2022.

OCDE. **Analytics for Integrity** - data-driven approaches for enhancing corruption and fraud risk assessments. 2019. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/analytics-for-integrity.pdf> Acesso em: 1 dez. 2022.

OLIVEIRA, António Cândido. **A democracia local em Portugal**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2021.

PONÇONI, Maykel. **Compliance na Administração Pública Direta**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

ZENKER, Marcelo. **Integridade governamental e empresarial**: um espectro da repressão e da prevenção à corrupção no Brasil e em Portugal. Belo Horizonte: Forum, 2019.