

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE DIREITO “PROF. JACY DE ASSIS” PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM DIREITO MESTRADO ACADÊMICO EM DIREITO

ANA CLAUDIA ALVARENGA MELO BARON

GOVERNANÇA MUNICIPAL: *Compliance* no Sistema de Gestão Ética do Poder
Executivo Municipal

UBERLÂNDIA/MG
2024

ANA CLAUDIA ALVARENGA MELO BARON

GOVERNANÇA MUNICIPAL: *Compliance* no Sistema de Gestão Ética do Poder
Executivo Municipal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGDI), da Faculdade de Direito “Professor Jacy de Assis”, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direitos e garantias fundamentais.

Linha de pesquisa: 1 Tutelas Jurídicas e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Walmott Borges

UBERLÂNDIA/MG
2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

B265g
2024

Baron, Ana Claudia Alvarenga Melo, 1991-
Governança municipal [recurso eletrônico] : *Compliance* no Sistema
de Gestão Ética do Poder Executivo Municipal / Ana Claudia Alvarenga
Melo Baron. -- 2024.

Orientador: Alexandre Walmott Borges.
Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de Uberlândia,
Faculdade de Direito.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2026.11021>
Inclui bibliografia.
Inclui ilustrações.

1. Direito. I. Borges, Alexandre Walmott, (Orient.). II. Universidade
Federal de Uberlândia. Faculdade de Direito. III. Título.

CDU: 340

André Carlos Francisco
Bibliotecário(a)-Documentalista - CRB-6/3408



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Secretaria da Coordenação do Programa de Pós-Graduação em
Direito

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 3D, Sala 302 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902

Telefone: 3239-4051 - mestradodireito@fadir.ufu.br - www.cmdip.fadir.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Direito				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 212, PPGDI				
Data:	Vinte e nove de fevereiro de dois mil e vinte e quatro	Hora de início:	14:00	Hora de encerramento:	16:00
Matrícula do Discente:	12212DIR002				
Nome do Discente:	Ana Claudia Alvarenga Melo Baron				
Título do Trabalho:	GOVERNANÇA MUNICIPAL: <i>Compliance</i> no Sistema de Gestão Ética do Poder Executivo Municipal				
Área de concentração:	Direitos e Garantias Fundamentais				
Linha de pesquisa:	Tutela Jurídica e Políticas Públicas				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Efetividade e Devolução de Conceitos Sociais				

Reuniu-se, utilizando tecnologia de comunicação à distância, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Direito, assim composta: Professoras/es Doutoras/es: Simão Pereira da Silva - UFVJM; Hugo Rezende Henriques - UFU; e Alexandre Walmott Borges - UFU - orientador da candidata.

Iniciando os trabalhos o presidente da mesa, Dr. Alexandre Walmott Borges, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público, e concedeu a discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir o senhor presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, às/aos examinadoras/es, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

APROVADA.

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Neste ato, e para todos os fins de direito, as/os examinadoras/es e a discente autorizam a transmissão ao vivo da atividade. As imagens e vozes não poderão ser divulgadas em nenhuma hipótese, exceto quando autorizadas expressamente pelas/os examinadoras/es e pela discente. Por ser esta a expressão da vontade, nada haverá a reclamar a título de direitos conexos quanto às imagens e vozes ou quaisquer outros, nos termos firmados na presente.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora e pela discente.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Walmott Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 01/03/2024, às 09:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Hugo Rezende Henriques, Professor(a) do Magistério Superior**, em 01/03/2024, às 10:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Simão Pereira da Silva, Usuário Externo**, em 08/03/2024, às 16:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Claudia Alvarenga Melo Baron, Usuário Externo**, em 12/03/2024, às 13:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5220774** e o código CRC **A40E21A9**.

ANA CLAUDIA ALVARENGA MELO BARON

GOVERNANÇA MUNICIPAL: *Compliance* no Sistema de Gestão Ética do Poder
Executivo Municipal

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGDI), da Faculdade de Direito “Professor Jacy de Assis”, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direitos e garantias fundamentais.

Linha de pesquisa: 1 Tutelas Jurídicas e Políticas Públicas

Uberlândia, 29 de fevereiro de 2024

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Alexandre Walmott Borges– FADIR/UFU

Prof. Dr. Hugo Rezende Henriques– FADIR/UFU

Prof. Dr. Simão Pereira da Silva- UFVJM

Obrigada Deus, por tudo. Dedico este trabalho
ao meu esposo, minha mãe e toda à família,
pelo estímulo, carinho e compreensão

AGRADECIMENTOS

Com o coração repleto de gratidão, agradeço a Deus pela força que me encorajou a enfrentar todos os desafios da minha vida. Em momentos de fraqueza, Sua presença foi a rocha onde encontrei suporte; em tempos de incerteza, Sua luz guiou meus passos com segurança.

Expresso minha mais sincera gratidão ao Prof. Alexandre Walmott Borges, meu orientador. Sua dedicação, não apenas ao conhecimento, mas também ao ensino e ao estabelecimento de inúmeras conexões de trabalho e vivências acadêmicas, foram verdadeiramente inspiradoras e transformadoras. Em seu nome, agradeço a todos os professores do programa; sem dúvidas, vocês desempenham um dos papéis mais importantes da vida humana: ensinar.

Agradeço ao meu esposo, Gustavo Baron, que me impulsiona a sonhar e acreditou na minha jornada. Ele assumiu minha ausência na rotina diária, nos encontros familiares, nos fins de semana e nas férias. Obrigada por cada palavra de encorajamento. Que possamos continuar fortalecendo o laço que nos une.

À minha mãe, Sra. Neidmar Alvarenga, que é e sempre será um grande exemplo de mulher, profissional, força e persistência. Obrigada por sempre me incentivar a estudar, ler e sonhar. Estaremos sempre juntas.

Às minhas sobrinhas, Dandara, Barbara, Rebeca; ao meu sobrinho Guilherme; e à minha afilhada, Júlia, por serem fontes de amor e paz.

À minha irmã, Camila; às minhas tias, Dora, Lucy, Lucimar e Leide; aos meus sogros; às minhas famílias Alvarenga, Baron e Camargos; e aos meus amigos de infância e de vida, que ofereceram palavras e expressões de felicidade durante todo esse processo. Vocês são o tesouro mais precioso que temos.

Aos meus colegas da 14ª Turma do Programa de Mestrado em Direito da Universidade Federal de Uberlândia, que foram semeadores do conhecimento durante minha vida acadêmica.

Agradeço à Corregedoria-Geral do Município, a qual tenho o privilégio de conduzir. Vocês me oferecem lições valiosas todos os dias sobre como ser uma servidora pública capaz de impactar positivamente, cumprindo meu papel de servir frente aos desafios cotidianos.

RESUMO

Este trabalho visa esclarecer o papel do *Compliance* no Poder Executivo de Uberlândia, por meio da análise de seu sistema de gestão ética. Questiona-se como a implementação desse sistema na Prefeitura Municipal de Uberlândia contribui para a promoção de uma governança administrativa eficaz? A pesquisa destaca o Decreto Municipal nº 18.391, de 09 de dezembro de 2019, como uma ferramenta estratégica essencial para aprimorar a transparência, o monitoramento da integridade pública e fortalecer a governança municipal. Empregando uma metodologia qualitativa-descritiva, o estudo enfrenta a complexidade de avaliar os impactos das práticas de *Compliance*, focando-se na realidade atual e nas estratégias adotadas em Uberlândia para reforçar seus padrões éticos e de governança. De natureza exploratória, a pesquisa busca descrever e analisar a aplicação do sistema de gestão ética, sem intenção de propor um novo modelo de gestão, mas de compreender as práticas vigentes. Para tal, recorre-se à legislação, doutrinas sobre *Compliance* e governança, e procedimentos específicos de implementação dessas práticas na administração pública municipal. Apoiando-se na análise de diversos autores que discutem governança, *Compliance* e ética no setor público, com especial foco no contexto municipal de Uberlândia, o estudo explora a experiência da cidade na adoção de seu Sistema de Gestão Ética, abordando os desafios, resultados e aprendizados que contribuem para o aprimoramento da gestão pública local. Inicialmente, apresenta-se um panorama das transformações legislativas e administrativas na administração pública brasileira, destacando a Lei Anticorrupção e o princípio da Boa Administração Pública. Introduz-se o conceito de Governança Pública, enfatizando a importância do *Compliance* Público para o fortalecimento institucional em diferentes esferas governamentais. O desenvolvimento do *Compliance* no Brasil, sua relação com a integridade e a discricionariedade administrativa, bem como a eficácia dos Planos de Integridade, exemplificados pelo caso de Uberlândia, na promoção de uma cultura ética na administração pública, são detalhadamente examinados. A análise aprofunda-se na experiência de Uberlândia, observando a implementação de sistemas de gestão ética e mecanismos de *Compliance*, a regulamentação da governança municipal, o Código de Ética Municipal, e os esforços empreendidos entre 2019 e 2022 para alcançar uma administração mais ética e transparente. Conclui-se que a integração eficaz de *Compliance* e ética na administração pública não só fortalece a democracia, mas também promove uma gestão transparente e responsável, alinhada às expectativas da sociedade. Ressalta-se a importância da cooperação entre governo, sociedade civil e setor privado para atingir esses objetivos, destacando o compromisso de Uberlândia com a integridade e a eficiência administrativa como referência para outras iniciativas municipais.

Palavras-chave: *Compliance*, governança municipal, gestão ética do poder executivo municipal.

ABSTRACT

This work aims to clarify the role of *Compliance* within the Executive Branch of Uberlândia by analyzing its ethical management system. It questions how the implementation of this system in the Municipal Government of Uberlândia contributes to promoting effective administrative Governance? The research highlights Municipal Decree No. 18,391, dated December 9, 2019, as a crucial strategic tool for enhancing transparency, monitoring public integrity, and strengthening municipal governance. Employing a qualitative-descriptive methodology, the study tackles the complexity of assessing the impacts of *Compliance* practices, focusing on the current reality and the strategies adopted in Uberlândia to reinforce its ethical standards and governance. Of an exploratory nature, the research seeks to describe and analyze the application of the ethical management system, without the intention to propose a new management model, but to understand the current practices. To this end, it utilizes legislation, doctrines on *Compliance* and governance, and specific procedures for implementing these practices in the municipal public administration. Relying on the analysis of various authors who discuss governance, *Compliance*, and ethics in the public sector, with special attention to the municipal context of Uberlândia, the study explores the city's experience in adopting its Ethical Management System, addressing the challenges, results, and lessons learned that contribute to the improvement of local public management. Initially, an overview of the legislative and administrative transformations in Brazilian public administration is presented, highlighting the Anti-Corruption Law and the principle of Good Public Administration. The concept of Public Governance is introduced, emphasizing the importance of Public *Compliance* for institutional strengthening across different governmental spheres. The development of *Compliance* in Brazil, its relationship with integrity and administrative discretion, as well as the effectiveness of Integrity Plans, exemplified by the case of Uberlândia, in promoting an ethical culture in public administration, are thoroughly examined. The analysis delves into Uberlândia's experience, observing the implementation of ethical management systems and *Compliance* mechanisms, the regulation of municipal governance, the Municipal Code of Ethics, and the efforts made between 2019 and 2022 to achieve a more ethical and transparent administration. It concludes that the effective integration of *Compliance* and ethics in public administration not only strengthens democracy but also promotes transparent and responsible management, aligned with societal expectations. The importance of cooperation between government, civil society, and the private sector to achieve these objectives is highlighted, underscoring Uberlândia's commitment to integrity and administrative efficiency as a benchmark for other municipal initiatives.

Keywords: *Compliance*, municipal governance, ethical management of the municipal executive power.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES.....	12
2.1. ANOTAÇÕES DA LEI ANTICORRUPÇÃO PARA INSTITUIÇÃO DO BOM GOVERNO	21
2.1.1. EXPLANAÇÕES SOBRE O DIREITO FUNDAMENTAL À BOA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	24
2.2. GOVERNANÇA PÚBLICA	28
2.2.1. O DIREITO ADMINISTRATIVO PARA A GOVERNANÇA PÚBLICA	32
2.2.2. POLÍTICA DE GOVERNANÇA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL.	35
2.2.3. APLICAÇÃO DA GOVERNANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA	39
2.3. REFLEXÕES SOBRE <i>COMPLIANCE</i> PÚBLICO.....	41
2.4. GOVERNANÇA E <i>COMPLIANCE</i> PÚBLICO.....	45
3. <i>COMPLIANCE</i> COMO MECANISMO ÉTICO E A DISCRICIONARIEDADE ADMINISTRATIVA.....	47
3.1. MARCO INICIAL E TRAJETÓRIAS LEGAIS DO <i>COMPLIANCE</i> NO CENÁRIO BRASILEIRO	51
3.1.1. COMENTÁRIOS SOBRE <i>COMPLIANCE</i> E INTEGRIDADE	55
3.2. PLANOS DE INTEGRIDADE OU DE <i>COMPLIANCE</i>	59
3.2.1. PLANO DE INTEGRIDADE DO MUNICÍPIO DE UBERLÂNDIA.....	62
3.2.1. O <i>COMPLIANCE</i> COMO FERRAMENTA NA CONCRETIZAÇÃO DO DECRETO Nº 18.390 DE 09 DE DEZEMBRO DE 2019	65
4 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	68
4.1. MECANISMOS DO <i>COMPLIANCE</i> NO SISTEMA DE GESTÃO ÉTICA DE UBERLÂNDIA	73
4.2. SISTEMA DE GESTÃO ÉTICA MUNICIPAL (DECRETO Nº 18.391 DE 09 DE DEZEMBRO DE 2019) COMO PARÂMETRO DE REGULAMENTAÇÃO DA PRÁTICA DA GOVERNANÇA NO PODER MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA	76
4.3. CÓDIGO DE ÉTICA MUNICIPAL DE UBERLÂNDIA	79
4.4. EFETIVAÇÕES NO RECORTE TEMPORAL DE 2019/2022.....	81

CONCLUSÃO.....	86
REFERÊNCIAS	94

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Administração Pública brasileira vem buscando se atualizar com novos padrões, diante dos novos e significativos desafios que envolvem termos de eficiência, transparência e integridade. Diante desse cenário, medidas de reforma e modernização administrativa têm sido implementadas, visando não apenas a melhoria na prestação de serviços públicos, mas também o combate à corrupção e a promoção de uma cultura de boa governança. Este trabalho tem como objetivo explorar as transformações na Administração Pública, com ênfase na adoção de práticas de *Compliance* e Governança, bem como analisar os impactos dessas práticas na gestão ética do poder municipal, tomando como estudo de caso a cidade de Uberlândia.

O primeiro capítulo, "A Administração Pública e as suas Transformações", oferece uma visão geral das mudanças legislativas e administrativas que têm moldado a administração pública brasileira, destacando a importância da Lei Anticorrupção e do direito fundamental à Boa Administração Pública. Este capítulo também discute o conceito de Governança Pública e como ele tem sido aplicado no âmbito federal, autárquico, fundacional e municipal, além de introduzir a noção de *Compliance* Público como um elemento fundamental para o fortalecimento das instituições.

O segundo capítulo, "*Compliance* como Mecanismo Ético e sua Discrecionabilidade Administrativa", aprofunda-se no papel do *Compliance* como ferramenta de integridade e ética na Administração Pública. Este segmento examina o marco inicial e as trajetórias legais do *Compliance* no Brasil, enfatizando a relação entre *Compliance*, integridade e a discrecionabilidade administrativa. Destaca-se ainda a implementação de Planos de Integridade, como o de Uberlândia, e a eficácia desses planos na promoção de uma cultura ética no setor público.

O terceiro capítulo, "Gestão Ética do Poder Municipal em Uberlândia", foca especificamente na experiência de Uberlândia, analisando a implementação de sistemas de gestão ética e mecanismos de *Compliance*. Este capítulo discute a regulamentação da prática da governança no poder municipal, a análise do Código de Ética Municipal e as efetivações dessas práticas no período de 2019 a 2022, e os desafios encontrados no caminho para uma administração pública mais ética e transparente.

Busca-se contribuir para o debate sobre a reforma administrativa no Brasil, enfatizando a importância de práticas de governança e *Compliance* para a construção de um governo eficiente, transparente e, sobretudo, ético. Este trabalho não apenas ilustra os potenciais

transformações na gestão pública decorrentes dessas práticas, mas também destaca o papel crucial que elas desempenham na consolidação da democracia e na promoção do bem-estar social.

2. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E AS SUAS TRANSFORMAÇÕES

A pós-modernidade desengoma a figura do Estado como o único detentor de conhecimento e da capacidade de promover o interesse público para que a relação entre administração e administrados seja pautada pela sua “intensidade” e a “abertura da dimensão da governança” (Vale, 2009, p. 120). A Administração Pública embora pautada nas construções e balizas em que se dedica ao longo da jornada contemporânea, passa por períodos patrimonialistas e autoritários que buscava a satisfação econômica dos donos dos poderes¹; e desta forma o Estado e os modelos de administração refletem esses desejos. Por conseguinte, a atuação administrativa reproduz a ineficiência na prestação de serviços públicos decorrente do direcionamento experimentado pelas classes dominantes (Miragem, 2011, p. 23).

No ano de 1988 inaugura-se o processo de democratização, ou o esforço para o regime democrático. A democratização introduz a burocracia, que traz lentidão e onerosidade as práticas da Administração Pública, embora essa seja a forma de identificação possível da estrutura. E com sensibilidade do novo modelo, que robustece a burocracia e o “Estado Democrático de Direito, marca-se a preocupação do bem-estar geral, pela participação popular e pelos objetivos de se construir uma sociedade livre, justa e solidária, era o marco no novo tempo” (Martins, 2019, p.24).

Na apresentação dos modelos que marcaram a trajetória da Administração Pública, inauguramos com o patrimonialismo, (Cavalcante, 2020, p. 16) pois é um conceito chave para entender a administração pública e sua evolução no Brasil. O patrimonialismo é caracterizado pela dificuldade em distinguir entre o público e o privado, onde o estado é visto como uma extensão do patrimônio do governante; e esse modelo influenciou profundamente a maneira como as instituições públicas foram estruturadas e funcionaram ao longo da história brasileira.

