XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI MONTEVIDÉU - URUGUAI

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

LIANE FRANCISCA HÜNING PAZINATO

MATEUS EDUARDO SIQUEIRA NUNES BERTONCINI

Copyright © 2024 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP – Pernambuco

D597

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Liane Francisca Hüning Pazinato, Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-983-4
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: ESTADO DE DERECHO, INVESTIGACIÓN JURÍDICA E INNOVACIÓN

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – 2. Direito administrativo. 3. Gestão pública. XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

(2: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

DIREITO ADMINISTRATIVO E GESTÃO PÚBLICA

Apresentação

CONPEDI Montevidéu 2024

GT Direito Administrativo e Gestão Pública I

Prefácio

O Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito promoveu em Montevidéu, nos dias 18 a 20 de setembro de 2024, o XIII Encontro Internacional do CONPEDI, congresso inspirado no tema "Estado de Derecho, Investigación Jurídica e Innovación". Novamente, professores, pesquisadores e estudantes brasileiros, uruguaios e de outras nacionalidades, reunidos em 40 Grupos de Trabalho na tradicional Facultad de Derecho – Universidad de la Republica (FDER – UDELAR), protagonizaram mais um evento da pós-graduação em Direito de grande sucesso científico e humano, com centenas de participantes ambientados na histórica, culturalmente rica e acolhedora cidade de Montevidéu, capital da República do Uruguai.

O GT de Direito Administrativo e Gestão Pública foi coordenado pelos professores doutores Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini (UNICURITIBA), Liane Francisca Hüning Pazinato (FURG – Universidade Federal do Rio Grande) e Daniel Artecona Gulla (FDER – UDELAR), que conduziram e assistiram as apresentações de 17 trabalhos científicos. Comunicações essas seguidas de amplo e democrático debate, com a significativa participação dos presentes, numa ambiência demarcada pela dialeticidade e harmonia, que só fez crescer e aprofundar as reflexões sobre os artigos previamente aprovados ao menos por dois avaliadores doutores do CONPEDI, frutos de diversas pesquisas desenvolvidas em vários programas de mestrado e doutorado em Direito no Brasil e no exterior.

A relação dos trabalhos apresentados por doutores e doutorandos, mestres e mestrandos, e, em dois casos, por graduandos devidamente assistidos por seu professor, foi a seguinte: (1) A ANÁLISE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS RELACIONADAS À PRIVATIZAÇÃO DE EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS À LUZ DA ORDEM ECONÔMICA; (2) A ENCHENTE NO RIO GRANDE DO SUL E SEUS IMPACTOS APLICAÇÃO DAS REGRAS DE LICITAÇÃO BRASILEIRAS; (3) A PRESCRIÇÃO NAS AÇÕES DE

IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA: ANÁLISE NORMATIVA E JURISPRUDENCIAL; (4) AGÊNCIAS EXECUTIVAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A PROMOÇÃO DA EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; (5) AS ENGRENAGENS FINANCEIRAS DA JUSTIÇA: UMA ANÁLISE DO FINANCIAMENTO PÚBLICO NO PODER JUDICIÁRIO; (6) AS GUERREIRAS AMAZONAS NA ATIVIDADE DE SEGURANÇA PÚBLICA: AVALIAÇÃO CONSTITUCIONAL DA LIMITAÇÃO DE MULHERES PARA ACESSO A CARGOS PÚBLICOS; (7) CONSÓRCIOS INTERMUNICIPAIS: DESAFIOS DA GESTÃO ASSOCIADA PARA CONSECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS REGIONALIZADAS; (8) GOVERNANÇA E CONTROLE DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICAS: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES NAS LICITAÇÕES; (9) IMPACTOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DO CONTROLE EXTERNO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS E O CONSEQUENCIALISMO JURÍDICO; (10) INTEGRIDADE EM RISCO: A INEFICÁCIA DO COMPLIANCE PÚBLICO FRENTE AOS AGENTES POLÍTICOS NO BRASIL; (11) NOVO GUIA HERMENÊUTICO DA LEI DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA E O DANO MORAL COLETIVO; (12) O PODER REGULAMENTAR E O ADICIONAL AO FRETE PARA RENOVAÇÃO DA MARINHA MERCANTE: EXISTIU EXCESSO DO EXECUTIVO NO DECRETO Nº 11.374/23?; (13) PRINCÍPIO DO DESENVOLVIMENTO NACIONAL SUSTENTÁVEL NA NOVA LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS; (14) RITUAL DE GESTÃO NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA DOS EXECUTIVOS FISCAIS; (15) SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS: POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA MARCA/MODELO DE ITEM REGISTRADO; (16) SUBSTITUIÇÃO CONTRATUAL PREVIAMENTE À DESESTATIZAÇÃO DE COMPANHIAS ESTADUAIS DE SANEAMENTO BÁSICO: CONSEQUÊNCIAS DA OPOSIÇÃO MUNICIPAL À LUZ DO NOVO MARCO LEGAL BRASILEIRO; (17) “CONFLITO DE INTERESSES” NO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR DE MINAS GERAIS, EM FACE DAS LEGISLAÇÕES MINEIRA E FEDERAL.

Privatização das empresas estatais, licitações, agências executivas, consórcios intermunicipais, governança e controle da Administração Pública, o papel dos Tribunais de Contas, compliance público, agentes políticos, improbidade administrativa e conflito de interesses no processo administrativo disciplinar foram os temas sensíveis discutidos no Grupo de Trabalho, a indicar a permanente transformação do Direito Administrativo, especialmente o brasileiro, desde o advento da Constituição de 1988. Com efeito, os artigos apresentados no GT Direito Administrativo e Gestão Pública I retratam a modernização transformadora dessa disciplina jurídica, que não mais se satisfaz com verificações puramente normativas, mas que se revela em toda a sua complexidade também a partir de

análises filosóficas, sociológicas, pragmáticas, sistêmicas e críticas, conforme o leitor denotará apreciando os trabalhos apresentados, em mais esta autorizada publicação do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito - CONPEDI.

Boa leitura a todos!

Prof. Dr. Mateus Eduardo Siqueira Nunes Bertoncini

UNICURITIBA

Prof.ª Dra. Liane Francisca Hüning Pazinato

FURG

Prof. Dr. Daniel Artecona Gulla

FDER – UDELAR

INTEGRIDADE EM RISCO: A INEFICÁCIA DO COMPLIANCE PÚBLICO FRENTE AOS AGENTES POLÍTICOS NO BRASIL

INTEGRITY AT RISK: THE INEFFECTIVENESS OF PUBLIC COMPLIANCE IN RELATION TO POLITICAL AGENTS IN BRAZIL

Daniela Regina Pellin
Rafael Fritsch De Souza

Resumo

O Brasil tem diversas legislações voltadas ao combate à corrupção. Observa-se a subversão das expectativas quanto à eficácia do compliance na redução da corrupção. Daí emerge a pergunta: por que o sistema de compliance público parece ineficaz em face de cargos eleitos e nomeados? A hipótese está na falha do processo de investidura em cargos públicos, sem qualificação necessária e descomprometimento com o sistema de compliance público. O objetivo geral do presente artigo é contribuir com a cultura da ética da responsabilidade. Os objetivos específicos incluem: i) descrever a estrutura atual do compliance público; ii) identificar possíveis lacunas na comunicação entre política e direito que afetam a disseminação e compreensão do compliance na cultura brasileira; iii) propor medidas para fortalecer o sistema de compliance público em relação a esses agentes políticos. O método é dedutivo; abordagem descritiva e exploratória, utilizando-se legislação, referências bibliográficas e jurisprudência como principais fontes de dados.

Palavras-chave: Compliance público, Integridade, Ineficácia, Sistema, Verticalização

Abstract/Resumen/Résumé

Brazil has several laws aimed at fighting corruption. Expectations regarding the effectiveness of compliance in reducing corruption have been subverted. The question then arises: why does the public compliance system seem ineffective in the face of elected and appointed positions? The hypothesis lies in the failure of the process to invest in public office, without the necessary qualifications and lack of commitment to the public compliance system. The general aim of this article is to contribute to a culture of ethical responsibility. The specific objectives include: i) describing the current structure of public compliance; ii) identifying possible gaps in communication between politics and law that affect the dissemination and understanding of compliance in Brazilian culture; iii) proposing measures to strengthen the public compliance system in relation to these political agents. The method is deductive; a descriptive and exploratory approach, using legislation, bibliographical references and case law as the main sources of data.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Public compliance, Integrity, Ineffectiveness, System, Verticalization

INTRODUÇÃO

O compliance público, entendido como conjunto de práticas destinadas a assegurar que as ações e decisões de instituições e agentes públicos estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normas internas, tem se tornado tema central na administração pública contemporânea. No Brasil, a crescente demanda por transparência e integridade no setor público levou à implementação de programas e sistemas de compliance, com o objetivo de prevenir e combater a corrupção, promover a ética e garantir a eficiência administrativa.

Contudo, a eficácia desses sistemas, quando se trata de agentes políticos, tanto eleitos quanto nomeados, tem sido questionada. A literatura aponta para uma série de desafios específicos, incluindo a falta de qualificação mínima para ocupantes de cargos, a complexidade dos compromissos internacionais assumidos pelo país e a insuficiente disseminação da cultura de integridade entre os agentes políticos.

Observa-se que na alternância dos Poderes Legislativo e Executivo, assumem postos importantes, nestes dois poderes, agentes políticos alheios aos compromissos internacionais e nacionais voltados ao combate à corrupção, e muitas vezes, despreparados sob o ponto de vista técnico e ético, ou tendentes às tentações da ética do oportunismo, o que desencadeia uma série de retrocessos no arcabouço legislativo esculpido na direção de um pacto global pelo desenvolvimento econômico e sustentável, bem como acarreta prejuízos enormes para a sociedade, com *déficits* frequentes das contas públicas de empresas estatais.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa é informado pela seguinte questão: por que o sistema de compliance público parece ineficiente em face de ocupantes de cargos eleitos e nomeados?

A Hipótese reside em que a ineficácia do sistema de compliance público decorre de uma falha no processo de investidura em cargos públicos, onde os novos ocupantes não possuem a qualificação mínima necessária e desconhecem os compromissos fundamentais do país em termos de compliance.

Este estudo tem como escopo geral contribuir com a cultura da ética da responsabilidade no Brasil. Os objetivos específicos são: **(i)** descrever a estrutura atual do sistema de compliance público; **(ii)** identificar os ruídos de comunicação entre política e Direito que dificultam a disseminação, compreensão e incorporação do compliance na cultura brasileira; e, **(iii)** propor mecanismos eficazes para o sistema de compliance público em face dos agentes políticos.

A metodologia adotada para a pesquisa é essencialmente dedutiva, uma vez que parte de uma teoria geral sobre compliance e suas aplicações no setor público, para, em seguida, analisar

casos específicos dentro do contexto brasileiro. A pesquisa é descritiva, pois pretende descrever detalhadamente a estrutura do atual sistema de compliance público e exploratória, porque busca identificar novos elementos e possíveis soluções para os desafios identificados.