Pelo viés dos autores, embora o Brasil tenha passado por várias reformas administrativas buscando modernizar sua gestão pública e torná-la mais eficiente e

¹ Para maior contextualização das terminologias e sobretudo a sua conceituação consultar obra referenciada de MAXIMIANO, Antonio Cesar Amari; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão pública: abordagem da Administração e do Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2017. Pág.134.

transparente, elementos do patrimonialismo ainda persistem; e isso ocorre devido a vários fatores históricos, culturais e políticos que moldaram a administração pública no país. A influência do patrimonialismo nos modelos de administração pública subsequentes pode ser vista na persistência de práticas como o nepotismo, a corrupção, e a dificuldade em estabelecer uma clara separação entre interesses públicos e privados. Essas características patrimonialistas apresentam desafios significativos para a implementação de práticas de *Compliance*.

Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2020) aborda, em suas obras e de forma, a evolução da Administração Pública e suas transformações ao longo do tempo; destacando principalmente três modelos que marcaram a trajetória da Administração Pública o modelo burocrático, o gerencial e o de gestão. Ao modelo burocrático, que tem origem no século XIX, baseia-se nos princípios da burocracia, propostos pelo sociólogo alemão Max Weber. A Administração Pública burocrática é pautada por regras, hierarquia, impessoalidade, formalidade e controle rígido das atividades e o servidor público deve agir de acordo com normas preestabelecidas.

Com o passar do tempo, o modelo burocrático começou a ser questionado devido à sua rigidez e ineficiência em algumas situações. Surgiu então o modelo gerencial, que busca uma administração mais flexível, focada em resultados e com maior autonomia para os gestores públicos. Nesse contexto, foram adotadas práticas e técnicas de gestão empresarial para melhorar a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. Por fim trata do modelo de gestão ou Nova Gestão Pública, que é uma mudança de paradigma na Administração Pública, que busca uma gestão pública mais estratégica, com foco na transparência, participação social e prestação de contas.

A referência à Nova Gestão Pública (NGP), remete apresentar o modelo societal na literatura sobre administração pública, especialmente no trabalho de Paes de Paula (2010), que aponta para uma evolução significativa nos paradigmas de gestão pública. Pelo viés da sua teoria, a Nova Gestão Pública surgiu como uma resposta às ineficiências percebidas nos modelos tradicionais de administração pública, inspirando-se em práticas de gestão do setor privado para aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços públicos. E este modelo enfatiza a orientação para resultados, a *accountability*², a descentralização da gestão e a introdução de mecanismos de mercado dentro do setor público.

² O termo '*accountability*' é um conceito originado do inglês, frequentemente utilizado para descrever a obrigação de prestar contas, ser responsável por ações e resultados frente a instâncias reguladoras, ao público ou a outras

O modelo societal, por outro lado, reconhece a importância da participação cidadã e da sociedade civil na gestão pública, promovendo uma governança mais colaborativa e inclusiva. Este modelo busca superar as limitações da NGP, especialmente no que diz respeito à sua ênfase excessiva na eficiência e na lógica de mercado, incorporando valores democráticos, transparência, e a participação ativa dos cidadãos e da sociedade civil nas decisões e na prestação de serviços públicos.

A pesquisa sobre a coexistência do modelo societal com a Nova Gestão Pública sugere um movimento em direção a abordagens mais integrativas e inclusivas na administração pública. Este movimento reconhece que, embora a eficiência e a eficácia sejam importantes, a qualidade da democracia e a capacidade de atender às necessidades e aos direitos dos cidadãos também são cruciais; portanto, o debate sobre os modelos de gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento de práticas administrativas se equilibram entre a eficiência, eficácia, e participação democrática.

A busca por modelo gerencial expressos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado³; e este, na modalidade da administração pública é compreendida como a

Descentralização do poder político, com a transferência de atribuições para níveis regionais ou locais; Descentralização administrativa, por intermédio da delegação de autoridade a administradores públicos transformados em gerentes com crescente autonomia; Estabelecimento de organizações com poucos níveis hierárquicos; Afirmação do pressuposto da confiança limitada em contraposição à desconfiança total; adoção do controle da ação administrativa por resultados, ao invés de controle rígido procedimental da atuação administrativa; e adoção de modelo de administração voltada ao atendimento do cidadão e não autorreferida, reproduzindo seus próprios interesses (Bresser Pereira, 2005, p. 241).

A busca pelo resultado eficiente voltado para o modelo de administração burocrático (na busca de excelência dos processos) ou pelo gerencial (busca pelo resultado)⁴ não impacta e nem se indaga na escolha dentre ambos; mas o rastreo com vistas ao

partes interessadas. No contexto do direito brasileiro, este termo é frequentemente associado a mecanismos de controle, transparência e responsabilidade na administração pública, empresas e organizações e está intrinsecamente ligada a várias leis, com o a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000); Lei da Transparência (Lei Complementar nº 131/2009; Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) que serão discutidas nos tópicos posteriores deste trabalho. Oliveira, F. C. dos S. (2022). *Accountability: O estudo de sua aplicação a partir da Constituição da República de 1988 e da jurisprudência do Supremo Tribunal Federal*. **Revista De Direito Administrativo**, 281(3), 143–177. Disponível em <https://doi.org/10.12660/rda.v281.2022.88319>.

³ Conforme manuais de Direito Administrativo para consecução do modelo foram sugeridos dentre todos a política de profissionalização do serviço público; a introdução de uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho e a maior participação popular na fixação de políticas públicas. Nota-se que foram discutidas várias linhas, porém o recorte apresentado é direcionado ao objeto discutido. DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33º ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020, p. 123.

⁴ Também conhecido como nova gestão pública onde se busca alcançar os resultados na administração pública fazendo com que essa seja uma fonte de orientações, de técnicas, métodos e de renovação da gestão pública.

deslocamento do processo para o resultado, harmonizando-se ainda com a introdução do parâmetro da eficiência como princípio constitucional a reger a administração pública.

Em continuidade esse modelo valoriza a cooperação entre diferentes órgãos e esferas de governo, buscando uma abordagem mais integrada na solução de problemas públicos, buscando integrar as vantagens dos modelos burocrático e gerencial, aliando a busca pela eficiência com a garantia dos princípios constitucionais da Administração Pública. Existe uma ênfase direcionada para a prestação de serviços públicos de qualidade, respeitando a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, conforme previsto na Constituição.

E necessário compreender que vai para além das definições para outras áreas do conhecimento e acaba por inferir a sociedade dentro de um Estado, que não se remete apenas a dominação, mas que observa o interesse públicas e suas interações e interdependências. Essas transformações na Administração Pública refletem as mudanças nas necessidades e expectativas da sociedade ao longo do tempo. A busca por uma administração mais eficiente, transparente e orientada para resultados é constante, e os modelos gerencial e de gestão representam esforços para alcançar esses objetivos.

Deste ponto de vista, todos os modelos de estado estão interrelacionados e coexistem no modelo atual brasileiro. No entanto, esses modelos são contingentes e não homogêneos, tornando o comportamento do Estado imprevisível em sociedades multifacetadas e dinâmicas, tendo como fator negativo a falta de uma base moral clara, não sabendo que tipo de modelo nacional deve ser esperado e existe congruências para as novas características da governa pública.

Um novo modelo é apresentado no final do século 20⁵. Um novo conceito, o da nova governança pública. Essa segunda onda de reformas pós-burocráticas valoriza o estabelecimento de redes de parceria (desempenho) e a promoção de valores públicos (conformidade) uma integração de serviços. É um emprego de terminologia de influências supranacionais que configura essas novas organizações e relações, pois “essa expressão não se refere, portanto, a um arranjo pré-determinado, mas engloba, como conceito guarda-chuva que é, fenômenos distintos, identificados nos mais diversos países e instituições” (Ferrari, 2019, p. 99). Contudo, Barreto e Vieira (2021, p.3)

assevera que esse modelo pressupõe que as redes de parceria entre os três setores estatais, ao permitir agregar os recursos dos diversos parceiros e levar suas necessidades em consideração, oferece um modo de coordenação de resultado

⁵ Para maior compreensão do modelo e mais detalhes confira em SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019, p.106. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>.

superior às burocracias (modelo hierárquico) e às empresas (modelo competitivo). Essa parceria, fundada na confiança mútua entre os atores, é firmada por agentes públicos, sociais e privados, assim como por diferentes agentes governamentais (níveis de governo), exigindo uma liderança pública capaz de atuar na criação e na gestão de redes que atuem de forma flexível, criativa, inclusiva e comprometida com o interesse público. Como a nova governança pública está fundada na colaboração e na confiança, as práticas de governança corporativa, como gestão de riscos e integridade, são cada vez mais relevantes para o setor público.

Martins (2019, p.18) aborda que a aplicação e implementação de programas de *Compliance* apresenta-se na nova Administração Pública, considerando as orientações internacionais de combate a corrupção. A instituição de programa configura uma mudança cultural mais contundente dentro das relações públicas e privadas. Para tanto, a configuração de políticas proativas aliadas aos novos princípios e uma nova normatividade, contribuem ao Direito Administrativo brasileiro, assumindo um papel importante para a efetivação da governança e na instituição de programas de *Compliance*.

Em um recorte das principais legislações e seus desdobramentos na esfera pública, reflete essa inclinação e tem sido considerada benéfica no esforço de aprimoramento da atuação governamental, como por exemplo aos destaques da Lei 4.320/64 (BRASIL, 1964) que estatuiu Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, e que estabelece normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Sua atuação é fundamental para a administração pública brasileira, pois define os critérios para a gestão fiscal responsável, incluindo a receita, a despesa, os empréstimos e as dívidas públicas.

Ao Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal (Decreto 1.171/1994) (BRASIL, 1994) como um conjunto das normas éticas destinadas a orientar o comportamento dos servidores públicos civis do Poder Executivo Federal e que visa promover a integridade, a transparência, a eficácia e a eficiência no serviço público, enfatizando a importância da ética profissional no exercício das atividades. É um marco na promoção da ética na administração pública brasileira, buscando assegurar que a atuação dos servidores públicos esteja alinhada com os mais altos padrões de integridade e responsabilidade; refletindo o reconhecimento da importância da ética no fortalecimento da democracia e na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Na Lei das Contas Públicas (Lei 9.755/1998) (BRASIL, 1998), que obriga à publicação das contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal; estabelecendo regras para a criação de uma homepage na internet pelo Tribunal de Contas da União (TCU) para

divulgar dados e informações sobre a execução orçamentária e financeira dos entes federados em tempo real. É um passo importante para aumentar a transparência e o acesso público às informações sobre como os recursos públicos são geridos e utilizados. A sua implementação, juntamente com outras medidas de transparência e responsabilidade fiscal, constitui uma parte crucial dos esforços para garantir que a gestão dos recursos públicos no Brasil seja realizada de maneira aberta, responsável e alinhada com o interesse público.

As disposições da Lei 9.755/1998 são complementadas pela Lei Complementar nº 101/2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (BRASIL, 2000), reforça os princípios de transparência e responsabilidade na gestão fiscal e que estabelece parâmetros de responsabilidade e transparência financeira e orçamentária. Representa um marco na gestão das finanças públicas no Brasil, estabelecendo normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

O principal objetivo é promover o equilíbrio entre receitas e despesas públicas, a transparência, o controle e o planejamento na administração fiscal dos entes federativos (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), de forma a prevenir riscos e corrigir desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, sendo considerada uma ferramenta crucial para a melhoria da gestão fiscal no Brasil, promovendo práticas que asseguram o uso responsável e eficiente dos recursos públicos, além de contribuir para a estabilidade econômica e a prevenção de crises fiscais. Juntas, a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei 4.320/64 formam a base legal para a gestão fiscal e orçamentária responsável no Brasil, buscando promover a eficiência na alocação e uso dos recursos públicos, a equidade fiscal e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

O Decreto do Sistema de Correição do Poder Executivo (Decreto 5.480/2005) (BRASIL, 2005), estabeleceu medidas para o fortalecimento da capacidade administrativa dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC e visa otimizar a gestão de recursos humanos no setor público federal, promovendo uma administração mais eficiente e eficaz. Faz parte de um conjunto de esforços do governo federal para reformar e modernizar a administração pública, através da implementação de práticas de gestão de recursos humanos que possam contribuir para o aumento da eficiência e eficácia dos serviços públicos. A ênfase na capacitação e no desenvolvimento profissional dos servidores é uma estratégia chave para atingir esses objetivos, promovendo uma cultura de excelência e comprometimento com o serviço público.

A instituição do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, pelo Decreto nº 6.029/2007 (BRASIL, 2007), além de criar a Comissão de Ética Pública (CEP) e designar as competências às Comissões de Ética de que trata o Decreto nº 1.171, de 1994 é um passo importante na promoção da ética e da integridade dentro do setor público brasileiro, visando fortalecer os princípios e as práticas éticas entre os servidores e agentes públicos. Se apresente como um instrumento crucial para a consolidação de um ambiente de trabalho no setor público que valoriza a ética, a transparência e a responsabilidade; pois ao estabelecer estruturas e processos claros para a gestão da ética, o decreto contribui para a prevenção de conflitos de interesse e para o fortalecimento da confiança pública na integridade das instituições e dos servidores públicos.

O Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010 (BRASIL, 2010), estabeleceu medidas específicas de prevenção e combate à prática de atos de improbidade administrativa no âmbito da administração pública federal. Este decreto reforça o compromisso do governo com a integridade, a transparência e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos, buscando coibir práticas que prejudiquem a ética e a legalidade na administração. Conhecido também como decreto de vedação ao nepotismo, é ferramenta importante na luta contra a corrupção e a improbidade administrativa, complementando outras iniciativas legais e regulatórias voltadas para a promoção da ética e da transparência no serviço público. Ao estabelecer diretrizes claras para a prevenção, investigação e punição de atos de improbidade, o decreto contribui para fortalecer a confiança da sociedade na administração pública e na efetivação do princípio da legalidade.

A Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009 (BRASIL, 2009), também conhecida como Lei da Transparência ou Lei Capiberibe⁶, é uma legislação que alterou a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) para incluir disposições que aumentam a transparência das contas públicas. É um marco na promoção da transparência e do controle social sobre a gestão fiscal e orçamentária dos entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios), assegurando maior acesso da sociedade às informações relativas à execução orçamentária e financeira; representa um avanço significativo na legislação brasileira em relação à transparência e ao controle social, reforçando o compromisso com a gestão pública responsável, a *accountability* e a luta contra a corrupção.

⁶ A Lei da Transparência é conhecida como Lei Capiberibe em homenagem ao seu autor, o senador João Capiberibe.

Nessa mesma abordagem, a Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, sancionada em 18 de novembro de 2011 (BRASIL, 2011), é uma legislação fundamental que regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal do Brasil. A LAI representa um marco na promoção da transparência pública, assegurando o direito fundamental de acesso à informação aos cidadãos, e estabelece mecanismos para que qualquer pessoa, física ou jurídica, possa solicitar informações aos órgãos e entidades públicas sem necessidade de apresentar motivo. Pressupõem o fortalecimento da democracia brasileira, promovendo maior transparência e permitindo que os cidadãos fiscalizem a atuação do governo, contribuindo para a prevenção e o combate à corrupção e ao mau uso dos recursos públicos.

No exercício contínuo do tráfego legislativo, a Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013 (BRASIL, 2013), estabeleceu regras sobre conflito de interesses durante o exercício de cargo ou emprego no âmbito da administração pública federal direta e indireta, incluindo autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Seu objetivo é prevenir e evitar situações em que o interesse privado possa influenciar de maneira indevida a tomada de decisão no exercício da função pública, visando à integridade e à transparência na gestão pública.

É tida como um instrumento crucial para o fortalecimento da ética e da integridade no serviço público, contribuindo para a prevenção da corrupção e o aumento da confiança da sociedade nas instituições públicas, pois ao definir claramente o que constitui conflito de interesses e estabelecer mecanismos de controle e sanções, a lei busca garantir que a atuação dos servidores públicos esteja alinhada com os interesses da coletividade e dos princípios que regem a administração pública.

A Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (BRASIL, 2016) conhecida como Lei das Estatais, estabelece o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, dentro da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. O objetivo principal desta lei é promover uma gestão mais eficiente e transparente nessas entidades, além de aumentar a segurança jurídica e melhorar a qualidade da concorrência no mercado.

Introduz regras de governança corporativa, licitações, contratos, e transparência, buscando alinhar as práticas das empresas estatais aos padrões do setor privado e às melhores práticas internacionais de gestão, sendo um marco na reforma da gestão das empresas públicas e sociedades de economia mista no Brasil, visando assegurar que estas operem com maior eficiência, responsabilidade e transparência, em benefício da sociedade e do mercado em que atuam.

Nesta senda, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017), estabelece a política de governança pública no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O seu objetivo é aprimorar a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas, bem como a gestão dos serviços públicos, promovendo a eficiência, eficácia, e efetividade na administração pública federal. É tido como um instrumento chave para a melhoria da governança e da gestão pública, alinhando-se com as melhores práticas e padrões internacionais e representa um passo importante para o fortalecimento da governança e da gestão pública no Brasil, buscando assegurar que a administração pública federal opere de maneira mais coordenada, eficiente e orientada para resultados, em benefício da sociedade.

Segundo o Decreto da Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e Governança Pública, Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017) representa um marco na estruturação da governança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Brasil. Estabeleceu princípios, diretrizes e responsabilidades fundamentais para a implementação de uma política de governança robusta, que visa promover a eficiência, a eficácia e a efetividade na gestão pública, além de fortalecer os mecanismos de controle e a transparência.

Um documento crucial para estudiosos e profissionais da área de administração pública, gestão de políticas públicas e governança, servindo como uma referência importante para compreender os esforços recentes do Brasil na modernização e na promoção da eficiência da gestão pública. Tem uma importância fundamental para o *Compliance* e a governança em todos os níveis de governo, incluindo o municipal, pois apesar de seu foco na administração federal, os princípios e práticas estabelecidos pelo decreto servem como um modelo para a implementação de sistemas de governança e *Compliance* eficazes também nos governos municipais. Implementar essas práticas nos níveis municipais pode levar a uma gestão mais transparente, responsável e eficiente, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da qualidade de vida nas comunidades locais.

Por fim, o decreto que institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal, pelo Decreto 11.529/2023 (BRASIL 2017); que representa um avanço significativo nos esforços do governo brasileiro para promover a integridade, a transparência e a disponibilidade de informações no âmbito federal. Suas disposições abrangem a administração pública federal direta, autárquica e fundacional,

estabelecendo um sistema coordenado e objetivos claros para a gestão da integridade, da transparência e do acesso à informação.

Sua aplicabilidade é fundamental para consolidar a cultura de integridade e transparência na administração pública federal, ao definir estruturas claras e responsabilidades específicas, promove a conformidade com princípios éticos, a prevenção de práticas corruptas e a melhoria na gestão de recursos públicos. Além disso, ao estabelecer a Corregedoria-Geral da União como órgão central do SITAI, o decreto reforça o papel desta instituição como peça-chave na promoção da transparência e na luta contra a corrupção no Brasil. A implementação efetiva e da política de transparência e acesso à informação promete não apenas aumentar a confiança pública na administração federal, mas também melhorar a eficácia das políticas públicas e dos serviços prestados à sociedade, garantindo que os direitos de acesso à informação sejam respeitados e promovidos de forma abrangente.

Contudo mitigar as questões apresentadas não se trata apenas de reconhecer um novo rótulo, pois não existe efetivamente e nem formalmente a necessidade para tal. Com efeito, o que se procura é a instauração de uma nova cultura administrativa, que tenha o objetivo de promover o conceito e a política real e palpável de governança e ética, com fulcro na boa prestação de serviço público; pautando-se em um sistema normativo, com função específica dentro do ordenamento jurídico, com hierarquia e processo de criação que contempla leis, leis complementares, decretos, portarias, entre outros instrumentos jurídicos, estrutura complexa que organiza e regula a vida em sociedade.

2.1. Anotações da Lei Anticorrupção para instituição do bom governo

O início da discussão sobre o comportamento da gestão pública frente a escândalos de corrupção (ou a sua prevenção) tornou-se conhecido em meados de 2013, que dá o start a promulgação da Lei Federal Anticorrupção⁷ que visa combater práticas corruptas e garantir a responsabilização de pessoas jurídicas envolvidas em atos lesivos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, com o intuito de coibir a crescente prática volitiva (CNMP,

⁷ Em 2023, a Lei Anticorrupção do Brasil, celebrou o seu décimo aniversário. Esta legislação, que emerge como resposta aos compromissos internacionais assumidos pelo país, desempenha um papel crucial em fomentar uma cultura de integridade dentro do ambiente corporativo, estabelecendo-se como uma ferramenta poderosa no combate à corrupção. Essa legislação visa estabelecer um cenário marcado pela integridade, ética e transparência nas interações entre o setor público e o privado. E de forma celebrativa de uma década da Lei Anticorrupção, a Controladoria-Geral da União (CGU) compilou uma série de informações que destacam os avanços conseguidos, os benefícios proporcionados pela lei, seus elementos chave, e as inovações introduzidas em comemoração ao aniversário da legislação. Controladoria-Geral da União. (2023). **10 anos da Lei Anticorrupção**. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/10-anos-da-lac>.

2014, p. 11) e o rastreio de segurança nas atividades realizadas pela Administração Pública. Esta que não devem realizar as suas tarefas e a garantia de direitos com a mesma discricionariedade devido as condicionantes constitucionais da autonomia da vontade, legalidade, supremacia do interesse público, entre outros.

Dentro da análise, para qual é para quem muito se dedicou a LAC, dentro das perspectivas das autarquias ou empresas privadas, destaca-se a governança corporativa. Essa que atua na mudança de gestão, no sentido de alteração de comportamento ou cultura, associado aos interessados/governo. Com a publicação da Lei Anticorrupção que eleva os atos lesivos a crime, Vieira Neto (2018, p. 15), ressalta a necessidade latente de práticas de governança com a finalidade de gerar serviços com valor, planejadas e controladas; gerando confiabilidade nas relações.

A positivação expressa pela Lei de Improbidade Administrativa, Lei 8.429 de 2 de junho de 1992 (BRASIL, 1992) ilumina a devida conduta dos agentes públicos e consequentemente seus resultados para que se mitigue a corrupção dentro desse cenário e demonstra a ligação técnica pois esta

é a designação técnica da chamada corrupção administrativa, pela qual é promovido o desvirtuamento dos princípios basilares de uma administração eficiente, transparente e equânime, em prol quer de vantagens patrimoniais indevidas, quer para beneficiar, de modo ilegítimo, servidores ou mesmo terceiros (Ramos, 2002, p. 34).

Posto esse viés repressivo, preventivo e combativo à LAC em parceria com os demais marcos jurídicos e regulatórios fortaleceram a postura e o desejo de modificar às experiências brasileiras quanto a sua realidade frente a corrupção. A Lei de Improbidade Administrativa ilumina o caminho para a conduta adequada dos agentes públicos, enfatizando a corrupção administrativa como uma deturpação dos princípios fundamentais de uma administração eficiente, transparente e justa. Este aspecto repressivo, preventivo e combativo, juntamente com outros marcos jurídicos e regulatórios, fortaleceu a determinação em modificar as experiências brasileiras relativas à corrupção, marcando um distanciamento do modelo patrimonialista que tem sido diretamente associado à cultura corruptiva que prejudica a ética e a imagem das instituições públicas no Brasil.

Se justifica a Administração Pública dedicar parte de seu histórico jurídico legislativo para contemplar dentro do processo de democratização a necessidade de distinção da coisa pública da coisa privada. Afirma-se que “as heranças do modelo patrimonialistas têm ligação direta com a cultura corruptiva, problema atual que abala a ética e a imagem das

instituições públicas brasileiras [...] a corrupção traz consigo as marcas do modelo patrimonialista de administrar” (Martins, 2019, p. 22).

Para além da análise do carácter penalista e a suas definições técnicas previstas no Código Penal de 1940, urge que a prática corruptiva tem relação direta com a atividade desenvolvida pela Administração Pública e seus administrados e que acaba por atingir a sociedade e o poder público. A Lei Anticorrupção ressalta a importância da eficiência, transparência e integridade na gestão pública, que reflete a necessidade de um governo ético, responsável e comprometido com o bem-estar da sociedade e para que alcance o bom governo. Pauta-se que é preciso que as instituições públicas e privadas atuem de forma ética, evitando a corrupção, o nepotismo, o desperdício de recursos públicos e qualquer prática que viole o interesse coletivo.

Assim o Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022 que regulamenta a LAC, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira trata em seus artigos sobre as formas de responsabilização, as sanções administrativas, os acordos de leniência e apresenta capítulo (capítulo V do decreto) especificamente para tratar dos programas de Integridade dessas pessoas. Aqui se descreve os pilares dos quais se fundamentam os programas de *Compliance* e os reflexos aderidos pela Administração Pública.

Mas é a partir da Lei (LAC) que se tem a iniciativa para criação das práticas de *Compliance*, considerando que a existência de procedimentos e tratativas internas referente a denúncia e a aplicação efetiva de códigos de ética, atuam de forma preventiva dentro da integridade administrativa, destacando a importância do envolvimento da alta administração no compromisso de se estabelecer políticas internas. Sob o pálio do objetivo do presente a LAC traz à tona a necessidade de uma governança sólida, com mecanismos de controle interno, transparência, prestação de contas e gestão de riscos; com a implementação de estruturas de governança eficientes pode ajudar a prevenir e detectar práticas corruptas, além de melhorar a prestação de serviços públicos e a aplicação dos recursos do Estado.

E nesse viés que Nóbrega (2014) destaca o incentivo da Lei, para a criação de práticas de *Compliance*, como a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. Acaba por enfatizar a importância de programas de *Compliance* nas empresas que se relacionam com o setor público, uma vez que essas empresas também podem ser responsabilizadas por atos de corrupção de seus empregados

ou agentes. A iniciativa privada e as suas relações são identificadas como fonte, um marco técnico para que a Administração implemente de forma profissional as ações dos agentes públicos, visando a eficiência e a flexibilidade de processos.

O marco regulatório apresentado pela LAC, se apresenta como um pilar para a criação de políticas e diretrizes que promovam a eficiência, a ética e a responsabilidade no governo; onde se necessita o comprometimento com a participação cidadã, garantindo canais de comunicação abertos com a sociedade civil e incentivando o controle social, de forma a permitir que os cidadãos tenham voz nas decisões públicas e no monitoramento das ações governamentais. Para Batista (2017, p. 6) com o advento das normativas referentes a Lei Anticorrupção e com os escândalos experimentados no cenário brasileiro, foi instituída a partir de 2013 leis que pudessem modificar os comportamentos relacionados a prática de corrupção.

A iniciativa para a criação de práticas de *Compliance*, reforçada pela Lei, sublinha a necessidade de mecanismos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e conduta. Isso ressalta a importância de tais programas para empresas que interagem com o setor público, reconhecendo que estas também podem ser responsabilizadas por atos corruptos. Assim, a Lei Anticorrupção e os subsequentes regulamentos não apenas estabelecem um quadro legal para o combate à corrupção, mas também incentivam uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade em todas as esferas da sociedade, pois além da implementação legislativa, é crucial promover uma cultura de governança que priorize a integridade, assegurando assim a construção de uma sociedade mais ética e justa.

É um ponto importante no combate à corrupção. Mas para alcançar o exercício da boa governança e uma efetiva governança pública, é necessário ir além da legislação, promovendo uma ideia e cultura de integridade, transparência e responsabilidade em todas as esferas da sociedade, a criação de códigos de ética para adoção de políticas que visem prevenir ou detectar ilícitos e a adoção do *Compliance*, que tenha como norte a garantia e o cumprimento das normas. Uma construção de uma sociedade mais ética e justa, ou seja, a busca por “fazer, sem sentir”⁸.

2.1.1. Explicações sobre o direito fundamental à Boa Administração Pública

⁸ Frase de Mário Vinicius Spinelli, Diretor de Governança e Conformidade da Petrobras da Petrobras proferida na Conferência 10 anos da Lei Anticorrupção Balança e Novos caminhos, Brasília, 02 de ago.2023.

Dentro de um contexto social, político, econômico e jurídico, que busca adotar medidas íntegras e princípios morais nas Administrações Públicas, a regulação das políticas públicas através de programas normativos de integridade e ética é essencial para implementar ferramentas de governança pública. Não se garante uma sociedade livre, justa e solidária com vistas a promoção dos bens de todos se existe uma permissividade para atos corruptos e que são decorrentes da má administração pública, onde se esvai o compromisso ético e finalístico do Estado e a probidade dentro deste cenário.

Assim, uma sociedade livre, justa e solidária, que promove o bem-estar de todos, não pode ser garantida se houver tolerância para atos corruptos oriundos de má administração pública, comprometendo a ética e a finalidade do Estado, bem como a probidade neste contexto pois,

enunciar um novo direito fundamental a boa administração só se releva útil como conquista, se revestido da clareza de que boa administração, muito mais do que uma questão de estrutura ou princípio, é uma questão de prática nas escolhas públicas. Governança é uma ideia que associa cidadania emancipada a boa administração e com isso fortalece o viver democrático (Valle, 2010, p.18).

Os direitos fundamentais se vinculam à Administração Pública em conformidade com os princípios constitucionais previstos na Carta Magna, pertencentes às pessoas e estão positivados devido ao seu grau de importância e fundamentalidade. (Sarlet, 2011, p. 77) e à vista disto, o direito à boa administração pública é um direito fundamental do cidadão. Embora não se tenha a previsão expressa no ordenamento jurídico em relação a esse direito, infere-se de modo implícito a partir do fundamento da dignidade da pessoa humana e da chamada “abertura material do catálogo” (Sarlet; Marinoni; Mitidiero, 2012, p. 271-272) e das previsões finais do artigo 5º, em diálogo com o 1º e o 3º da Constituição Federal de 1988; demonstrando que existem direitos não explícitos, inclusive o da boa administração.

Lahera Parada (2006) conceitua política pública como sequências de ações e fluxos de informações voltadas para metas políticas estabelecidas democraticamente. Essas políticas são formuladas pelo setor público, frequentemente com envolvimento da sociedade civil e do setor privado. Assim, uma política pública abrange diretrizes para conteúdo de alta qualidade, estratégias de ação, reestruturações institucionais e expectativas de resultados. Rua (1998), por outro lado, ressalta a importância de diferenciar "política pública" de "decisão política", onde a primeira engloba não apenas a decisão, mas também a autoridade imperativa para agir e a escolha de estratégias específicas para efetivar essas decisões. Segundo Parada (2006), a qualidade de uma política pública é medida por critérios políticos como sua origem, propósito

e justificativa, enquanto Rua (1998) foca nos aspectos de sua implementação. Embora abordem diferentes aspectos que contribuem para o sucesso de políticas públicas, ambos os autores concordam na necessidade de um raciocínio lógico e consistente, uma gestão eficiente de recursos, uma sequência organizada de ações e objetivos bem definidos.

As políticas públicas, portanto, incorporam a escolha, em termos de obrigações constitucionais de agir (obrigação de agir) e esta tem a restrição e limitação da definição constitucional. A Administração Pública está vinculada às prioridades constitucionais e, com base no direito fundamental à boa administração pública, orienta sempre a melhor política no quadro das alternativas e planos de política pública apresentados no momento da tomada de decisão, no resultado esperado e na sua decisão. A análise da política pública amplia, assim, a visão do Estado não como mera abstração e permite estudar as condições reais de seu funcionamento.

Dados os cenários apresentados e que serão abordados, pelas legislações federais e municipal, sobretudo a conexão entre governo e administração; a governança implementa e integra a liderança, estratégia e controle nesta Administração Pública. E

Portanto, desenvolver o conceito da boa governança no Direito significa juridicizar o modo de desenvolvimento da Administração Pública, que corresponde, em tempos atuais, ao movimento de democratização da função administrativa, a partir de uma perspectiva participativa, inclusiva e procedimental. Em outros termos, a proposta por meio da governança de incorporação de atores externos à estrutura formal de poder ao processo de decisão democratiza e desenvolve a função administrativa, contribuindo para a concepção de uma Administração Pública promotora dos direitos e garantias fundamentais entabuladas na ordem Constitucional (Silveira, 2019, p.60).

Mesmo gozando de toda a discricionariedade nas políticas públicas adotadas pela Administração, esta priorizará, no plano ideal, às questões e destaques constitucionais visto que essas os corolários para condução do governo e conseqüentemente do Estado Constitucional. E, se pôr assim compreender, a Administração Pública não oferta ao seu gestor a mera liberalidade ou discricionariedade para escolher ou deixar de escolher as ações, sem a mera fundamentação. Por ser assim, a busca da eficiência e eficácia das decisões devem ser pautadas as vistas das garantias constitucionais. Em suma, o direito fundamental à boa Administração Pública brasileira refere-se concretude de um conjunto de princípios e garantias que visam assegurar a eficiência, a transparência, a responsabilidade e a participação dos cidadãos na gestão pública.

Inegável que este direito está enraizado na Constituição Federal de 1988 e é fundamental para a construção de um Estado democrático de direito. A busca pela boa

administração percorre por princípios constitucionais, de forma exemplificativa, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; esses princípios norteiam a atuação dos agentes públicos e garantem que a administração seja pautada pela ética e pela busca do interesse público. Pela transparência, pelo acesso à informação, pela participação popular, pelo controle e *accountability*⁹, pela eficiência e qualidade dos serviços públicos, pela responsabilidade administrativa e judicial, pelo combate à corrupção.

E considerando os mecanismos da governança, que contemplam ainda avaliações, estratégias e monitoramentos as iniciativas governamentais, atuam com uma rede e baseiam-se na cultura de gestão em resultados, transparência, participação e eficiência em prol das boas práticas e da garantia fundamental a boa administração pública. Pela compatibilidade conceitual da boa administração com a boa governança possibilita a consideração da boa governança um direito fundamental, a requerer a efetividade de um adequado Estado de Direito, e a incluir o cumprimento das normas informadoras do regime jurídico de direito administrativo (Corralo, 2017).

Remetemos à boa governança, ou seja, do direito básico à boa administração, que está intimamente ligado aos direitos civis, políticos, económicos, sociais e culturais, no sentido de governo, anticorrupção e estado democrático. A lei só pode florescer num ambiente onde os direitos humanos civis e políticos básicos sejam respeitados.

A sociedade civil e as instituições têm um papel fundamental na busca por uma administração pública mais eficaz e transparente e os desafios e avanços nas práticas da boa administração enfrenta percalços pela pouca credibilidade da que decorre, mas dentro da instituição de para a promoção de uma cultura de integridade, a implementação de mecanismos de controle e a adoção de práticas transparentes essenciais para prevenir e combater desvios éticos e condutas corruptas.

Dentro deste contexto, os códigos de ética desempenham um papel fundamental na orientação do comportamento dos servidores públicos e na promoção de uma administração transparente, eficiente e íntegra. Seja pelas normas de Conduta que os servidores públicos devem seguir no desempenho de suas funções, visando garantir a integridade, a imparcialidade e a responsabilidade na administração pública, contribuindo para a realização do direito fundamental à boa administração. Ao exigir que os servidores públicos ajam de maneira transparente e responsável, os códigos contribuem para a promoção da boa administração pública e para o fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

⁹ Utilizado no sentido prestação de contas e responsabilidade.

2.2. Governança Pública

Com as mudanças sociais do final do século XX, início do século XXI, a governança volta-se para atender os interesses da população, tornando ferramenta impositiva ao Administrador Público; criando mecanismos para que os indivíduos possam ser parte integrante do direcionamento das políticas públicas na busca de resultados. Atuando na “permissibilidade e incentivo à participação geral da sociedade em assuntos tanto públicos como privados, independentemente da condição de simpatia com os rumos do governo” (Martins; Marques, 2018, p.28) e em um contexto social, político, econômico e jurídico aliada a necessidade de mudança comportamental; apresentando a sua faceta menos hierarquizada. É um dos temas mais provenientes em

Organizações multilaterais, como Ifac, OECD, FMI, Banco Mundial, entre outras, têm realizado estudos e incentivado a adoção de boas práticas de governança, visando principalmente à integração global de mercados e bases sólidas para o crescimento. O termo governança tem sido utilizado e disseminado com uma multiplicidade de significados e em vários campos de conhecimento. Uma das razões para a popularidade do termo governança pode ser atribuída à ambiguidade do seu conceito. Ele pode ser moldado conforme as preferências intelectuais dos autores e, portanto, ofuscar o seu significado, ao mesmo tempo em que melhora talvez o seu entendimento. O conceito frequentemente é fraco no significado e forte na extensão. A adição de vários adjetivos para delinear o significado pode ajudar na compreensão do termo governança, mas, mesmo com essas qualificações, existem inúmeras oportunidades para estender o significado do conceito além de toda utilidade, de modo que ameaça tornar-se relativamente sem sentido. A raiz da palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção (Zorzal, 2015, p. 70).