A coleta de dados inclui revisão da legislação pertinente, análise de jurisprudência e consulta a referencial especializado. Além disso, a pesquisa contempla estudo de caso da Petrobrás, buscando a triangulação de dados para aumentar a confiabilidade dos resultados.

1. Estrutura do Sistema de Compliance Público no Brasil

A estrutura do sistema de compliance público no Brasil é composta por diversos componentes que incluem leis, regulamentos e órgãos responsáveis pela sua implementação e fiscalização. A Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/13; BRASIL, 2013), por exemplo, é uma peça central que estabelece a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, sendo um marco na luta contra a corrupção.

O sistema é composto por diversos componentes, incluindo: **(a)** legislação e regulamentação, enquanto conjunto de leis e regulamentos que estabelecem normas de conduta e procedimentos para prevenir o combate à corrupção; **(b)** órgãos fiscalizadores, a exemplo de instituições como a Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério Público, responsáveis por fiscalizar e assegurar a conformidade com as normas estabelecidas; e, **(c)** programas de integridade como iniciativas desenvolvidas para promover a cultura da integridade e ética no serviço público, muitas vezes exigindo a participação de todos os níveis do governo.

O Brasil é adepto ao Pacto Global pelo desenvolvimento econômico e sustentável, iniciativa lançada no ano 2000, pelo então, Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, visando orientar que as empresas alinhassem suas estratégias e operações aos Dez Princípios Universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e práticas Anticorrupção (PACTO GLOBAL, 2003).

Em 2015, por sua vez, o Brasil fez parte da reunião de líderes mundiais e representantes da sociedade civil na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), em Nova Iorque, onde foram estabelecidos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, como suas 169 metas a serem atingidas até 2030 em busca da erradicação da pobreza, da proteção do meio ambiente e da paz e prosperidade (UNODC s.d.).

No plano anticorrupção, o Brasil assumiu diversos compromissos internacionais visando promover ações internas focadas na prevenção e no combate à corrupção. Dentre os principais

compromissos e acordos internacionais dos quais o Brasil é parte, podemos destacar os seguintes, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 - Compromissos e Acordos Internacionais Anticorrupção assumidos pelo Brasil

DOCUMENTO	INTERNALIZAÇÃO	CONTEÚDO	FONTE
Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais	O Brasil ratificou esta Convenção com o Decreto nº 3.678/2000	Trata-se de um instrumento que visa combater os atos de corrupção na esfera do comércio internacional, bem como adotar ações que assegurem a cooperação entre os países signatários.	BRASIL, 2000
Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção	Esta Convenção foi ratificada pelo Brasil com o Decreto nº 5.687/2006	Tratado multilateral adotado pela Assembleia Geral das Nações Unidas para prevenir, detectar e reprimir a corrupção	BRASIL, 2006
Convenção Interamericana contra a Corrupção	Esta Convenção foi ratificada pelo Brasil pelo Decreto nº 4.410/2002	Esta Convenção estabelece medidas para prevenir, detectar, punir e erradicar a corrupção	BRASIL, 2002

Fonte: elaborado pelos autores.

Esses compromissos internacionais têm influenciado as políticas e legislações adotadas pelo Brasil para enfrentar a corrupção, levando à criação de leis específicas, dentre outras iniciativas voltadas para a transparência, responsabilização e combate a práticas corruptas no país (DE ARAÚJO, *et al*, 2019).

A Lei Anticorrupção foi provavelmente o nascedouro de um ambiente voltado à integridade no setor público no Brasil, inspirada fortemente nos compromissos internacionais. Não obstante, existe uma farta produção legislativa no país regulando diversas questões que têm alguma relação com o compliance, podendo-se citar algumas, conforme sistematizado na Tabela abaixo para melhor visualização:

Tabela 2 - Sistematização de Leis Nacionais que Combatem a Corrupção

LEGISLAÇÃO	TRATAMENTO	FONTE
Decreto nº 1.171/94	Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal	BRASIL,1974
Decreto nº 5.480/05	Institui o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal	BRASIL, 2005
Decreto nº 9.203/2017	Regulamenta a Política de Governança da Administração Pública Federal Direta, autárquica e Fundacional	BRASIL, 2017
Lei Complementar nº 101/00:	Regulamenta a Responsabilidade Fiscal	BRASIL, 2000
Lei n. 8.429/92	Improbidade Administrativa	BRASIL, 1992
Lei nº 12.527/2011	Regulação do Acesso à Informação	BRASIL, 2011
Lei nº 12.529/2011	Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência	BRASIL, 2011
Lei nº 12.813/13	Regulamenta o Conflito de Interesses	BRASIL, 2013
Lei nº 12.846/2013	Regulamenta o Combate à Corrupção	BRASIL, 2013
Lei nº 13.303/2016	Regulamenta a estrutura e funcionamento das Empresas Estatais	BRASIL, 2016
Lei nº 13.709/2018	Regulamenta a Proteção de Dados	BRASIL, 2018
Lei nº 13.848/19	Regulamenta a estrutura e funcionamento das Agências Reguladoras	BRASIL, 2019
Lei nº 14.133/2021	Regulamenta as licitações e os contratos administrativos	BRASIL, 2021
Lei nº 9.613/98	Combate à Lavagem de Dinheiro	BRASIL, 1998

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se notar claramente que não faltam no país normas regulamentando, de forma mais ou menos direta e abrangente, o comportamento de todos os agentes públicos ou privados para um ambiente de integridade, de respeito às leis e baseados na ética.