Em linhas gerais, pontua-se que o conceito de governança decorre do âmbito empresarial privado. As empresas públicas foram responsáveis por grande parte do desenvolvimento das ações brasileiras, além de serem ativas por direito próprio, criando assim um papel para o governo no mercado de capitais. A literatura marca que em 1995, o Instituto Brasileiro de Administração – IBGC (atualmente Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC), teve por iniciativa a organização da governança dentro do cenário brasileiro com publicação no ano de 199 o primeiro código de práticas nacionais (Silveira, 2010).

Bruno Miragem (2011, p.51) enfatiza que o tema da governança no setor público possui forte carga de mudança conceitual e ideológica do conteúdo e do modo de exercício da função administrativa pelo Estado. E nesse cenário, que visa à adoção de medidas íntegras e de princípios morais nos âmbitos das Administrações Públicas, a regulação de políticas públicas

por intermédio dos programas normativos de integridade, aluem para execução das ferramentas direcionadoras de governança pública.

Não se embaraça e nem se limita ao governo (Estado), o processo participativo de agentes sociais (governo e sociedade civil) com a capacidade diretiva para resoluções de problemas públicos¹⁰. Cabe ao modelo escolhido a finalidade de representar de forma transparente e pública de como se espera que a governança seja impressa na organização administrativa. A governança implementa e integra a liderança, estratégia e controle desta Administração Pública, porém Nogueira (1995, p. 123) afirma que

[...] governo que governa não é o governo dos ‘decisionistas’ e dos líderes determinados, que ‘impõem’ à sociedade um dado programa de ação; é, ao contrário, o governo que sabe entrar em sintonia com as tendências e forças da sociedade para com elas implementar um audacioso programa reformador.

Busca-se a relação interativa dos atores públicos, sociais e privados, dentro da rede de políticas públicas os sujeitos, os governados e os governantes. A adoção do bem-estar social culmina com a revisitação do papel do governo no Estado, com ênfase na transparência, integridade e ética. Desta maneira, os mecanismos da governança, contemplam as avaliações, estratégias e monitoramentos as iniciativas governamentais, atuam com uma rede e baseia-se na cultura de gestão em resultados, transparência, participação e eficiência em prol das boas práticas, como condão de direcionar, pois

a governança envolve as atividades de avaliar o ambiente, os cenários, as alternativas, e os resultados atuais e os almejados, a fim de direcionar a preparação e a coordenação de políticas e de planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas; e monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas (BRASIL, 2021)

Implementar um modelo de governança implica em fortalecer a atuação ética do agente público, pautado na definição descrita de forma diretiva. E desta forma, a governança pública refere-se ao sistema de estruturas, processos e práticas por meio das quais as organizações públicas são dirigidas, controladas e responsabilizadas. Envolve a definição de políticas públicas, a tomada de decisões, a alocação de recursos e a implementação de ações para alcançar objetivos públicos; em que busca garantir que as instituições governamentais atuem de forma eficiente, eficaz, ética e em conformidade com a legislação.

¹⁰ Quando se destina a decotar apenas ao ambiente público, a Governança corresponderá aos processos de interação que visam a adoção de padrões resolutivos e diretivos do Estado dentro da esfera pública.

Para a concretude da análise incluem-se como elementos importantes na governança pública a garantia do acesso à informação e a comunicação clara para os cidadãos sobre as decisões e ações governamentais; afiançar que os gestores públicos sejam responsáveis por suas ações e que respondam pelos resultados obtidos; o incentivo e participação da sociedade civil na tomada de decisões e na definição de políticas públicas; a busca a utilização eficiente dos recursos públicos para alcançar os objetivos propostos e o agir de acordo com as leis e regulamentos vigentes.

Esses quando executados, promovem de forma essencial, a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e garantir a prestação de serviços de qualidade. Para isso envolve o uso eficaz dos recursos públicos, a proteção dos interesses dos cidadãos e a promoção de políticas e serviços que atendam às necessidades da sociedade; refere-se às estruturas, processos e práticas que buscam melhorar a forma como as organizações governamentais são gerenciadas e controladas e envolve o estabelecimento de diretrizes claras, responsabilidades definidas, prestação de contas, transparência e participação dos cidadãos no processo de tomada de decisão.

Uma boa governança pública visa promover a eficiência, a equidade, a integridade e a responsabilidade no setor público, e

Primeiro, integra modos hierárquicos (governo), competitivos (mercado) e colaborativos (terceiro setor) de coordenação social, borrando as fronteiras entre os parceiros governamentais e da sociedade civil do Estado. Segundo, abarca múltiplas jurisdições de atuação, colaborando simultaneamente em nível local, regional, nacional e internacional. Terceiro, reconhece a atuação de uma pluralidade de partes interessadas (*stakeholders*) que interagem em rede em iniciativas de interesse comum para a resolução dos problemas públicos. Em suma, adota um modo híbrido, de múltiplas jurisdições em complexas redes de colaboração para coordenar socialmente as comunidades políticas (*polities*). (Vieira; Barreto, 2019, p. 18).

Ainda se extrai dos conceitos fundamentais sobre a governança pública de que “os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2021) fazem parte da definição da função direcionada da Administração Pública. Cabe a esse bloco as ações decotadas por verbos de ação (avaliar, direcionar e monitorar) com vistas a execução, liderança e controle das funções de governança.

Para Miragem (2011, p. 47) as atividades-meio, como adoção de ferramentas de gestão, fomentam a promoção do interesse público e de atendimento à população, orientando a

atuação administrativa. A adoção de técnicas de qualidade pela Administração Pública visa a uma transformação profunda da cultura administrativa (introdução do modelo gerencial ou da nova gestão pública), porém os aspectos da Administração Pública contemporânea, como participação, transparência e cidadania, devem aparecer para a promoção do interesse e necessidade do público.

Assim, a governança não se restringe a cumprir regulamentos, pois constitui um sistema de valores pelo qual organizações são dirigidas e controladas. Nesse entendimento, os conceitos de ética, transparência e “boa governança” são essenciais para um Estado que busque, entre outros fatores condicionantes, garantir a confiança e a credibilidade pública das instituições democráticas bem como inserir o país na esfera competitiva internacional. Assim, confiança e instituições fortes constituem fatores essenciais ao desenvolvimento e à estabilidade das economias. Mas, esse não é um processo de único ator, pelo contrário, é necessário que todos conciliem projetos e valores com a prática consciente da boa gestão a partir dos seguintes princípios: a) transparência (acesso à informação); b) equidade (justiça); c) responsabilidade; d) conformidade com as leis; e) ética (Mendes; Bessa; Silva, 2015, p. 4).

Vanice Valle (Valle, 2010, p.25), afirma que a configuração de uma Administração Pública que foca na conquista histórica de que a ideia de governança importa na gestão pública compartilhada com a cidadania, atua de forma ativa e efetividade de um direito a boa administração. Em semelhança por Jacques Chevalier (2005, p.131) nota que a ideia de governança se orienta por uma lógica distinta do direito, pois enquanto este se exprime por intermédio de imperativos, comando obrigatórios provenientes de autoridade, a governança parte da ideia de pluralismo, interatividade e participação, com a finalidade de obter compromissos aceitáveis das partes envolvidas; e ainda ressalta que

De uns tempos para cá, os termos “boa administração” ou “bom governo” têm salpicado a vida das empresas e dos órgãos públicos de maneira crescente em uma tentativa de melhorar o conteúdo da própria atividade de governo ou administração. À altura do tempo em que estamos, não sabemos ainda se a emergência desse conceito nos principais documentos de estratégia empresarial ou pública está produzindo efeitos substanciais na maneira de dirigir. Talvez tenhamos que esperar algum tempo para saber se estamos ante uma moda passageira ou se, pelo contrário, nos encontramos frente a um aspecto permanente, material, que afeta o processo dinâmico da arte da direção ou do governo (Munõz, 2012, p.13).

Governança reflete em mudanças, um processo de transformação da forma como se visualiza a coisa pública. Concede a participação dos atores pertencentes a Administração e reflete como um importante orientador da aplicação de princípios constitucionais e democráticos nos quais estamos inseridos. Mas, a maior participação para a efetividade está com o Estado, pois cabe a este à determinação, aptidão política, articulação social para que crie

esse tipo de gestão da Administração, com o viés de aprofundar a democracia, a criação de um ambiente ético no serviço público, promovendo a integridade, a transparência e a responsabilidade. Ao estabelecer normas claras, fornecer orientação, incentivar comportamentos éticos e aplicar medidas corretivas quando necessário, a governança pública desempenha um papel vital na construção de uma cultura ética entre os servidores públicos.

2.2.1. O direito administrativo para a Governança Pública

A reforma administrativa no Brasil representa um processo evolutivo e multifacetado de transformação e modernização da gestão pública, enraizado na promulgação da Constituição Federal de 1988; que não apenas estabeleceu marcos democráticos fundamentais, mas também sinalizou a necessidade de uma reavaliação profunda do papel do Estado, preparando o terreno para uma série de reformas estruturais na administração pública.

Com a redemocratização e o impulso para a modernização estatal no início dos anos 1990, iniciou-se um período intenso de debate sobre a função do Estado brasileiro. Debate que foi cristalizado com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, em 1998, conhecida como a Emenda da Reforma Administrativa, que promoveu alterações significativas na gestão pública, visando aprimorar sua eficiência, eficácia e transparência, refletindo um compromisso renovado com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

As interpretações relacionadas a governança pública iniciam em 1990 a partir de relações econômicas, estruturais e políticas. Naquele momento dão início às medidas que culminaram na reforma do papel do Estado e para tanto, a concepção de governança implicaria no mercado e na privatização e as reformas passaram a ser preocupantes com a eficiência do serviço público. Era necessário encontrar o equilíbrio entre “os velhos e novos padrões estruturais” (Valle, 2009, p. 121), bem com traçar as características da reforma administrativa da qual iria se sobrepôr, em especial aos aspectos relacionados à administração pública e, “todavia, tanto mais orientada ao sucesso estará a reforma, quanto mais ela parta do reconhecimento da complexidade do real e da constatação das limitações que sobre ela possam incidir” (Valle, 2009, p. 131).

Um dos marcos legislativos mais impactantes desse período foi a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992), que jogou luz sobre a necessidade de combate à corrupção e fortalecimento da ética no setor público (BRASIL, 1992), que estabeleceu sanções para os atos de improbidade cometidos por agentes públicos, representando um avanço significativo na promoção da integridade administrativa.

Paralelamente e de forma exemplificativa, a Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 8.666/1993) introduziu um conjunto de normas para regularizar os procedimentos de licitação e contratação pelo poder público, assegurando transparência, competitividade e isonomia nos processos de contratação estatal (BRASIL, 1993), medidas foram essenciais para a construção de um ambiente administrativo mais transparente e eficiente.

Juntas, a Emenda Constitucional nº 19, a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Licitações e Contratos demonstram um corpo legislativo que marcou um novo caminho para a Administração Pública brasileira, alinhando-a mais estreitamente com os princípios democráticos estabelecidos pela Constituição de 1988. E assim, a reforma, deve ser compreendida não como um evento pontual, mas como um processo contínuo de evolução, buscando adaptar e aprimorar as estruturas e práticas administrativas em resposta às demandas sociais e aos desafios do desenvolvimento nacional.

Este processo contínuo de reforma e modernização reflete o dinamismo da gestão pública brasileira e sua capacidade de se reinventar frente aos desafios emergentes, mantendo o compromisso com a eficiência, a transparência e a ética na administração pública; sendo um elemento chave na busca por um Estado mais eficiente e alinhado com as expectativas e necessidades da população brasileira.

Mas foi com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19/98¹¹ que balizou a reforma constitucional da Administração Pública, introduzindo mudanças importantes nas estruturas e na gestão do setor público, visando aprimorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade dos órgãos governamentais. E no que diz respeito à governança, a Emenda Constitucional nº 19/98 contribuiu para fortalecer a gestão pública, estabelecendo diretrizes e instrumentos que visam a uma Administração mais eficiente, transparente e responsável.

A implementação dessas mudanças teve o potencial de melhorar a qualidade dos serviços públicos, promover a economia de recursos e fortalecer a relação entre o Estado e a sociedade, pois

Incorporar os novos paradigmas da pós-modernidade, como vem fazendo a melhor doutrina nacional, é a evidência máxima de que, ao contrário da imputação referida por parte dos gerencialistas, de que o direito administrativo é rígido, essa ciência vem se dedicando, criativa e propositivamente, à transformação da administração pública para a conciliação de seu agir como poder, aos compromissos que a constituição lhe traçou. Essa transformação, todavia, jamais será finalizada — e o que se aponta a título

¹¹ Dentre as mudanças relevantes foi a criação de mecanismos de controle e avaliação da gestão pública; que estabeleceu a obrigatoriedade de elaboração de planejamento estratégico, a instituição de sistemas de controle interno, a divulgação de relatórios de gestão e a criação de ouvidorias públicas. Essas medidas tinham como objetivo fortalecer a *accountability* (prestação de contas) e o controle social sobre as ações do governo. Destaca-se que foram estabelecidos princípios como a eficiência, a impessoalidade, a publicidade e a motivação dos atos administrativos.

de conclusão, como provocação à continuidade desse trabalho de permanente atualização de sentido do direito administrativo, é a advertência de Mockle (2007) em relação à temática que se insinua no direito público em geral: a ausência de abertura à realidade da governança pode contribuir para despi-lo de sua chama de vida, sem ter em conta a amplitude das transformações em curso (Valle, 2009, p. 138).

É importante ressaltar que, desde a promulgação dessa Emenda Constitucional em 1998, outras reformas e medidas foram adotadas para aprimorar a governança na Administração Pública brasileira; demonstram impacto na governança da Administração Pública ao promover maior responsabilidade fiscal, aumentar a eficiência e a transparência na gestão, além de proporcionar uma modernização dos processos administrativos. No entanto, é importante destacar que as reformas na Administração Pública são complexas e contínuas, e outras medidas posteriores também foram implementadas para aprimorar a governança ao longo do tempo.

Busca-se resoluções para os longevos e novos problemas enfrentados com a finalidade de uma prestação de serviços públicos de qualidade, utilizando o resultado de técnicas de gestão privadas. Desta forma, busca-se um Estado eficiente, capaz de exprimir por intermédio dos governantes, planejamento, formulação, implementação de políticas públicas e exercício das suas funções. É inserido na gestão pública posto a maior eficiência do Estado, é a sua ideia se volta para a capacidade dos governantes em planejar, formular, implementar as políticas públicas e cumprir suas funções (Martins, 2019, p. 63.); propiciando maior qualidade da prestação de serviços públicos essenciais; e

Se uma das raízes da crise é a desesperança na representação e do desalento democrático, imperativo será caminhar, em pequenos, mas seguros passos, em favor de uma configuração de administração pública que reinvesta nesse mesmo ideal, sem abdicar de uma conquista histórica da humanidade. Investir, portanto, na ideia de governança importa em prestigiar à gestão pública compartilhadas, reinventando ao mesmo tempo, o potencial de contribuição de uma cidadania que se possa reconhecer como ativa, emancipando-se, como é próprio a um direito à boa administração que se afirma fundamental (Valle, 2009, p. 25).

Para Oliveira (2020, p. 114) a boa prática de governança pública demonstra a modernização e alternativa para melhorar o desempenho frente as exigências da sociedade e da gestão pública. Desta forma, em alusão à integridade, demonstra-se a geração de valor à sociedade; fomentada pela administração pública gerencial, associado a reformas administrativas que visam mitigar os impactos da administração pública burocrática e a sua rigidez, incentivando a descentralização do melhor funcionamento dos serviços públicos e a busca pela eticidade nas ações públicas.

2.2.2. Política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A Administração Pública, sob a ótica de Di Pietro (2003), pode ser compreendida sob duas dimensões distintas; sendo essas de forma objetiva (ou material) e subjetiva (ou formal). Ela fornece uma visão abrangente sobre o tema, tratando a Administração Pública de uma perspectiva subjetiva ao incluir órgãos de governo, responsáveis pela formulação e liderança de políticas públicas, e órgãos administrativos, encarregados de executar tais políticas. De uma perspectiva objetiva e ampla, a Administração Pública abarca tanto as atividades políticas, que definem as diretrizes do governo, quanto as atividades administrativas que as colocam em prática. Apresenta uma análise da Administração Pública em um contexto mais limitado, enfocando exclusivamente os órgãos administrativos sob uma ótica subjetiva, e a função administrativa sob uma ótica objetiva, excluindo, portanto, os órgãos de governo e a função política.

Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que tornam as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos (Maximiniano, 2000, p. 35).

A Administração Pública é reconhecida como o sistema responsável pela coordenação das funções dos três ramos do governo: Legislativo, Executivo e Judiciário. Esse sistema compreende um conjunto de instituições ou órgãos com responsabilidades específicas, orientando as ações dos agentes públicos conforme princípios de eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Segundo Hely Lopes Meirelles (2005), a Administração Pública, em seu sentido mais amplo, atua como reguladora de interesses, aderindo aos princípios legais, éticos e finalísticos dos bens sob sua custódia e gestão. Enquanto a administração de bens e interesses privados constitui a administração privada, a gestão dos bens e interesses da coletividade caracteriza a Administração Pública. Assim, ela gerencia bens e interesses públicos nos níveis federal, estadual e municipal, pautando-se em normas jurídicas e éticas com o objetivo de promover o bem comum, servindo como o veículo pelo qual o governo administra os interesses da comunidade.

A governança pública emerge como um serviço alinhado aos princípios da boa administração, visando melhorar as condições da vida humana, pautadas pelo princípio da eficiência (Martins, 2019, p. 53). Esse conceito se entrelaça diretamente com a ideia de boa

administração, que pressupõe uma gestão pública transparente, eficaz, responsável e que atenda às necessidades da sociedade de maneira justa e equitativa. Compartilham fundamentos essenciais para a eficácia da gestão pública, centrados em princípios como eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade.