Observa-se, contudo, que há um problema evidente de seletividade das normas aplicáveis a determinados agentes políticos, os quais geralmente assumem cargos por eleição ou nomeação, e nem sempre detêm conhecimento sobre os compromissos que o país assumiu em busca do desenvolvimento econômico, sustentável e ético da sociedade brasileira, implicando em retrocessos, como se verá.

2. Desafios, retrocessos e ineficiências para a eficácia do Compliance público

Apesar dos avanços legislativos, o sistema enfrenta inúmeros desafios que comprometem sua eficácia.

Em 30 de junho de 2016, na vigência do mandato temporário do então Presidente Michel Temer, foi publicada a Lei nº 13.303 (BRASIL, 2016), apelidada no Senado Federal de Lei de

Responsabilidade das Estatais, ou simplesmente Lei das Estatais, estabelecendo mecanismos de melhoria no sistema de governança e procedimentos específicos de licitações e contratações de obras, serviços, compras e alienações.

Esta legislação, embora fruto da necessidade de regulamentação do disposto no art. 173, § 1º da Constituição Federal (CF; BRASIL, 1988), surgiu de um movimento anticorrupção baseado nas Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal, e por inúmeros escândalos de corrupção investigados e julgados no âmbito da extinta operação lava-jato, que afetaram sobremaneira a maior estatal brasileira, a Petrobrás (MPF, s/d).

No plano da governança, a lei se dedicou a temas sobre transparência e publicidade, de auditorias interna e externa (arts. 9°, § 3°; 24), de gestão de riscos (art.9°), Código de Conduta e Integridade (art. 9°, § 1°), membros independentes do conselho de administração (art. 22), metas para seus diretores (arts. 13, III; 18, IV; 23), bem como de requisitos e vedações para a designação dos seus diretores e membros dos conselhos de administração e fiscal, visando evitar a excessiva influência de interesses políticos sobre a administração das estatais, o que também tenderia a favorecer malversações de recursos (arts. 17; 26); com um órgão específico para fiscalizar o atendimento a esses requisitos e vedações (art. 10) e limite de prazos para a ocupação da posição (art. 13, VI e VIII) (FERRAZ, 2020).

Como resultado da edição da Lei das Estatais e o aprimoramento dos mecanismos de governança e compliance, houve significativo aumento do lucro das empresas estatais, ocorrendo em 2022, um recorde histórico no lucro e nos dividendos distribuídos pelas estatais federais. “Juntas, as estatais federais somaram lucro líquido de R$ 179,672 bilhões de janeiro a setembro de 2022, distribuindo proventos no total de R$ 189,508 bilhões” (INFOMONEY, 2023).

Sucede que, apesar do contexto legislativo estar devidamente construído para minimizar a prática de atos de má gestão e de corrupção, há no Brasil, prática comum adotada por partidos políticos que, para ampliar o poder, tentam mitigar as regras para permitir a barganha de cargos importantes nas estatais em troca de apoio aos programas de governo que passam pelo Congresso Nacional.

Veja-se, de outro lado, o caso da decisão proferida pelo Ministro Ricardo Lewandowski, ao conceder liminarmente efeito suspensivo ao disposto no inciso I do § 2° do art.17 da Lei 13.303/2016 (BRASIL, 2016), o qual restringe indicações de conselheiros e diretores que sejam titulares de alguns cargos públicos ou que tenham atuado, nos três anos anteriores, na estrutura decisória de partido político ou na organização e na realização de campanha eleitoral; e, também,

conferiu interpretação ao inciso II do referido dispositivo para flexibilizar a regra que vinha dando frutos positivos conforme acima mencionado.

O dispositivo em foco comporta a seguinte redação:

> Art. 17. Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento, devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas "a", "b" e "c" do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:
> [...]
> § 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:
> I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;
> II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral. [...]

Referida decisão foi tomada na Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) 7331, proposta pelo Partido Comunista do Brasil (PCdoB), em 28/12/2022, e contém a seguinte conclusão:

> Em face do exposto, e considerando, especialmente, a excepcional urgência do pedido, concedo a medida cautelar requerida, ad referendum do Plenário desta Suprema Corte para declarar a inconstitucionalidade da expressão "de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública", constantes do inciso I do § 2° do art.17 da Lei 13.303/2016, até o definitivo julgamento desta ADI. Confiro, ainda, liminarmente interpretação conforme à Constituição ao inciso II do § 2° do art. 17 do referido diploma legal para afirmar que a vedação ali constante limita-se àquelas pessoas que ainda participam de estrutura decisória de partido político ou de trabalho vinculado à organização, estruturação e realização de campanha eleitoral, sendo vedada, contudo, a manutenção do vínculo partidário a partir do efetivo exercício no cargo, até o exame do mérito. Solicite-se inclusão do referendo desta medida cautelar para julgamento no Plenário Virtual, nos termos do art. 21, V, do RISTF, com a redação dada pela Emenda Regimental 58/2022.

Referida decisão abriu caminho para que a Petrobrás pudesse alterar seu estatuto social e flexibilizar regras e nomeação dos membros do conselho de administração.

Em 09/05/2024, o STF concluiu o julgamento de mérito desta ADI 7331, julgando-a improcedente, mantendo a constitucionalidade dos incisos I e II do § 2º do art. 17 da Lei 13.303/2016. A tese fixada foi a seguinte:

> São constitucionais as normas dos incisos I e II do § 2° do art. 17 da Lei 13.303/2016, que impõem vedações à indicação de membros para o Conselho de Administração e para a diretoria de empresas estatais (CF, art. 173, § 1º)

Não obstante o resultado de improcedência, a Suprema Corte brasileira, por unanimidade, manteve as nomeações ocorridas durante a vigência da liminar deferida pelo Relator em 16/3/2023.

Nota-se claramente, ao menos do ponto de vista fático, uma suspensão temporária da lei para permitir arranjos de cargos políticos nas estatais.

Em outro julgamento, o Supremo Tribunal Federal, apreciando Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 4295, se pronunciou pela impossibilidade de duplo sancionamento do Presidente da República, em caso de atos de improbidade, por estar ele submetido à disciplina jurídica dos crimes de responsabilidade de que tratam o art. 85 da Constituição Federal, e a Lei nº 1.079/1950 (BRASIL, 1950).

O tema poderá ter novos desdobramentos com o julgamento da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 6678, ajuizada pelo Partido Socialista Brasileiro (PSB), contra dispositivos da Lei de Improbidade Administrativa (Lei 8.429/1992) que prevê a perda de direitos políticos do agente público que praticar ato de improbidade (STF, 2021). O processo atualmente está concluso. Não obstante, o que fica evidente é que, com boa frequência, agentes políticos (legisladores e magistrados) praticam atos que configuram uma espécie de seletividade na cultura da integridade, como se algumas figuras políticas estivessem imunes às obrigações morais e éticas para o exercício de suas funções.

Segundo o site Valor Econômico (2023), a proposta de alteração estatutária na Petrobrás que gerou mais polêmica foi a que acaba com as restrições às indicações de executivos para conselhos de administração e diretoria de empresas públicas ou sociedades de economia mista que estão previstas na Lei das Estatais. Entre essas proibições estão ministros, secretários estaduais e municipais e titulares de cargo de natureza especial ou de direção e assessoramento superior (os chamados cargos de confiança) na administração pública.

Em 30/11/2023, a Revista Veja publicou matéria com a seguinte manchete: “A pedido do Novo, TCU trava manobra de aparelhamento político na Petrobrás: Estatal não poderá mudar estatuto social para enfraquecer as regras de compliance e admitir a volta do apadrinhamento na companhia”. (VEJA, 2023)

A Corte de Contas havia concedido liminar em representação formulada pelo Partido Novo visando impedir que a Petrobrás pudesse alterar seu estatuto com a finalidade de mitigar as regras de compliance. Todavia, poucos dias depois, apreciando agravo interposto pela

Companhia, o TCU revogou a liminar concedida, permitindo, então, que a Petrobrás prosseguisse com as alterações estatutárias em razão dos prazos de registros (TCU, 2023).

Vale frisar que, segundo o próprio TCU, foi feito um estudo econométrico no qual foram apurados os prejuízos causados por cartel que teria atuado em contratações da Petrobrás entre 2004 e 2012. De acordo com o estudo, que excluiu os aditivos contratuais, o valor a mais em cada contratação, em virtude do conluio, era de 14,53%. Na mesma notícia, ao todo, as 24 empresas que comprovadamente fizeram parte desse cartel causaram prejuízo à Petrobrás de R$ 12,3 bilhões (TCU, 2020).

A propósito, basta ver a recente notícia sobre a crítica e preocupação da OCDE quanto à impunidade em casos de corrupção no Brasil, inclusive citando decisão do Ministro Dias Toffoli, no caso da anulação do acordo de leniência da Odebrecht (OCDE, 2023).

O site Transparência Internacional possui desde 1995, um indicador chamado ICP, que significa Índice de Percepção da Corrupção. Atualmente, 180 países são avaliados, gerando uma pontuação que vai de 0 a 100, onde 0 significa altamente corrupto, e 100 significa altamente íntegro. O Brasil se encontra na posição 38, o que nos coloca num patamar mais próximo da alta corrupção do que da alta integridade.

No que toca à evolução desse indicador, veja-se a figura abaixo com o gráfico que mostra a variação no ranking brasileiro:

Figura 1 - Índice de Percepção da Corrupção pela Transparência Internacional



Fonte: Transparência Internacional, 2024

Não obstante, isso revela um conflito entre as expectativas normativas criadas com as regras pró integridade e as ações praticadas pelos agentes públicos que assumem cargos por eleição e/ou nomeação.

A Controladoria Geral da União, desde há muito, mas, principalmente, após a publicação do Decreto nº 9.203/2017 (BRASIL, 2017), tem feito grande esforço para disseminar a política de governança e a cultura da integridade junto aos órgãos da administração pública federal, bem como na iniciativa privada, como por exemplo, o Pacto Brasil Pela Integridade Empresarial, que estimula empresas que atuam no país a assumir, voluntariamente, compromisso público com a integridade empresarial (CGU, s/d). Contudo, tais práticas parecem não conseguir surtir efeito na cúpula política brasileira.

Isso sugere que não existe uma estrutura de governança e compliance que seja cumprida pelos agentes políticos, como o Presidente da República, seus Ministros de Estado, os senadores, deputados federais, juízes, entre outros.

Ao examinar os requisitos para investidura no cargo de Presidente da República, constata-se duas ínfimas exigências: ser brasileiro nato, e possuir idade mínima de 35 anos (BRASIL, 1988, art. 14, § 3º). Não se exige um mínimo grau de instrução e esclarecimento, podendo o Presidente da República ser o pior dos gestores.

No mesmo Decreto nº 9.2307/2017 (BRASIL, 2017), são considerados membros da alta administração os: Ministros de Estado, ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 6 do Grupo Direção e Assessoramento Superiores e presidentes e diretores de autarquias, inclusive as especiais, e de fundações públicas ou autoridades de hierarquia equivalente. Não figura neste rol o Presidente da República.

O Código de Conduta da Alta Administração Federal, igualmente, não se aplica ao Presidente da República, pois seu art. 2º se limita aos Ministros, Secretários de Estado, entre outros cargos.