Esses princípios garantem a condução apropriada das ações governamentais, promovendo o bem-estar público e a confiança na administração. A transparência e a responsabilidade são cruciais, exigindo que as decisões governamentais sejam abertas e os governantes responsáveis por suas ações, fortalecendo a confiança pública. A participação cidadã ressalta a importância da inclusão da sociedade nas decisões governamentais, assegurando que as políticas públicas atendam às necessidades e interesses da população. Além disso, a eficiência na gestão de recursos sublinha a importância de maximizar os resultados positivos e minimizar custos e desperdícios, refletindo o compromisso com a boa administração.

A equidade e a justiça social visam o acesso universal aos serviços públicos e oportunidades, buscando reduzir desigualdades e promover a inclusão. Adaptação e inovação são componentes chave, permitindo que o setor público responda aos desafios contemporâneos e às demandas da sociedade com soluções tecnológicas e métodos inovadores para aprimorar os serviços oferecidos. Devido a relação entre governança pública e boa administração, evidenciada por seus objetivos comuns de promover uma gestão eficiente, responsável e inclusiva, as práticas de governança que incorporem os princípios da boa administração são essenciais para alcançar o desenvolvimento sustentável e melhorar a qualidade de vida da população.

A governança na Administração direta e indireta em nível federal é regulada pelo Decreto 9.203/17, que apresenta os princípios da governança pública como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade, e transparência (BRASIL, 2017). O Decreto define governança como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle empregados para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, visando à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade; e apresenta os princípios da governança pública (no artigo 3º) como sendo o da “I - capacidade de resposta; II - integridade; III - confiabilidade; IV - melhoria regulatória; V - prestação de contas e responsabilidade; e VI – transparência” (BRASIL, 2017).

A interpretação dada pelo Decreto sobre a governança pública, indica que se trata “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar,

direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. Estabelece os mecanismos de governança pública (art. 5º) que são a liderança (integridade, competência, responsabilidade e motivação), a estratégia e o controle. A gestão dos riscos está presente nas diretrizes e nos mecanismos de controle. Reforça-se, também, os sistemas de controle interno.

As diretrizes de governança incluem eficiência, desburocratização, eficácia, articulação, ética, controle, participação, decisão baseada em evidências, boas práticas regulatórias e transparência. Destaca-se também a importância de criar e implementar programas de integridade na administração direta e indireta federal (Corralo, 2023, p. 9). Ao estabelecer diretrizes para a política de governança, o decreto visa melhorar a eficiência, eficácia e transparência das ações governamentais, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

Para tanto o decreto define governança como o conjunto de práticas e estruturas de liderança que buscam garantir o cumprimento da missão institucional, a visão de futuro, a orientação estratégica, a realização de resultados e a prestação de contas; estabelece os princípios fundamentais da governança, que incluem integridade, ética, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa, conformidade e resiliência; aborda a criação e funcionamento de comitês de governança, que têm a responsabilidade de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, no monitoramento de resultados e na avaliação de riscos.

O Decreto destaca a gestão de riscos como componente essencial da governança, com o objetivo de identificar e atenuar possíveis desafios que possam impactar o alcance das metas institucionais. Ele determina a necessidade de elaborar planos estratégicos que direcionem as atividades e projetos da organização, alinhando-os com sua missão e visão. Além disso, sublinha a relevância da avaliação de desempenho como meio para monitorar e avaliar os resultados obtidos pela instituição, facilitando ajustes necessários e melhorias contínuas; e reforça a importância da transparência nas operações governamentais, exigindo a divulgação de informações e a prestação de contas à sociedade.

O Decreto tem como objetivo promover uma cultura organizacional baseada em integridade, transparência e responsabilidade, definindo diretrizes claras para a governança. Isso cria um ambiente propício para que as instituições públicas atuem de forma ética e correta, evitando práticas que possam comprometer o bem público em detrimento de interesses privados. Ao estabelecer padrões de comportamento, incentivar a prestação de contas e reforçar os mecanismos de controle, o Decreto contribui para moldar uma administração pública mais

ética, resultando em uma gestão caracterizada pela transparência e alinhada com os valores éticos esperados pela sociedade.

Além disso, o Decreto salienta a existência de diversas adaptações pertinentes à governança pública. No entanto, a abordagem adotada neste trabalho é influenciada pela interpretação de uma cultura centrada na democracia participativa, com ênfase na implementação de códigos de ética para os servidores. E esses códigos são cruciais para a promoção da transparência, responsabilidade e integridade na governança pública, sublinhando a importância desses princípios na construção de uma gestão pública efetiva e confiável.

Para tanto, os códigos de ética para servidores públicos devem estabelecer diretrizes claras sobre o comportamento e as responsabilidades éticas que os servidores públicos devem seguir em suas funções. Eles são projetados para garantir que esses atuem de maneira justa, íntegra e em conformidade com os princípios éticos, evitando conflitos de interesse, corrupção e outras práticas inadequadas. No entanto, a eficácia dos códigos de ética depende da conscientização, implementação e fiscalização adequadas.

Feitas essas considerações, destaca-se a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que desempenha um papel crucial na formação e capacitação de servidores públicos no Brasil, além de ser um centro de referência em pesquisa e disseminação de conhecimento sobre gestão pública. No contexto da implementação de políticas de integridade, transparência e acesso à informação na administração pública, oferece recursos valiosos, incluindo estudos de caso, pesquisas, cursos e seminários que abordam as melhores práticas e desafios enfrentados pelo setor público na promoção desses princípios.

A ENAP, portanto, desempenha um papel fundamental na promoção da integridade, transparência e efetividade no setor público brasileiro, contribuindo não apenas para o aprimoramento das competências dos servidores públicos, mas também para a evolução das práticas de governança pública no país. Através de suas atividades, a escola apoia a implementação de políticas que fortalecem a administração pública e promovem maior *accountability* e confiança na gestão dos recursos públicos.

Como conclusão deste tópico, enfatiza-se a necessidade de os governos estabelecerem mecanismos que assegurem o respeito aos códigos de ética e imponham consequências claras para infrações dessas normas. Além disso, torna-se essencial a educação e capacitação contínuas dos servidores públicos em matéria de ética, a fim de garantir a compreensão e o cumprimento dos princípios éticos, partindo da afirmação de que são medidas

fundamentais para assegurar a implementação efetiva da governança pública nos diferentes níveis administrativos, contribuindo para a integridade e transparência na gestão pública.

2.2.3. Aplicação da governança na Administração Pública Municipal de Uberlândia

Dentro do âmbito municipal de Uberlândia, foi editado o Decreto nº 18.390, de 9 de dezembro de 2019 (UBERLÂNDIA, 2019) que dispõe sobre a política de governança pública e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do município de Uberlândia, tem como objetivo promover a eficiência, transparência, ética e integridade na administração pública municipal, buscando aprimorar a gestão e a prestação de serviços à população com vistas a fortalecer as práticas de governança, que envolvem a definição de responsabilidades, processos de tomada de decisão, estratégias e controles para alcançar os objetivos institucionais¹².

Coube ao decreto a definição das estruturas de governança, que serão compostas com a inclusão e participação de diferentes níveis hierárquicos e áreas da administração em semelhança a legislação federal. Nele, a Prefeitura de Uberlândia, considera que governança pública é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltadas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução e geração de resultados nas políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (UBERLÂNDIA, 2019).

Este decreto aborda a transparência nas ações da administração pública e prestação de contas à sociedade; a promoção de treinamento e capacitação dos servidores para compreenderem e seguirem os princípios de governança e *Compliance*; estabelece mecanismos de avaliação e monitoramento das práticas de governança e *Compliance* para assegurar que estejam sendo eficazes; define o *Compliance* público; e estabelece ações que envolvem princípios éticos que os servidores públicos devem seguir, promovendo condutas íntegras, honestas e respeitadas no desempenho de suas funções.

As ferramentas do *Compliance* e os pressupostos dos processos de governança, dentro da Administração Pública Municipal são “instrumentos processuais constitucionais aptos a desenvolver formas de controle, igualdade e a vida das pessoas” (Martins; Marques, 2018, p.39) relacionando ao diálogo entre Constituição e processo, em prol das prioridades

¹² Para melhor detalhamento da redação, consulta artigos 3º e 4º do Decreto em <https://leismunicipais.com.br/a1/mg/u/uberlandia/decreto/2019/1839/18390/decreto-n-18390-2019-dispoe-sobre-a-politica-de-governanca-publica-e-compliance-no-mbito-da-administracao-publica-direta-autarquica-e-fundacional-do-municipio-de-uberl-ndia>

sociais vivenciadas, dada a abordagem sob esse enfoque, pois “hoje, espera-se um novo perfil da Administração Pública, exigindo-se uma maior proximidade com o cidadão, uma relação mais aberta, dialógica e horizontal, em contraponto àquelas vetustas características da imperatividade, verticalidade e autoritariedade” (Silveira, 2019, p. 13).

Existe a necessidade da Administração Pública Municipal em gerar valor para os munícipes por meio de políticas e serviços públicos, que melhorem o desenvolvimento da cidade e da vida desses; sobretudo

com redução da possibilidade de fraudes, desvios e corrupção, e aumento da possibilidade de entrega de boas ruas e estradas, saúde e educação de qualidade etc., é que o município deve fortalecer ainda mais os mecanismos de Governança pública como forma de reduzir o distanciamento entre a prefeitura e o(a) cidadão(ã), garantindo uma imagem institucional positiva ao(à) prefeito(a) e um legado vencedor à posteridade. Tudo isso é conquistado pela utilização da Governança pública com a maior quantidade de boas práticas de liderança, estratégia e controle para se administrar bem (Autounian, 2020, p.10).

Mas ainda, a governança municipal pode ser entendida como um sistema que permite a geração de resultados nas políticas públicas, ao interesse da sociedade. Nardes, Altounian e Viera (2016, p. 177) definem que a governança pública é a capacidade que os governos têm de avaliar, direcionar e monitorar a gestão de suas políticas ou serviços para atender às demandas da população, utilizando-se de um conjunto de instrumentos e ferramentas adequadas. Em outras palavras, os autores definem que, governança pública pode ser entendida como a capacidade que os governos têm de assegurar que a vontade dos cidadãos seja capturada nos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais; selecionar pessoas e instituir normas e processos adequados para executar as ações planejadas; articular a ação de todos os agentes públicos e privados; alcançar e controlar os resultados previstos; estabelecer indicadores de desempenho para verificar o quanto foi ou não foi alcançado; e divulgar todas essas etapas à sociedade.

E dentro dos mecanismos dispostos em seu capítulo III do decreto municipal que existe a indicação de uma das práticas, qual seja a de desempenho. O adendo é apenas para contextualizar que em junho de 2023 a cidade de Uberlândia foi considerada uma das 20 melhores cidades do país no ranking de governança¹³ do Índice de Governança Municipal (IGM) divulgado pelo Conselho Federal de Administração (CFA), que engloba os indicadores públicos de Saneamento e Meio Ambiente, Saúde, Vulnerabilidade Social, Segurança e

¹³ Para acesso a notícia consulte <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2023/06/01/uberlandia-e-a-1a-de-mg-e-uma-das-20-melhores-cidades-do-pais-em-ranking-de-governanca/> e para maiores informações da metodologia utilizada, consulte em <https://igm.cfa.org.br/metodologia/>.

Educação. O levantamento do Conselho Federal de Administração avalia várias dimensões importantes para medir a qualidade da gestão e administração de uma cidade, que incluem indicadores relacionados a saneamento e meio ambiente, saúde, vulnerabilidade social, segurança e educação. Ser líder na dimensão "desempenho" nesse levantamento é um indicativo de que a cidade está conseguindo gerir eficientemente essas áreas, contribuindo para uma melhor qualidade de vida e bem-estar dos seus habitantes.

Todas as anotações realizadas até o momento visam retratar todo o cenário multidisciplinar da Administração Pública Municipal. A governança pública se refere à maneira como as organizações governamentais são gerenciadas e conduzidas para atingir seus objetivos de maneira eficaz, eficiente e ética. Grande parte da literatura e dos índices ficam atrelados as concepções de liderança e de estratégias que visam a adoção de resultados que impactos o coletivo externo da constituição da sua estrutura.

Entretanto, todas as ações relacionadas aos agentes e servidores públicos decorrem dos desdobramentos éticos que essa Administração atua e exige no conjunto de processos, estruturas, políticas e práticas que orientam e regulam o funcionamento, visando garantir a eficiência, transparência, prestação de contas, responsabilidade e integridade na gestão dos recursos e na tomada de decisões. A adoção de códigos de ética é uma parte fundamental da governança, especialmente quando se trata do setor público.

Alguns desafios na implementação de códigos fomentam a contínua necessidade de promover uma cultura organizacional que valorize a ética. A instituição de códigos de ética para os servidores públicos é uma parte crucial da governança pública, ajudando a criar um ambiente de trabalho ético, transparente e responsável que beneficia tanto os servidores quanto os cidadãos que eles servem. Para tratar da dimensão ética dentro da Administração pública e preciso fincar as balizas que permeiam a posituação e motriz do presente, vez que se considera a ética como um fundamento essencial para a mudança e virada cultural tanto almejada pela Governança Pública. Mas a produção do conteúdo ética cinge a integrar conceitos também indicados no *Compliance*, esses que demonstrar ser essenciais para a boa governança e consciência ética da instituição administrativa.

2.3. Reflexões sobre *Compliance* Público

Embora o recorte da esfera pública, e necessário remontar a sua história e nascimento o qual destinara capítulo completo para a apreciação. Porém agir conforme as normas existentes nos remete a sensação humana de fazer de acordo, uma ideia de

conformidade. O *Compliance*, por assim (e de forma precípua) refere-se ao conjunto de medidas, procedimentos e controles adotados por uma organização (pública ou privada) para garantir o cumprimento das leis, normas, regulamentos e padrões éticos que lhe são aplicáveis. Entenderemos até aqui que o *Compliance* significa “um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais, que, uma vez definido e implantado, será a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como a atitude dos seus funcionários” (Candeloro, 2012, p. 30).

Compliance é especialmente relevante para garantir a legalidade e a integridade das atividades do setor público. As instituições governamentais devem estabelecer políticas e práticas que garantam a conformidade com a legislação, bem como a prevenção de práticas corruptas ou antiéticas, pois a efetiva política dentro do setor público representa a missão e a promoção nas suas formas de prevenção, detecção e responsabilização. Sua busca é o investimento em pessoas.

Ser *Compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes, enquanto Estar em *Compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Ser e estar em *Compliance* é, acima de tudo, uma obrigação individual de cada colaborador dentro da instituição (Associação Brasileira de Bancos Internacionais, 2009)

Fortini e Shermam (2018, p. 92), defendem que quando bem implementado e disseminado, o *Compliance* só promove benefícios, entre os quais, se destaca a redução de custos com passivos judiciais, neutralização de riscos de sanções administrativas, planejamento e redução de carga tributária do negócio, maior segurança jurídica nas relações comerciais com clientes, parceiros, fornecedores e *stakeholders*; conquista de maior credibilidade e bom relacionamento com os órgãos de fiscalização; proteção e melhoria da imagem institucional da empresa junto ao mercado, investidores e acionistas e aumento da competitividade e lucratividade do negócio.

Por entender os seus objetivos, destacam-se o caráter preventivo e reativo; e todas as influências que os escândalos de corrupções tomaram por fomentar com ênfase a efetividade na prevenção e combate, pois para Giamundo Neto, Dourado e Miguel (2019, p. 638), fundamenta-se a aplicação na Administração Pública visto que essa haja em conformidade dos atos administrativos, primando pela mitigação do dano social e do eventual ilícito, com vistas a aplicação de sanções prudentes e razoáveis.

Embora a conformidade legal seja uma parte fundamental das operações de uma organização, ela não garante necessariamente que suas ações sejam sempre éticas. Uma empresa pode estar em conformidade com as leis, mas ainda assim tomar decisões que são moralmente questionáveis. Portanto, a ética vai além do cumprimento das leis, envolvendo considerações mais amplas sobre o impacto das ações de uma organização nas partes interessadas e na sociedade como um todo.

Destacam-se alguns elementos do *Compliance* que visa garantir a efetiva política, na mudança de paradigma onde se deixa de atuar somente de forma reativa, buscando a forma preventiva por meio de código de Conduta, onde se estabelecer diretrizes éticas para os servidores e gestores públicos seguirem em suas atividades; controles internos implementados como mecanismos de controle para evitar desvios, fraudes e irregularidades; treinamento e conscientização sobre as regras e práticas de *Compliance* ; investigação e capacidade de resposta a denúncias; canais para denúncias e investigar prontamente as alegações de irregularidades; monitoramento e revisão periódicas para verificar a efetividade das políticas de *Compliance* .

Ao analisar o *Compliance* como pilar da governança municipal não se espera apenas que esse seja identificado como a adoção de conformidade de práticas administrativas ou o cumprimento de normas jurídicas. Ela atua em parceria com princípios da administração pública insculpidas na Constituição Federal. Portanto, o *Compliance* público, refere-se ao cumprimento das leis, regulamentos, políticas internas e normas éticas aplicáveis ao setor público.

O objetivo é evitar irregularidades, corrupção e má conduta, assegurando a integridade das ações e a confiança dos cidadãos, incluindo a conformidade legal, a ética, o controle interno, a transparência e o monitoramento, evidenciando que

[...] se compreende por *Compliance* público, programa de integridade pública, como a criação de medidas institucionais, mecanismos e procedimentos de integridade, análise e gestão de riscos, comunicação, controles, auditoria, monitoramento e denúncia que venham a promover a atuação em conformidade do órgão, de acordo com diretrizes internas e externas promovendo, com isso, a gestão da integridade na esfera pública (Nascimento, 2016, p. 23).

Giamundo Neto, Dourado e Miguel (2019, p. 623) argumentam que a adoção de práticas de *Compliance* no âmbito da boa administração, se baseia na busca por uma Administração Pública cujas ações sejam previsíveis e transparentes, visando à reparação dos

prejuízos causados à sociedade por atos ilícitos e à imposição de penalidades justas e proporcionais aos infratores, evitando-se arbitrariedades. Para a implementação eficaz de políticas de *Compliance*, pelas considerações dos autores, é essencial que o setor público desenvolva códigos de ética e conduta que reflitam seus valores, missão e objetivos, movendo-se de uma postura reativa para uma proativa na prevenção de atos ilícitos. Essa mudança representa um importante deslocamento de paradigma.