Não obstante, a despeito de o Presidente da República estar fora das regras positivadas de compliance — o que não o desobriga de seguir preceitos éticos —, observa-se que existe boa normatização quanto às regras de boa conduta ética na administração pública e no âmbito da alta cúpula política. O que reforça mais ainda a hipótese de pesquisa de que há uma dissonância entre a expectativa normativa da integridade com as ações praticadas por agentes políticos eleitos e nomeados.

Neste cenário, sob a ótica da pesquisa, um dos principais problemas é a falta de qualificação adequada dos agentes políticos, que muitas vezes não possuem conhecimento suficiente sobre

as normas de compliance. Além disso, a comunicação entre os diferentes níveis de governo e a falta de cultura de integridade mais enraizada são obstáculos significativos.

Embora, a estrutura seja bem delineada, sua implementação enfrenta desafios significativos tais como: **(a)** descentralização, ou seja, a fragmentação das responsabilidades entre diferentes órgãos e níveis de governo pode levar à falta de coordenação e eficácia; **(b)** capacitação que implique em ausência de programas robustos de desenvolvimento de competências e habilidades contínuas para agentes públicos limitando a eficácia das políticas de compliance; e, **(c)** resistência à mudança cultural e institucional dentro do setor público é um obstáculo notável.

A falta de qualificação adequada dos agentes públicos é um dos maiores desafios para a eficácia do compliance público. Muitas vezes, os ocupantes de cargos públicos não possuem o conhecimento necessário sobre as normas e práticas de compliance, o que compromete a implementação efetiva dessas políticas. Esse déficit de conhecimento pode ser atribuído à falta de critérios rigorosos no processo de seleção e à ausência de programas de capacitação continuada.

Os ruídos de comunicação entre os diferentes níveis de governo e entre os agentes políticos e os órgãos fiscalizadores também são fatores críticos. A falta de clareza e transparência na comunicação das políticas e procedimentos de compliance pode levar a mal-entendidos e a não conformidade.

Por ruído entenda-se, qualquer interferência que distorça ou impeça a clareza da comunicação e o sentido da linguagem alinhada entre uma comunidade, uma organização, um conjunto de pessoas. No contexto de Luhmann (LUHMANN, 2005), o ruído pode surgir em qualquer fase da comunicação diagnostica por ele: **(i)** na seleção da informação ao referir-se ao conteúdo que é selecionado para ser comunicado; **(ii)** na seleção da expressão ao referir-se à forma como a informação é expressa; e, **(iii)** na seleção da compreensão ao referir-se à interpretação e compreensão da informação expressa. A comunicação eficaz só ocorre quando essas três seleções se tornam congruentes, ou seja, quando há entendimento mútuo do significado da mensagem e é essencial para garantir que todos os agentes públicos compreendam suas responsabilidades e expectativas em termos de compliance e haja alinhamento de compreensão da linguagem da conformidade.

Para alcançar a comunicação eficaz e a cultura da integridade é essencial que todos os membros estejam alinhados com os mesmos objetivos e valores. Isso requer comunicação clara e transparente, onde a informação, a expressão e a compreensão estejam congruentes.

A insuficiente disseminação da cultura da integridade é outro obstáculo significativo. Sem uma cultura sólida de ética e integridade, as políticas de compliance tendem a ser vistas como meras formalidades, sem impacto real na conduta dos agentes públicos. Promover a cultura de integridade envolve não apenas a implementação de políticas e procedimentos, mas, sobretudo, a educação e sensibilização contínuas sobre a importância da ética e da conformidade.

Uma cultura da integridade é caracterizada por valores e comportamentos que promovem a ética da responsabilidade e a transparência, o que inclui: **(a)** transparência e clareza na comunicação e nas operações; **(b)** responsabilidade individual por ações assumida por cada membro da organização; e, **(c)** coerência entre ações e comunicações que devem estar alinhadas com os valores e princípios da organização.

3. Perspectivas a longo prazo para a eficácia do Compliance Público

Um dos pilares dos programas de compliance é justamente o suporte da alta administração, e, ainda que tal conceito se restrinja àqueles agentes públicos mencionados no Decreto nº 9.2307/2017 (BRASIL, 2017), tal suporte não deve ser apenas uma autorização para que as instâncias táticas e operacionais de qualquer organização implementem um programa de integridade, mas sim, um suporte no sentido de também direcionar a atuação de todos os agentes públicos (já incluídos os agentes políticos) no caminho da ética da responsabilidade (PELLIN; SOUZA; 2023).

Vale dizer, agentes públicos de todas as esferas da administração pública e do governo, devem assumir o compromisso de exercerem suas funções públicas com lastro na ética da responsabilidade, incorporando a cultura da integridade que vem sendo paulatinamente disseminada pela CGU e por outras entidades públicas e privadas.

A Lei n. 8.429/1992 (BRASIL, 1992) não deixa dúvidas sobre a inclusão do agente político eleito ou nomeado no rol de responsáveis por tutelar a probidade administrativa. A lei revela claramente que são agentes públicos todos os agentes políticos, o servidor público e todo aquele que exerce cargo, emprego ou função pública. Não há, portanto, uma seletividade na incorporação da cultura da integridade na administração pública. A integridade não deve ser escolhida por quem quer aderir. Deve ser assumida por todos que exercem alguma função pública e em cada organização.

Para Robert Scrour resta sempre a questão de compreender por qual razão o Brasil e os países latino-americanos sofrem da questão da duplicidade moral que se manifesta através da hipocrisia coletiva. Menciona que “o oportunismo funciona como moral oficiosa, calcada no

espírito do jogo de soma zero: seu cerne reside na ideia de 'levar vantagem em tudo'" (2008, p. 63).

Essa cultura deriva, dentre outros fatores, do processo histórico da colonização de exploração que motivou, incentivou e inculcou o jeitinho brasileiro como cultura (SCROUR, 2008; PELLIN, 2019; PELLIN, ENGELMANN, 2018). Essa cultura, com seu vale-tudo predatório, sua ânsia de enriquecimento rápido, numa clara dissociação entre as declarações públicas e os atos praticados, veio a constituir uma das bases históricas da dupla moral brasileira. (SCROUR, 2008).

A moral do oportunismo pode ser compreendida como o sistema de normas morais que corresponde ao imaginário oficioso brasileiro e que configura o comportamento dito esperto, porque eminentemente egoísta. Em resumo, "aspira a que o indivíduo se saia bem, ainda que, em detrimento dos interesses dos outros". Trata-se de "um ideário que floresce à sombra da malícia, porque se nutre de hipocrisia — em público todos batem no peito e simulam aderir à moral da integridade". (SCROUR, 2008, p. 93)

E é justamente essa dupla moral brasileira, a ética do oportunismo e da cultura do vale tudo, que tem levado, ao que tudo indica, o país a retroceder mais do que avançar nos indicadores de percepção sobre a corrupção, como já dito anteriormente.

Há que se reavaliar o processo de investidura em cargos públicos, sejam eles por concurso, nomeação ou por eleição, a fim de que seja possível um debate mais produtivo acerca da implementação de uma agenda de integridade cogente em todo o poder público, a fim de que se possa, aos poucos, evitar os retrocessos acima elencados.

Para superar esses desafios é que se propõe uma série de medidas que incluem a revisão de políticas de investidura com o estabelecimento de critérios claros e rigorosos para a seleção de agentes públicos, para garantir que os ocupantes de cargos possuam qualificação acadêmica e experiência profissional, bem como, a implementação de programas de treinamento contínuo em compliance para todos os níveis de governo. Tais programas devem abranger desde os princípios básicos de compliance até as mais complexas normas e regulamentos aplicáveis ao serviço público. Ademais, sugere-se a criação de campanhas de sensibilização para promover a cultura da integridade entre os agentes políticos.

Desenvolver estratégias eficazes de comunicação é crucial para assegurar que todos os agentes públicos compreendam e sigam as normas de compliance. Isso pode incluir: **(a)** campanhas de sensibilização para aumentar a conscientização sobre a importância do compliance e suas implicações; a utilização de mídias tradicionais e digitais para alcançar

público amplo; e, **(b)** ferramentas de comunicação do tipo plataformas digitais e mídias sociais para disseminar informações de maneira clara e acessível; a criação de portais e aplicativos que centralizem informações e permitam consultas rápidas e eficientes.

A adaptação de boas práticas de outros países que possuem sistemas eficazes de compliance pode fornecer insights valiosos. A criação de parcerias internacionais e a participação de redes globais de compliance podem facilitar a troca de experiências e o aprendizado contínuo.

CONCLUSÕES

A pesquisa inclinou a investigação buscando responder à pergunta a que se propôs, qual era, por que o sistema de compliance público parece ineficiente em face de ocupantes de cargos públicos eleitos e nomeados?

Pode concluir, substancialmente, que a ineficiência do compliance público decorre da ausência de qualificação adequada e requisitos pré-estabelecidos para a ocupação. Por conseguinte, como resposta ao problema, certamente, a disseminação da cultura da ética da responsabilidade se confirma como possibilidade de melhoria deste cenário de retrocessos. Para isso, os mecanismos de educação, comunicação, treinamento, se fazem necessários para a disseminação da cultura da conformidade, uma vez que há robustez legislativa. Só a cultura da integridade eficaz pode qualificar e conformar o comprometimento com os princípios e valores fundamentais do país para o exercício de atividades na administração pública.

Este estudo evidenciou a necessidade urgente de reforçar o sistema de compliance público no Brasil, especialmente, em relação aos agentes políticos. As propostas apresentadas visam não apenas melhorar a qualificação e o conhecimento dos ocupantes de cargos públicos, mas, também, fomentar a cultura de integridade que permeie todas as esferas da administração pública.

Os resultados desta pesquisa indicam que, embora haja estruturas robustas no papel, a implementação prática do sistema de compliance público enfrenta sérias limitações. A qualificação inadequada dos agentes públicos e a falta de comunicação eficaz entre os diferentes níveis de governo são fatores críticos que comprometem a eficácia do sistema.

A análise sugere que uma abordagem mais integrada e focada na educação e na comunicação pode ajudar a superar muitos dos desafios identificados. Além disso, a adaptação de boas práticas de outros países pode oferecer caminhos promissores para o fortalecimento do sistema de compliance público no Brasil, uma vez que assumiu formalmente vários compromissos com esse sistema de desenvolvimento e combate à corrupção.

Recomenda-se a realização de estudos adicionais para explorar a eficácia das medidas propostas e a continuidade da avaliação das políticas de compliance público em evolução. A criação de parcerias com instituições internacionais pode fornecer insights valiosos e promover a troca de boas práticas.

REFERÊNCIAS

BONIN, Robson. Revista Veja. A pedido do Novo, TCU trava manobra de aparelhamento político na Petrobras. 2023. Disponível em: VEJA (abril.com.br)

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Senado Federal, 1988.