Além disso, é crucial a existência de mecanismos que permitam denúncias anônimas, incentivando a participação segura dos cidadãos. Normativas como o Decreto nº 40.388/2020 e Portarias da CGDF nº 53/2020 e nº 121/2020 são exemplos de esforços para avaliar e publicizar os programas de integridade das empresas, reforçando a transparência e a integridade corporativa; pois com a criação de um órgão ou comissão independente, com mandato limitado, é fundamental para assegurar a imparcialidade e eficácia na investigação e punição de irregularidades.

A transparência na gestão pública é outro pilar vital, permitindo um controle social sobre as ações dos servidores públicos, papel reforçado pela Lei de Acesso à Informação, tão importante quanto à promoção de uma cultura de *Compliance* entre os servidores públicos, através de treinamentos e desenvolvimento contínuo, sendo fundamental para fomentar a integridade e eficiência administrativa, contribuindo para a prevenção, detecção e punição de condutas inadequadas.

Em qualquer programa de *Compliance*, deve ficar claro, o seu compromisso com a ética, integridade e sustentabilidade, baseada em uma cultura organizacional que valoriza transparente para objetos diversos e mais próximos cumprir as leis, regulamentos e políticas relacionadas ao funcionamento de cada ente público. Com isso em mente, definimos *Compliance* público como o programa padrão de integridade ou *Compliance* elaborado por órgãos e organizações da administração pública, incluindo um conjunto de mecanismos e procedimentos desenvolvidos e implementados para promover análises e processos eficientes e eficazes.

Com a finalidade de gerenciar eficazmente os riscos decorrentes da implementação, monitoramento e execução de políticas públicas, buscando fortalecer a comunicação interna e a interação entre órgãos e unidades da administração pública na gestão de políticas públicas, levando a maior segurança e transparência da informação, com foco em resultados efetivos que significam maximizar ao máximo o bem-estar social e exercer direitos básicos, especialmente os de natureza social.

2.4. Governança e *Compliance* Público

A efetividade da governança pública, necessariamente infere-se a um Estado de Direito, com sociedade civil participativa aos assuntos de cunhos públicos e éticos; demandando a promoção da ética, transparência, integridade e boa governança, e a efetivação do direito fundamental à boa administração pública; ora elencados na Constituição Federal de 1988, ressaltando que a ideia de governança implica na interação entre Administração e administrado, compartilhando de responsabilidades, cooperação e diálogos democráticos. Para Kissler e Heidemann (2006, p. 483) a visão do Estado é para que ele seja capaz de servir, garantidor da produção do bem público; ativo; dirigente ou gestor para a produção do bem público.

No contexto da governança pública, o *Compliance* se relaciona ao estabelecimento e à implementação de mecanismos e controles internos para garantir que as instituições governamentais atendam aos requisitos legais e éticos. São dois conceitos essenciais no campo da administração pública, pois auxiliam e desempenham papéis fundamentais na promoção da transparência, integridade, eficiência, responsabilidade, gestão e ao controle das atividades do setor público; que visam promover a transparência, a eficiência e a responsabilidade das instituições governamentais, garantindo que elas atuem de acordo com os princípios éticos e legais;

Com isso, não há dúvidas de que a meta de sistematizar e codificar o direito público pode se revelar deveras ambiciosa, mas é inegável que fazê-lo em concomitância ao acolhimento de parâmetros que permitam a revalidação estrutural do direito público conduz ao almejado amadurecimento da disciplina jus administrativa.

A ideia, quanto à reinserção da ética, conforme já se anotou, demanda a revisitação da legalidade para viabilizar a adoção da governança (*Compliance*) no afã de propiciar avanços rumo à superação da hoje impensável sobreposição do interesse público sobre o particular e ao festejo da vontade consorciada como dever universalizável, livre, jurídico e racional, para a aproximação entre gestor, Administração Pública e os próprios cidadãos, abrindo caminho, ainda, para que se cogite de um 'direito administrativo econômico' de viés consequencialista que, conforme se registrou, embora tenha seus méritos, não sacramenta solução definitiva para a problemática. Diante desse quadro, obtempera-se a permanência do estado lacunoso e desordenado das normas de direito público que, para se alçarem a patamar de unidade e coerência, ainda dependem de verdadeira reformulação pautada em postulados fundantes que transcendem o louvável papel de coordenação normativa exercido pela LINDB (Faleiros Júnior, 2020, p.132).

A integração de governança pública e *Compliance* busca fortalecer a prestação de serviços públicos, a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e a promoção do desenvolvimento sustentável; são abordagens que visam promover uma gestão transparente,

ética e eficiente nas organizações governamentais, garantindo o cumprimento das leis e regulamentos e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos.

Para a implementação efetiva da governança pública e *Compliance* requer o estabelecimento de estruturas organizacionais adequadas, a definição de políticas claras, a capacitação dos servidores públicos, o monitoramento constante e a avaliação dos resultados alcançados e mecanismos de denúncia e proteção para aqueles que relatarem irregularidades ou violações éticas.

Faleiros Júnior (2020, p. 26) destaca que a implementação de reformas dentro da Administração Pública, pressupõem linhas mestras, em especial de políticas de governança (*Compliance*) para expansão da cultura de conformidades que previna ilícitos e restaure os valores éticos. E por meio da adoção da política de *Compliance* que se pretende responder e a mitigar as violações e a inserção de parâmetros éticos, como a ‘espinha dorsal’ do modelo de Administração Pública que não se volta apenas para um modelo gerencial. Busca-se a motivação e responsabilidade para a eficiência dos agentes públicos.

Tanto a governança pública quanto o *Compliance* são cruciais para assegurar uma administração pública; são conceitos essenciais para promover a transparência, a ética e a eficiência na administração pública e estão intimamente relacionados pois a boa governança pública estabelece as bases para a implementação efetiva do *Compliance*, enquanto o *Compliance* assegura que as diretrizes estabelecidas na governança sejam seguidas. Através da governança pública, são estabelecidas políticas e diretrizes claras para a atuação dos órgãos governamentais, incluindo a definição de papéis e responsabilidades, a transparência na tomada de decisões e a prestação de contas e o *Compliance*, por sua vez, garante que essas políticas sejam seguidas, evitando violações legais, conflitos de interesse e corrupção.

Thiago Marrara (2018, p. 291) acentua que o comprometimento da alta administração tem como condição de sucesso do modelo a ser perdurada na Administração Pública, pois sem que a alta administração se envolva e se proponha a observar as normas internas com, no mínimo, o mesmo comprometimento dos servidores de menor escalão, certamente o programa não decolará. As escolhas passam a ser técnicas e menos políticas, a Administração Pública toma o lugar de participante, assim como os governados para a condução e definição das escolhas públicas (Chevallier, 2009, p. 274).

A Administração Pública pautada na governança e *Compliance*, utilizando não só as conceituações de controle e monitoramento, percebe-se em grau de maior maturidade institucional posto a necessidade de avançar barreiras. A instituição de uma política garantidora

destas definições promove um ambiente ético e uma cultura organizacional sólida e responsável dentro do setor público. Com esses elementos, a busca pelo desenvolvimento um ambiente voltado para a maturidade de consciência da ação dos servidores públicos e esses entendem a importância de suas decisões, reconhecem as implicações éticas e são motivados a agir de maneira alinhada com os valores e objetivos da organização e da sociedade como um todo.

3. COMPLIANCE COMO MECANISMO ÉTICO E A DISCRICIONARIEDADE ADMINISTRATIVA

A boa administração e as ações administrativas, definidas dentro do marco institucional e orientadas por princípios democráticos, enfatizam a importância de escolhas guiadas por controles internos rigorosos. Essas escolhas devem atender à conformidade de forma material e estar enraizadas em um contexto ético robusto, levando em consideração práticas, padrões éticos e princípios morais variáveis entre diferentes culturas e organizações. A relevância do *Compliance*, alinhado à ética, torna-se evidente ao considerarmos os impactos negativos que a falta de conformidade pode gerar.

Implementar um programa de *Compliance* eficaz requer mais do que apenas estabelecer regras e políticas, envolve a criação de uma cultura organizacional na qual a ética e a conformidade são valores intrínsecos. Se visualiza como instrumento vital para assegurar a integridade, a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos, em âmbito governamental, especialmente em níveis municipais, onde as decisões impactam diretamente o cotidiano dos cidadãos.

Nos municípios, a estruturação de programas de *Compliance* é crucial para assegurar que as atividades governamentais estejam alinhadas às leis e regulamentações vigentes. Esses programas não só previnem corrupção e desvios de recursos, mas também fomentam uma cultura de responsabilidade e ética entre os servidores públicos e são fundamentais para alcançar a boa governança e a administração eficiente dos recursos públicos, construindo uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade.

A interação entre ética e *Compliance* torna-se fundamental no setor público pois o enfoque de ambas perpassa pela prevenção de práticas irregulares e corruptas, na busca da cultura da integridade. A fixação de ferramentas e procedimentos de implementação apresentados pelo *Compliance*, ao passo de que a Administração Pública fortalece sua confiabilidade perante os seus administrados vez que a legitimidade das ações e eficácia das

instituições governamentais são, sobremaneira, o termômetro político da boa administração. Contudo, a ética orienta a tomada de decisões de forma responsável, não se baseando apenas nos critérios de legalidade, mais a simbiose da moralidade e do interesse público, e o *Compliance* assegura que essas decisões estejam alinhadas com as leis e regulamentos existentes.

Em ambos, visualiza-se à promoção da transparência e da responsabilidade, nas atividades do governo e a responsabilidade dos servidores públicos, que inclui a prestação de contas, a gestão adequada de recursos e a comunicação clara com o público. Uma cultura forte de ética e *Compliance* contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, encoraja a eficiência, a equidade e a inovação na prestação de serviços à população.

No campo da *Compliance*, se é verdade que a existência em si de procedimentos éticos e legais já deflui do próprio sistema constitucional, não resta dúvida que a busca de linhas mestras de orientação é um valor a ser incorporado em tempos em que a Administração Pública atua muitas vezes no campo da incerteza e do conhecimento parcial. A boa técnica de governar não é bastante para garantir a consolidação dos princípios do Estado democrático direito, senão alinhada à moralidade e à legitimidade das escolhas públicas. Assim, o emprego da governança e *Compliance* na Administração Direta de nada servirá se os detentores das funções primordiais do Estado continuarem adotando posturas pragmáticas e pseudoéticas, a fim de justificar suas atitudes (Valle, 2019, p. 115).

A forma sinérgica de interação e a análise do contexto municipal a qual se propõem, se traduz em uma série de medidas, como a adoção de códigos de conduta ética, bem como a criação de canais de denúncia para irregularidades, a realização de auditorias periódicas, o treinamento contínuo; com o propósito de findar em ações essenciais para construção de uma gestão transparente e aberta ao exame público, fortalecendo a confiança da comunidade na administração.

A ética, neste contexto será interpretada, como um conjunto de princípios e valores que orientam a conduta dos agentes públicos e das instituições, visando a promoção do bem comum, a justiça e a integridade na administração pública. Notabilizando aqui, que ela está intrinsecamente relacionada aos programas de *Compliance*; representando o alicerce sobre o qual as atividades da administração pública devem ser construídas, assegurando que as decisões e ações promovam o interesse público, a justiça, equidade e com a participação de pessoas.

A ética pode ser transportada do indivíduo que a possui para o seio de uma organização empresarial. A formação do hábito é de suprema importância no desenvolvimento do comportamento ético, sendo relevante a prática reiterada de condutas éticas para que os padrões morais dentro de uma companhia possa, efetivamente, serem implementados. Afinal de contas, tal como ocorre com as pessoas, no início de suas vidas, são os pais e professores que imprimem em seu

caráter o comportamento ético. Mas os administradores das organizações poderão exercer, posteriormente, também esse importantíssimo papel, cultivando tais valores morais no âmbito da empresa (Lucca, 2009, p. 315).

A ética na administração pública não é apenas um conjunto de normas morais, mas um princípio constitucional que rege a atuação dos agentes públicos e orienta a gestão das políticas públicas; e da mesma forma que os programas de *Compliance* surgem como ferramentas essenciais para assegurar que as práticas administrativas estejam alinhadas aos princípios éticos e legais. E na mesma direção, afirma João Silva que “os programas de *Compliance* no setor público são fundamentais para institucionalizar a cultura da integridade, promovendo um ambiente de transparência e responsabilidade” (Silva, 2021, p. 112).

Como resultado, a relação entre ética e *Compliance* é intrínseca. Ambos visam a promoção de uma administração pública íntegra e eficaz, bem como pontua Antônio Rocha (2019, p.78) argumentando que “a implementação efetiva de programas de *Compliance* no setor público depende da solidificação de uma base ética forte, que oriente as ações e decisões de todos os envolvidos na gestão pública”. Estão entrelaçados na busca por uma Administração Pública que não apenas cumpra as leis, mas que também seja guiada por valores éticos, assegurando a confiança da sociedade nas instituições públicas.

Segundo Marrara (2018, p. 291), a ética na administração pública é uma questão de suma importância, pois define o padrão de comportamento esperado dos servidores públicos e da gestão governamental. A ética vai além da mera legalidade, envolvendo um compromisso com valores como integridade, honestidade, responsabilidade e serviço ao interesse público; se refere ao cumprimento das normas legais e regulamentares, além de políticas internas estabelecidas pela própria administração.

A adoção de práticas de *Compliance* no setor público brasileiro é fundamental para assegurar a integridade, a transparência e a eficiência na gestão pública. Conforme destaca Carlos Ari Sundfeld (2004, p. 203) pois “a gestão pública eficiente e ética não depende apenas de leis, mas da implementação de práticas que garantam o cumprimento destas leis” e esta afirmação ressalta a importância do *Compliance* como um mecanismo de garantia da legalidade e da ética no setor público.

Mas, coadunando com Di Pietro, ressaltamos a interligação entre ética e moralidade administrativa, pois “a ética na administração pública não se confunde com a moralidade administrativa, mas está intimamente relacionada a ela, na medida em que ambas buscam a realização do bem comum” (2015, p.89). A análise do *Compliance*, dentro deste viés, é para além da mera observância da lei, envolvendo a adoção de uma cultura organizacional que

prioriza a ética e a transparência; destacando a importância do princípio da legalidade e como o *Compliance* ajuda a assegurar que a administração pública opere dentro deste princípio, que é previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 e implica que todos os atos praticados na Administração Pública devem ser regidos pela moralidade.

Para tanto é necessário distinguir ‘licitude e honestidade’ no contexto da moral administrativa, indicando que nem tudo que é legal é necessariamente moral. A doutrina reconhece a moralidade administrativa como um princípio autônomo perante o direito positivo brasileiro, diferenciando-a da moral comum. Ela exige o respeito aos padrões éticos, decoro, boa-fé, honestidade, lealdade e probidade na administração pública. A importância do princípio da moralidade é enfatizada por meio de exemplos práticos, como em situações de licitações onde os conluíus podem violar a moralidade e, conseqüentemente, ofender o princípio em questão. Um elemento essencial e indissociável do direito, sendo um fator de legalidade e uma condição prática para distinguir entre uma boa e uma má administração.

Em recortes doutrinários, Bandeira de Mello (2020), enfoca a moralidade administrativa como um dos pilares do *Compliance* no setor público; sublinha que o *Compliance* efetivo requer não só a conformidade com as normas legais, mas também a adesão a padrões éticos elevados que garantam o uso justo e responsável do poder administrativo. Assim como Hely Lopes Meirelles (2019) que discute a importância da eficiência e da moralidade na administração pública, aspectos essenciais para um programa de *Compliance* bem-sucedido, argumentando que o *Compliance* ajuda a prevenir a corrupção e a promover uma gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos.

A Administração Pública goza de discricionariedade, a qual refere-se ao poder de escolha conferida dentro dos limites da lei (Melo, 2019, p. 56). Por outro lado, o princípio da legalidade, como explica Meirelles (2019), impõe que a administração pública só pode agir conforme a lei, assim a interação desses conceitos é crucial para a legitimidade das ações administrativas. Conseqüentemente, a discricionariedade é necessária para que a Administração Pública possa responder a situações que a lei não prevê especificamente. Como Pereira (2021) argumenta, isso permite flexibilidade e adaptabilidade nas decisões administrativas, assim como, no entanto, conforme Bandeira de Mello (2022) destaca, essa liberdade não é ilimitada, sendo restringida pelo princípio da legalidade, que garante que o poder discricionário não se torne arbitrário.

A complexidade e a importância da relação entre discricionariedade administrativa e legalidade é essencial para que a Administração pública mantenha um equilíbrio entre a

flexibilidade necessária para o exercício de suas funções e a estrita adesão às leis, pois isso assegura a eficiência administrativa, ao mesmo tempo em que protege os direitos dos cidadãos (Silva, 2024). Nesta mesma direção, a ética e o *Compliance* são fundamentais para a boa governança e para o fortalecimento da confiança pública nas instituições; pois devem trabalhar juntos para assegurar não apenas o cumprimento das normas, mas também para promover uma cultura de integridade e responsabilidade que permeie toda a administração pública, com vistas inclusive de alterar a percepção sobre comportamentos “pseudoéticos”, não apenas a condicionante do enfrentamento a corrupção.

3.1. Marco inicial e trajetórias legais do *Compliance* no cenário brasileiro

Foi a partir da segunda metade do século XX e a manifestação de novos direitos sociais e acesso ao cidadão, que considerou necessárias a reconfiguração e a concretização das políticas públicas. Sendo assim, esse direito fundamental acaba por recair sobre as relações administrativas, onde se planeja, fundamenta, incentiva, inova, as ações do agente público; tem como potencial a reorientação das liberdades de escolha administrativa e determina a considerar as prioridades constitucionais. E dada a busca pelo direito à boa administração, já abordadas outrora, pois

Nesse cenário, vê-se um processo de universalização dos direitos humanos; cresce a atuação das empresas transnacionais; surgem novos mecanismos de promoção do desenvolvimento, muitas vezes com a participação de atores estrangeiros; organizações não governamentais buscam criar padrões de conduta visando à preservação de determinados interesses difusos, etc. As relações jurídicas entre sujeitos de direito de origens diversas, estatais e não estatais, públicos e privados, se intensificam e assumem maior relevância (Morais; Brum, 2016, p. 16).

Com o fito de determinar o programa e suas vertentes dentro do cenário brasileiro, podemos entender que o nascimento do *Compliance* foi um fenômeno que surge em resposta à necessidade de regulamentação e controle mais eficazes em práticas empresariais, especialmente no que tange a evitar atos de corrupção e outras condutas ilícitas; elucidando a necessidade que se tornou mais iminente com a globalização e a complexidade crescente dos negócios e das relações comerciais internacionais.

A trajetória do *Compliance* no Brasil é um exemplo de como as mudanças legislativas podem impulsionar uma transformação cultural nas práticas empresariais, promovendo um ambiente de negócios mais íntegro e responsável.

A origem do termo "*Compliance*", advém da expressão anglo-saxã "*to comply*", que se traduz como "agir de acordo com" ou "estar em conformidade", é amplamente

reconhecida no campo do direito e governança corporativa (Bittencourt, 2014, p.84). E se o ideário é uma tradução da palavra, a sua acepção mais assertiva é estar em conformidade, expressão que é comumente ouvida e lida nos materiais, palestras voltadas para a nivelação do entendimento majoritário. Mas é para além de estar, é concordar e obedecer (Vieira, 2019, p.161-162).

Diante de tal constatação, a lógica de políticas contra a corrupção e busca pelo direito fundamental à boa administração, vinculam o Estado a adotar técnicas de *Compliance* na administração pública e incentivar que as empresas privadas façam o mesmo. Nesse sentido, é fundamental perceber a necessidade de pensar um programa de *Compliance* compatível com município de pequeno, médio e grande porte. Para tanto, é preciso pensar soluções e estruturais que se adequem à lógica do *Compliance* a toda a realidade da administração pública brasileira, e que também satisfaça as exigências internacionais. Se para a iniciativa privada não é permitido programas meramente formais ou “de fachada”, sob pena de não garantia de qualquer benefício à empresa, o mesmo raciocínio deve ser aplicado à esfera pública (Martins, 2019, p. 62).

A evolução histórica dos programas de *Compliance*, destaca que eles começaram a ganhar forma nos anos 1960, especialmente no mercado financeiro dos Estados Unidos. A *Securities and Exchange Commission* ¹⁴ desempenhou um papel crucial, incentivando a contratação de oficiais de conformidade e estabelecendo procedimentos internos de controle e treinamento. Essas medidas visavam a supervisão efetiva das operações, buscando credibilidade e segurança para os investidores; e nas décadas seguintes, os programas de *Compliance* se expandiram para outras áreas financeiras e, eventualmente, para organizações públicas e privadas, marcando o início de práticas de transparência nas atividades corporativas (Assi, 2018, p. 20).

O nascimento do *Compliance*,¹⁵ conforme interpretação de Eduardo Saad-Diniz e Renato de Mello Jorge Silveira (2017), se caracteriza pela complexidade e abrange várias dimensões legais e regulamentares e de acordo com os autores, o *Compliance* como conhecemos hoje tem suas raízes em movimentos mais antigos de autorregulação e

¹⁴ Para compreender a *Securities and Exchange Commission* (SEC) no contexto do direito brasileiro, é importante compará-la com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) do Brasil, que desempenha um papel semelhante. A SEC, como mencionado anteriormente, é a agência federal dos Estados Unidos responsável pela regulação e fiscalização do mercado de valores mobiliários, enquanto a CVM é a autarquia federal brasileira com objetivos análogos no Brasil. Fortuna, Eduardo. **Mercado Financeiro: Produtos e Serviços**. 21ª ed. Qualitymark, 2020.

¹⁵ A abordagem do livro é particularmente relevante no que diz respeito à intersecção entre *compliance* e direito penal. Os autores analisam os limites e as possibilidades da cooperação normativa em áreas como a lavagem de dinheiro e a corrupção, destacando como o *compliance* pode servir como um mecanismo eficaz para prevenir e detectar atividades ilícitas. Exploram a abordagem penal econômica da Lei Anticorrupção, oferecendo impressões iniciais sobre o impacto desta legislação no ambiente corporativo brasileiro e na sociedade como um todo; e abordam questões como a eficácia dos programas de *compliance*, a necessidade de uma cultura de integridade nas organizações e o papel do Estado e das instituições reguladoras na promoção e no monitoramento das práticas de *compliance*.

responsabilidade empresarial. Sinalizam que com o advento da Lei Anticorrupção no Brasil (Lei nº 12.846/2013) (BRASIL, 2013), houve um impulso significativo para o desenvolvimento de práticas de *Compliance*, especialmente no contexto corporativo, posto que a lei introduziu a responsabilização de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública, incentivando as empresas a adotar medidas proativas para prevenir e combater a corrupção.

A definição de *Compliance* no contexto do direito brasileiro é abrangente e complexa, pois sua descrição perpassa pela análise do *Compliance* como um procedimento voltado para a prevenção do descumprimento de normas e o combate a fraudes e desvios de condutas dentro das instituições e corporações; destacando que a ênfase decorre da importância do *Compliance* como um mecanismo indispensável para a manutenção da competitividade no cenário corporativo (Silva; Covac, 2015, p. 38). Apresenta de forma íntima a correlação e a observância de normas e princípios éticos na gestão pública; em busca da principal ideia de *Compliance*, que é garantir que as instituições e agentes públicos atuem em conformidade com as leis, regulamentos e princípios éticos visando a integridade e a eficiência na administração pública.

Para tanto, envolve o monitoramento e a garantia de que as políticas e práticas de conduta estejam alinhadas com as normas legais e regulamentares. A implementação visa consolidar princípios fundamentais como legalidade, eficiência, eficácia, probidade e transparência, reforçando a ética pública; ou seja, o *Compliance* é um mecanismo essencial para a promoção de uma gestão pública íntegra, transparente e eficiente, contribuindo para a prevenção e o combate de disfunções éticas e para o aprimoramento da administração pública em benefício do interesse público.

No Brasil, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) é apresentada de forma majoritária pela doutrina, como um marco crucial para o *Compliance*, estabelecendo diretrizes claras para a responsabilização de empresas em casos de corrupção e incentivando a adoção de programas eficazes de *Compliance*. Representou um avanço significativo na luta contra a corrupção e na promoção de práticas empresariais éticas, responsabilizando legalmente as empresas por atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Este marco legal é reforçado por diversas convenções internacionais que o Brasil adotou para fortalecer o combate à corrupção e à improbidade administrativa, como a Convenção Interamericana de Combate à Corrupção da OEA de 1996, a Convenção da OCDE de 1997 e a Convenção da ONU contra a Corrupção (A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional, 2003). Outras regulamentações e orientações foram introduzidas para

fortalecer o *Compliance* no Brasil, por exemplo, o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) emitiram normas específicas para o setor financeiro e de capitais; a Lei nº 13.303 (Lei das Estatais) e o Decreto nº 8.945, ambos de 2016, Decreto Federal nº 9.203/2017, também apresentaram elementos importantes para a implementação do *Compliance*.

Esse conjunto legal, estabeleceu requisitos mínimos de transparência e diretrizes para a elaboração de códigos de conduta e integridade, políticas de gestão de riscos e a divulgação de informações relevantes (Rodrigues, 2021, p. 65) que foram fundamentais para instituir programas de *Compliance* no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal, com ênfase em pontos como o comprometimento da alta administração, a existência de unidade responsável pela implantação do programa, a análise e gestão de riscos, além do monitoramento constante dos atributos do programa (Leal, 2021, p. 150).

Após a implementação da Lei Anticorrupção, houve um aumento na conscientização sobre a importância do *Compliance* nas empresas. Esse movimento foi impulsionado não apenas pela necessidade de conformidade com a nova legislação, mas também pela percepção de que práticas de *Compliance* eficazes podem resultar em um ambiente de negócios mais íntegro e sustentável. Ainda que de forma juridicamente catastrófica, a Operação Lava Jato, iniciada em 2014, teve uma participação na consolidação do *Compliance* no Brasil, trazendo à tona, demanda por transparência e integridade nas operações corporativas.

A Operação trouxe à tona não apenas esquemas de corrupção profundamente enraizados, mas também uma discussão ampliada sobre práticas de *Compliance*, ética e integridade corporativa e acabou levantando debates e críticas em vários aspectos. Uma crítica latente foi a percepção de que, após a Lava Jato, algumas empresas e entidades governamentais passaram a ver o *Compliance* como uma solução única para todos os problemas relacionados à corrupção, sem abordar as causas subjacentes da corrupção sistêmica ou a necessidade de mudanças culturais mais profundas.

Observou-se que algumas organizações podem adotar programas de *Compliance* mais como uma forma de mitigar riscos legais e melhorar a imagem pública do que como um compromisso genuíno com a ética e a integridade. Optam pela implementação superficial de Programas de *Compliance*, sem um comprometimento real da alta gestão e uma aplicação efetiva, onde os programas de *Compliance* podem se tornar meramente decorativos.

Focando em como a operação utilizou narrativas ideológicas para rearticular a hegemonia política e social no Brasil; Bello, Capela e Eller, (2021) argumenta-se que, além de ser uma investigação sobre corrupção, a Lava Jato serviu como um mecanismo de mudança

ideológica, influenciando a opinião pública e o cenário político. E ao adicionar a conexão com o *Compliance*, sugere os autores de que as práticas de *Compliance*, embora fundamentais para prevenir a corrupção, podem também ser influenciadas pelas dinâmicas políticas e ideológicas destacadas pela operação, levantando questões sobre a neutralidade e eficácia dessas práticas em contextos politicamente carregados.

Porém, essas críticas não diminuem a importância do *Compliance*, mas destacam a necessidade de uma abordagem mais holística e integrada para combater a corrupção, que inclua não apenas medidas de *Compliance*, mas também reformas institucionais, educacionais e culturais para promover a integridade e a ética em todos os níveis da sociedade.

O *Compliance* precisa ser visto não apenas como uma exigência legal, mas como um componente vital da cultura corporativa. Em especial pelas empresas, que começaram a implementar políticas internas, treinamentos e sistemas para garantir a aderência às leis e promover um ambiente ético. Apesar dos avanços, ainda existem desafios, como a necessidade de contínua atualização das práticas de *Compliance* para acompanhar as mudanças nas legislações e no ambiente de negócios; a promoção de uma verdadeira cultura de integridade que permeie todos os níveis da organização continua sendo um objetivo a ser alcançado.

3.1.1. Comentários sobre *Compliance* e Integridade

A governança municipal, inserida neste contexto, é marcada por um conjunto complexo de desafios e responsabilidades; regida por princípios que asseguram a eficiência, legalidade e moralidade administrativa (Meirelles, 2018, p. 69), ações governamentais consonantes com o ordenamento jurídico e os princípios da Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A integração de *Compliance* e integridade como pilares fundamentais nesse ambiente não é apenas um complemento, mas uma necessidade imperativa para o funcionamento eficaz e ético das instituições governamentais locais.

E neste âmbito, os conceitos apresentados pelo *Compliance* e pela integridade emergem como pilares fundamentais para assegurar a legalidade, a eficiência e a moralidade da administração pública. A integração destes mecanismos, aparece como uma resposta aos inúmeros desafios, propondo um modelo de administração pautado na legalidade, ética e transparência. Nesta conjuntura, a exploração e relevância desses princípios na gestão municipal, contribuem para a construção de uma governança pública mais responsável, transparente e alinhada com as expectativas sociais.

O conceito de *Compliance*, já explanado nos itens anteriores, conforme definido no refere-se à necessidade de conformidade com as leis, regulamentos e políticas estabelecidas. No contexto municipal, isso significa uma gestão que não apenas segue as normas jurídicas vigentes, mas também adere a procedimentos que asseguram a efetividade das políticas públicas, assim como Carvalho Filho (2019, p. 65) ressalta, visto que a importância de uma cultura de *Compliance* é a prevenção à desvios e a garantia da integridade nas ações do governo municipal.

Contudo, a finalidade de aferir a congruência dos conceitos e a sua aplicabilidade caminhará para um sistema que envolve a aderência a leis, regulamentos e políticas; um instrumento que garante que o município opere dentro dos limites legais e éticos, prevenindo irregularidades e corrupção. Pela exigência na efetividade dos direitos fundamentais, com auxílios dos mecanismos normativos, institucionais e políticos e os pressupostos dos processos de governança, dentro da Administração Pública Municipal, visto que são “instrumentos processuais constitucionais aptos a desenvolver formas de controle, igualdade e a vida das pessoas” (Martins; Marques, 2018, p.39) relacionando ao diálogo entre Constituição e processo, em prol das prioridades sociais vivenciadas, dada a abordagem sob esse enfoque, pois “hoje, espera-se um novo perfil da Administração Pública, exigindo-se uma maior proximidade com o cidadão, uma relação mais aberta, dialógica e horizontal, em contraponto àquelas vetustas características da imperatividade, verticalidade e autoritariedade” (Silveira, 2019, p. 13).

Sob esta circunstância, a integridade é tida como uma cultura organizacional no Setor Público. A integridade, envolve a adesão a padrões éticos, indo além da mera legalidade, da previsão legal; sendo crucial para a construção de uma cultura administrativa que promova a moralidade e a justiça, aspectos centrais decorrentes das previsões do ramo administrativista (Di Pietro, 2020). Compreende que vai além da mera conformidade legal, pois engloba um compromisso com valores éticos e morais, essenciais para a confiança pública na administração municipal.

Argumenta-se que a integridade é um alicerce para a moralidade administrativa, promovendo práticas justas, transparentes e responsáveis no governo local. Nessa integração de valores éticos na cultura organizacional municipal, cinge de forma crucial para a manutenção da confiança do cidadão nas instituições públicas, ou seja, a integridade se apresenta como valor administrativo (Di Pietro, 2020); assim uma cultura de integridade assegura que as decisões sejam tomadas com base no interesse público e na justiça.

Segundo Mathias-Pereira (2010), a integridade em uma organização é influenciada pela eficácia do controle baseado nos padrões pessoais e profissionais dos indivíduos, que afeta diretamente os processos de tomada de decisão e a confiabilidade dos relatórios da organização, estando ligado a atributos como honestidade, objetividade e integridade na administração e gestão. Vieira e Barreto (2019) defendem que uma cultura de integridade pública é vital para aumentar a confiança da sociedade no Estado e em suas instituições, salientam que os conceitos de integridade se referem à adesão das agências públicas ou corporativas aos princípios e normas que norteiam a gestão.

As políticas de integridade consistem em programas implementados através de planejamento, apoio, operação, monitoramento e avaliação, sob a liderança da alta direção e esses programas visam promover e difundir uma cultura de integridade na gestão, impactando todos os setores da organização e alterando a cultura e os processos para assegurar conformidade com os princípios éticos e normas legais (Gonsales; Esclar; Queiroz, 2016).

Assis (2016) considera que as políticas de integridade são programas normativos elaborados por órgãos da administração pública para promover a eficiência na gestão. Elas auxiliam no monitoramento e execução de políticas públicas, aumentando a segurança e a transparência; pois estas políticas estão intimamente relacionadas aos programas de *Compliance*, que visam a conformidade e incluem políticas e procedimentos para prevenir e detectar violações legais, promovendo uma cultura de ética, integridade e prevenção de atos ilícitos.

A integridade refere-se à conformidade com as leis e regulamentações. Os programas de *Compliance* focam no aumento do controle dos gestores sobre a empresa e na implementação de estratégias para adaptar os processos organizacionais e o comportamento dos colaboradores, com o objetivo de assegurar a aderência à legislação; e são particularmente importantes no contexto da Lei Anticorrupção Brasileira. Enquanto o *Compliance* está focado na conformidade legal, os programas de integridade estão mais relacionados à adoção de uma cultura ética e transparente, que vão incluir a implantação de medidas anticorrupção, a título exemplificativo, visando combater fraudes, desvios e outros atos ilícitos. A integridade vai além da simples obediência às leis, englobando a promoção de valores éticos e morais.

Os termos *Compliance* e integridade frequentemente são usados de maneira intercambiável na administração pública, mas tecnicamente, eles não são sinônimos¹⁶. A

¹⁶ Para o autor “A legislação distrital utiliza a expressão “programas de integridade”, também utilizada em outros normativos e por muitos autores/as. Devido à sua evolução, esta conceituação tem sido substituída por “sistemas

confusão ocorre devido à sobreposição de alguns de seus aspectos, mas cada termo possui suas próprias características e objetivos específicos. A (com)fusão entre os termos pode ocorrer porque ambos visam melhorar a governança e reduzir a corrupção e a má conduta. Em muitos casos, programas de integridade e *Compliance* são implementados juntos como parte de uma estratégia mais ampla para fortalecer a ética e a conformidade nas organizações públicas (Mendes; Silva, 2019, p. 58).

Sob essas circunstâncias, destaco os pontos controversos em interpretar os dois institutos como sendo gemelares, porém existem distinções interpretativas. Mas a apresentação remete para distinção das nomenclaturas, embora, de bom tom, no cenário da Administração Pública Municipal, objeto da pesquisa, os termos são usados de forma sinônimas. O foco da integridade concentra-se na adoção de princípios éticos e na cultura organizacional, enquanto o *Compliance* foca na observância de leis e regulamentos. A abordagem de ambos também se destoa, pois, a integridade é mais abrangente e envolve a maneira como a Administração se comporta em todas as suas ações, indo além das obrigações legais; e já o *Compliance* é mais específico, tratando-se da implementação de medidas para garantir a conformidade legal.

Quanto a implementação, os Programas de integridade exigem a construção de uma cultura ética que permeia todas as áreas, o que pode ser mais desafiador e requer uma mudança política e os Programas de *Compliance*, embora também possam ser desafiadores, tendem a ser mais estruturados e focados em processos e controles internos. Embora ambos visem melhorar a governança e prevenir a corrupção, a integridade foca na construção de um ambiente de trabalho baseado em valores éticos, enquanto o *Compliance* busca prevenir violações legais e melhorar a gestão dos recursos públicos.