_____. Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: D1171 (planalto.gov.br)

_____. Decreto nº 3.678, de 30 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Disponível em: D3678 (planalto.gov.br)

_____. Decreto nº 4.410, de 07 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1o, inciso "c". Disponível em: D4410 (planalto.gov.br)

_____. Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005. Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal, e dá outras providências. Disponível em: Decreto nº 5480 (planalto.gov.br)

_____. Decreto nº 5.687, de 31 de janeiro de 2006. Promulga a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, adotada pela Assembléia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: Decreto nº 5687 (planalto.gov.br)

_____. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: D9203 (planalto.gov.br)

_____. Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: Lcp101 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 1.079 de 10 de abril de 1950. Define os crimes de responsabilidade e regula o respectivo processo de julgamento. Disponível em: L1079 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. Disponível em: L12527 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica. Disponível em: L12529 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal. Disponível em: L12813 (planalto.gov.br)

_____. 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. Disponível em: L13303 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018. Lei de Proteção de Dados Pessoais. Disponível em: L13709 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras. Disponível em: L13848 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: L14133 (planalto.gov.br)

_____. Lei nº 8.429 de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm

_____. Lei nº 9.613, de 03 de março de 19981. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores. Disponível em: L9613 (planalto.gov.br)

_____. Supremo Tribunal Federal. ADI nº 4295 DF. Relator: Ministro Marco Aurélio. Disponível em: Supremo Tribunal Federal (stf.jus.br)

_____. Supremo Tribunal Federal. ADI nº 6678 DF. Relator: Ministro André Mendonça. Disponível em: Supremo Tribunal Federal (stf.jus.br)

_____. Supremo Tribunal Federal. ADI nº 7331 DF. Relator: Ministro Ricardo Lewandowski. Disponível em: Supremo Tribunal Federal (stf.jus.br)

_____. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. Edição 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021. Disponível em: Levantamento de governança | Portal TCU

_____. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança organizacional. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020. Disponível em: Levantamento de governança | Portal TCU

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de direito administrativo. 21 ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2009.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. Pacto Brasil pela integridade empresarial. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/pacto-brasil

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO - CGU. Plano de Integridade 2023/2025. Disponível em: CGU_2023_2025.pdf

DE ARAÚJO, Valter Shuenquener; DOS SANTOS, Bruna de Brito André; XAVIER, Leonardo Vieira. Compliance na administração pública brasileira. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 19, n. 77, p. 247-272, 2019.

FERRAZ, Luciano. Compliance nas empresas estatais. In: DAL POZZO, Augusto Neves e MARTINS, Ricardo Marcondes (Orgs.). Compliance no Direito Administrativo. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2020. v. 1. p. 191-201.

HECKERT, Cristiano Rocha; FERNANDES, Murilo Queiroz Melo Jacoby; FENILI, Renato Ribeiro. As contratações na Lei das Estatais. EmpresaS EstataIS, p. 103, 2019. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/191125_livro_empresa_estatal_no_brasil_cap04.pdf

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP: IBGC, 2023. Disponível em: IBGC | conhecimento-governanca-corporativa

INSTITUTO ETHOS. Risco de retrocessos por possibilidade de mudanças na Lei 13.303/2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/conteudo/posicionamentos/instituto-ethos-assina-oficio-sobre-a-necessidade-de-preservacao-da-lei-das-estatais/

LUHMANN, Niklas. Organizacion y Decision: autopoiésis, acción y entendimiento comunicativo. Athropos: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2005.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso

OECD Organization for Economic Cooperation and Development. Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Brazil: Pahse 4 report. 2023. Disponível em: Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Brazil: Phase 4 Report

PELLIN, Daniela Regina; SOUZA, Rafael Fritsch. A ética da responsabilidade como remédio para a dor ESG do greenwashing empresarial. XII encontro internacional do Conpedi. Buenos Aires, Argentina, de 12 a 14 de octubre de 2023. Tema: Derecho, Democracia, Desarrollo y Integración. Disponível em: http://site.conpedi.org.br/publicacoes/w7dsqk3y/h7glby38

PELLIN, Daniela. A Revolução Dos Bichos e Os Porcos Do Direito: o Poder, a Economia e a Exclusão. Direito e Sociedade, 2019. https://doi:10.22533/at.ed.43619050715

PELLIN, Daniela; ENGELMANN, Wilson. A análise econômica do microempreendedor individual para além do Direito: a Política. Economic Analysis of Law Review. Vol. 9; nº 2, p. 177-193; Março-Agosto, 2018. Disponível em: https://www.academia.edu/Documents/in/Economical_Analysis_of_Law?swp=tc-ri-49176127 Acesso em: 06/08/2023.

PEREIRA, G. S. C; FARIA, E. F. O Regime Jurídico das Empresas Estatais sob a Ótica da Lei 13.303/2016: Aspectos Gerais, Específicos e Polêmicos. Rev. de Direito Administrativo e Gestão Pública, v. 3, n. 2, 2017.

PIFFER, Lizânea. Os desafios para construção de cultura de compliance nas empresas estatais. Revista da CGU, [S. l.], v. 15, n. 27, 2023. Disponível em: Revista da CGU

RIVAS, Katherine. Estatais federais têm dividendos recordes, mas poucas permanecem entre favoritas em 2023; veja quais. Disponível em:(infomoney.com.br)

SCROUR, Robert Henry. Ética Empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

THEDIN, Liane. Valor Econômico. Entenda o que muda no estatuto da Petrobras. 2023. Disponível em: Valor Econômico (globo.com)

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 2518/2023, Plenário, julgado em 06/12/2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. TCU aponta que cartel causou prejuízos de R$ 18 bilhões à Petrobras. 2020. Disponível em: Portal TCU

UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME - UNODC. Disponível em: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (unodc.org)