No contexto brasileiro, os programas de integridade são projetados para garantir tanto a adesão aos padrões éticos quanto o cumprimento das leis e regulamentos relevantes. A legislação do país, incluindo a Lei Anticorrupção, o Decreto sobre Governança e a Lei das Estatais, emprega o termo ‘programas de integridade’ de maneira ampla para se referir aos sistemas de *Compliance*. Esses programas abrangem tanto os aspectos obrigatórios (o que a organização deve cumprir) quanto os aspectos voluntários (o que a organização escolhe

de integridade” e *compliance*, ressaltando a importância de avançarmos de programas rígidos, com começo, meio e fim, para sistemas dinâmicos e perenes. Essa mudança advém da necessidade de integração, de melhoria contínua na busca por melhores resultados, em um contexto de amadurecimento do *compliance* enquanto cultura de integridade”. LABRICHOSA, Plínio Fernandes. **A exigência de Sistemas de Integridade e Compliance pela Administração Pública Distrital: avaliação do potencial eficácia sob a Análise Econômica do Direito**. 2020. 80p. Dissertação (Mestrado em Gestão Econômica de Finanças Públicas), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2020.

cumprir) relativos à conformidade, de acordo com as diretrizes da ISO de 2014 (Revista Metropolitana de Governança Corporativa, 2018), que definem os parâmetros para a implementação desses programas.

Logo, são componentes cruciais para uma governança municipal eficaz e ética. Através da conformidade com a legislação e a adoção de padrões éticos, os governos municipais podem garantir a eficiência, a transparência e a moralidade em suas ações. Enquanto os desafios na implementação desses conceitos persistem, o compromisso com esses princípios é fundamental para atender às necessidades da comunidade e manter a confiança pública. Ambos os conceitos são fundamentais para a governança.

A integridade constitui a base fundamental para uma boa governança. A criação e execução de um plano de governança sustentável requer a mobilização de diversas entidades, incluindo instituições, estruturas organizacionais, ferramentas, processos e pessoas, bem como a promoção de comportamentos alinhados com o interesse público; sendo essencial para assegurar transparência e confiança no governo, fornecendo uma base de segurança jurídica para os regulados e, de forma mais ampla, para sustentar a legitimidade das ações governamentais. Por isso, a integridade na gestão pública tem se tornado uma preocupação cada vez maior para a sociedade como um todo.

Os desafios na implementação de *Compliance*, pautada na Integridade, se baseiam na resistência cultural e a falta de clareza normativa; e a superação desses desafios é fundamental para uma administração municipal eficiente e ética (Bandeira de Mello, 2021, p. 65). Incluem para além da resistência, abarca a limitação de recursos, a complexidade das normas administrativas, a necessidade de equilibrar a observância das normas com a flexibilidade administrativa requer uma abordagem cuidadosa e adaptada às realidades locais.

3.2. Planos de Integridade ou de *Compliance*

Planos de integridade envolvem instituições, estruturas, processos e comportamentos para servir ao interesse público, proporcionando segurança jurídica e legitimidade às atividades governamentais. Um Plano de Integridade, especialmente focado na governança, é um conjunto de práticas e procedimentos destinados a assegurar a conduta ética e a prevenção de atos de corrupção em organizações, tanto no setor público quanto privado. Este plano é essencial para a boa governança, pois promove a eficiência, a legitimidade e a confiabilidade nas atividades da empresa ou entidade pública e por isso, a gestão da integridade pública é uma preocupação crescente na sociedade.

A integridade na Administração Pública brasileira é fundamentada em diversas leis e decreto regulamentadores. O governo federal, se dedicou a promover a integridade pública como uma forma sustentável de combater a corrupção e restaurar a confiança dos cidadãos nas instituições, além de prestar serviços públicos de maior qualidade, editando decretos regulamentadores sobre os programas. Retomo que ao primeiro tom, o viés punitivo e sancionatório, relacionadas ao combate da corrupção, conduziu a produção normativa e essas foram os pontos de partida legais.

Em busca dessa delimitação, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015¹⁷, regulamentava a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Estabelecia os procedimentos para a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas por atos contra a administração pública, tanto nacional quanto estrangeira; delineava o processo administrativo de responsabilização, incluindo a instauração, investigação preliminar, julgamento e aplicação de sanções e definia critérios para o cálculo de multas e detalhava procedimentos para acordos de leniência. Contudo, este decreto foi posteriormente revogado pelo Decreto nº 11.129, de 2022 (BRASIL, 2022).

Destaca-se a influência do Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal de 2007 (BRASIL, 2007). Implementado em 2007, este sistema foi um dos primeiros passos para estruturar a gestão da ética no setor público federal, antecedendo o Sistema de Integridade Pública do Poder Executivo Federal (SIPEF) regulado pelo Decreto nº 10.756 de 2021 (BRASIL, 2021) composto por um órgão central e unidades setoriais responsáveis pela gestão da integridade nos diversos órgãos e entidades federais, cuja responsabilidades incluem a prevenção, detecção, punição e remediação de práticas de corrupção, fraude, irregularidades e outros desvios éticos e de conduta; com o objetivo de coordenar e articular atividades relativas à integridade; tendo sido revogado pelo Decreto nº 11.529 de 2023 (BRASIL, 2023), estabelecendo um marco regulatório posterior para o SIPEF.

Reforçam esse marco, as políticas de Integridade da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

¹⁷ O conceito está no artigo 41 do Decreto nº 8.420/2015 “Art. 41. 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 detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.” BRASIL. Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 mar. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm. Acesso em: 22/12/2023.

Econômico, 2019) que enfatizam a importância de um alinhamento consistente e adesão a normas, valores e princípios éticos compartilhados para priorizar o interesse público. O Brasil, reconhecendo a complexidade do seu sistema de integridade devido à sua natureza federal e ao tamanho do país, tem se alinhado às diretrizes da OCDE para melhorar a clareza e a coerência do seu sistema de integridade.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017 (BRASIL, 2017) representa um marco na estruturação da governança pública no Brasil, estabelecendo diretrizes para o aprimoramento da capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e serviços públicos; é especialmente relevante no contexto de *Compliance* e programas de integridade, pois fornece uma base normativa para a implementação de práticas de governança que enfatizam a legalidade, a eficácia e a ética na administração pública.

Nesse sentido, o decreto contribui significativamente para a definição e a estruturação do *Compliance* no setor público ao estabelecer princípios e diretrizes que orientam a conduta dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto destaca a importância de princípios como capacidade de resposta, integridade, prestação de contas, responsabilidade e transparência, que são fundamentais para a implementação eficaz de programas de *Compliance*; ressaltando os princípios de governança (Silveira, Lima, 2021).

Ao exigir a concretização de controles internos eficazes que promovam a aderência às normas e a responsabilização na gestão, o decreto reforça o papel do *Compliance* como um mecanismo de prevenção e detecção de desvios, fraudes e irregularidades. Também a introdução de uma gestão de riscos e a institucionalização de controles internos como elementos obrigatórios nas organizações públicas alinham-se aos objetivos do *Compliance*, garantindo que os riscos sejam identificados, avaliados, monitorados e mitigados.

No que diz respeito aos programas de integridade, estabelece uma sólida fundamentação para a promoção da ética e da integridade nas instituições públicas. Embora o termo integridade não seja explicitamente detalhado no decreto como um programa específico, os princípios e diretrizes propostos são diretamente aplicáveis ao desenvolvimento e à implementação de uma cultura organizacional e ética; com transparência; prestando contas; fomentando à Integridade Pública com a implementação de práticas de governança que incluem a gestão de conflitos de interesse e a promoção de padrões éticos.

Em suma, desempenha um papel crucial na definição e na promoção do *Compliance* e dos programas de integridade no setor público brasileiro; ao estabelecer um quadro de

governança que integra princípios éticos, responsabilidade, transparência e eficácia, o decreto não apenas orienta a administração pública na adoção de práticas de gestão responsáveis, mas também serve como um instrumento valioso para o fortalecimento da integridade institucional e a consolidação do *Compliance* como elementos essenciais na condução dos negócios públicos (Mendes, Silva, 2019).

A importância dos planos ou programas de Integridade é multifacetada e apresenta-se em pilares, delimitando os elementos fundamentais, que sustentam e orientam a implementação de práticas éticas e de *Compliance* no setor público; assegurando a boa governança e a integridade das suas ações. Um sistema de integridade abrange tanto o nível governamental quanto organizacional e envolve uma variedade de agentes com responsabilidades de definir, apoiar, controlar e fazer cumprir a integridade pública.

Entre os pilares fundamentais, de forma mais recorrentes são apresentados pelas definições quais sejam: (i) comprometimento e apoio da alta direção, pois a alta direção deve estar totalmente comprometida e ser um exemplo de boa conduta, supervisionando a aplicação do programa; (ii) criação de uma instância responsável, que consiste em uma equipe ou comitê com autonomia e autoridade para aplicar e fiscalizar as práticas de integridade; (iii) análise de perfil e riscos, que visa conhecer os processos e a estrutura da organização para avaliar os riscos de atos lesivos; (iv) estruturação de regras e instrumentos, com o desenvolvimento de códigos de ética, políticas e procedimentos de prevenção, além de mecanismos de detecção e denúncia de irregularidades; (v) estratégias de monitoramento contínuo, que visa implementar procedimentos para verificar a aplicabilidade do programa e garantir sua atualização constante (Gomes, 2020).

O pilar dos programas de integridade ligado à ética enfatiza a importância de cultivar uma cultura organizacional que valorize e promova comportamentos éticos entre seus membros. Este pilar envolve a implementação de códigos de conduta, treinamentos sobre ética, mecanismos de denúncia para reportar condutas inapropriadas e ações disciplinares para lidar com violações éticas. Essencialmente, visa assegurar que as decisões e ações da organização estejam alinhadas com os princípios éticos estabelecidos, reforçando a confiança e a integridade institucional. A promoção de uma cultura de ética e *Compliance*; como fundamento da governança pública, a integridade promove uma cultura organizacional livre de fraudes e corrupção.

3.2.1. Plano de Integridade do Município de Uberlândia

Com vistas do Plano de Integridade, em 2019, o Município de Uberlândia/MG estabeleceu sua Política de Governança Pública e *Compliance*, conforme o Decreto Municipal nº 18.390 de 9 de dezembro de 2019 (UBERLÂNDIA, 2019). Este decreto destaca a integridade como um princípio fundamental da governança pública e exige que órgãos e entidades municipais criem programas de integridade para prevenir, detectar e punir fraudes e corrupção, tema essa que será abordado no tópico subsequente.

Para a demonstração do comprometimento da alta administração, instituiu consequentemente, o Comitê de Governança Pública (CGOV). No plano, publicado em 15 de setembro de 2022 (UBERLÂNDIA, 2022), a Administração Pública, definiu que o Plano de Integridade Pública é uma estratégia administrativa para gerenciar riscos de violação de integridade, visando melhorar a governança; cujo objetivo principal é estabelecer e manter uma cultura de integridade institucional, prevenindo e combatendo a corrupção para garantir serviços públicos eficientes e de qualidade.

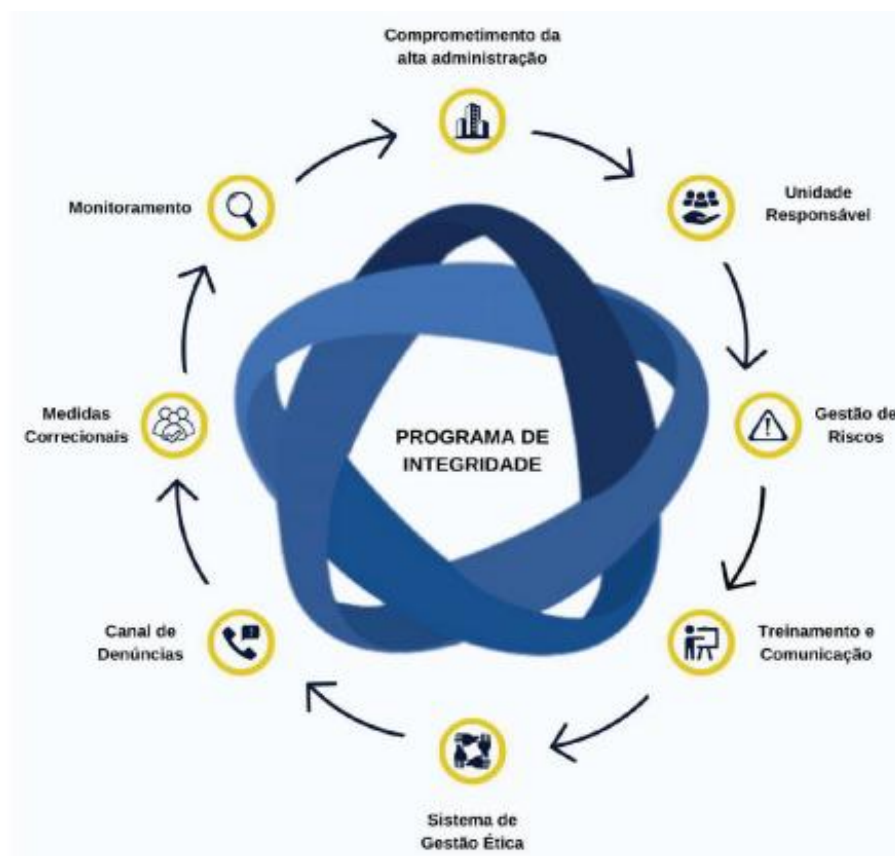
O plano de integridade, para o ente municipal, visa renovar a gestão pública, fortalecendo valores individuais e institucionais, ética, transparência e uso adequado de recursos; importantes para construir confiança pública e garantir a conformidade com as leis e regras, posto que a integridade abrange desde o comportamento ético dos indivíduos até a conformidade institucional com normas e leis.

Alicerçada num elemento fundamental da boa governança, a gestão da integridade contribui não apenas com a legitimidade e a confiabilidade das atividades do Governo brasileiro, mas também com a eficiência. Se todos os sistemas da gestão da integridade (correição, controles internos, gestão da ética, ouvidoria, dentre outros) forem bem coordenados, haverá um positivo favorecimento dos agentes públicos na tomada de decisões em função de critérios técnicos e não com base em interesses particulares (Novacki.; Machado, 2020, p. 22)

Retomando que, promover uma cultura de integridade é crucial para o desenvolvimento de órgãos públicos eficazes e transparentes. Neste condão, violar a integridade deságua na perda de reputação, confiança, recursos financeiros, além de desencadear ações legais e impactar negativamente as políticas públicas; ela é essencial para uma boa governança, sendo fundamental para garantir transparência e confiabilidade no governo.

O programa do município de Uberlândia/MG é destacado em cinco eixos (comprometimento da alta administração, Unidade responsável, gestão de riscos, treinamento e comunicação, sistema de gestão ética, canal de denúncias, medidas correcionais e monitoramento) (UBERLÂNDIA, 2022), conforme imagem:

Figura I - Ilustração dos eixos do plano de integridade de Uberlândia



Fonte: "Plano de Integridade de Uberlândia"

Este sistema enfatiza a promoção da ética na Administração Pública Municipal, instituindo códigos de conduta para altos administradores e servidores públicos, além de criar comissões de ética responsáveis por supervisionar, aplicar e consultar sobre questões éticas. A iniciativa reflete o compromisso do município com a transparência, a integridade e a responsabilidade, visando fortalecer a confiança pública e garantir uma gestão pública efetiva e ética, nos moldes das previsões do plano.

A integridade na Administração Pública é uma ferramenta de *Compliance*, pois envolve estabelecer padrões éticos e legais para orientar comportamentos e decisões. É uma abordagem proativa para prevenir, detectar e corrigir desvios, promovendo uma cultura organizacional de transparência e responsabilidade. Ao implementar o programa de integridade, o enfoque da Administração permeia o desejo, de ajuda/ajudar a alinhar as ações dos servidores públicos com as expectativas da sociedade, reforçando a confiança pública e contribuindo para uma gestão mais eficaz e ética.

Na carta de apresentação do Plano de Integridade, o chefe do executivo municipal, declara que a integridade significa agir corretamente, mesmo sem vigilância. É esse o impacto

que tem a intenção, o que deseja criar em Uberlândia, incentivando um compromisso firme com a integridade, baseado em valores éticos e morais. Considera que a integridade é crucial para a implementação eficaz das políticas públicas, garantindo serviços públicos de alta qualidade. Este esforço visa reforçar os princípios de ética, governança e transparência, conforme estabelecido pelo Decreto Municipal nº 18.390/2019, apresentando o Plano de Integridade para o Município¹⁸.

3.2.1. O *Compliance* como ferramenta na concretização do Decreto nº 18.390 de 09 de dezembro de 2019

A sociedade como principal interessada na prestação de serviços e resultados da Administração Pública, pelo viés da governança, cabe à busca de instrução de comportamentos mais éticos, hábeis e íntegros para alcance de resultados que estejam associados a essas expectativas sociais e aos conceitos mundiais. Ainda que, não tendo origem da temática governança no campo do direito, a “experiência da mundialidade que, como se viu, iniciou pela forma econômica da eficiência, evoluindo para as exigências humanitárias” (Martins; Marques, 2018, p.92) ganhando forma e substância provocando efeitos no mundo, assim como nas municipalidades.

Contudo, a implementação de *Compliance* como ferramenta para assegurar a aderência a este tipo de política é uma prática cada vez mais comum e relevante dentro das administrações. É certo que, independentemente da qualidade do planejamento e da avaliação, se inexistir implementação qualificada, os resultados das políticas públicas não se realizam.; sendo necessária a criação de instrumentos efetivo e transparente “sobre aspectos inerentes à governança, de modo a inter-relacioná-la com o fortalecimento da democracia” (Moura; Diz; Clark, 2016, p.5).

A conformidade, envolve a criação de políticas e procedimentos internos destinados a garantir que uma organização cumpra as leis, regulamentos, diretrizes e especificações relevantes para suas atividades. Nesta ótica, a governança pública e *Compliance* em Uberlândia referem-se ao conjunto de políticas e práticas implementadas para assegurar a transparência, a integridade e a eficiência na gestão municipal. Esforço alinhado ao decreto municipal que estabelece um sistema de gestão ética e de integridade, com o objetivo de fortalecer a confiança

¹⁸ Acesse o texto na sua integralidade, nas folhas 5 do plano. UBERLÂNDIA. **Plano de Integridade**. 2022. Disponível em: <<https://docs.uberlandia.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/09/plano-de-integridade-CORRETO.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2023.

pública, garantir a prestação de contas e promover a responsabilidade nos processos e decisões da administração pública; em conjunto com o plano de integridade de Uberlândia, que consolida uma cultura de conformidade e ética no serviço público.

Na busca por interpretar a forma como o Município abordou os conceitos até agora apresentados sob uma ótica bibliográfica, torna-se necessário demonstrar como o Decreto, um ato administrativo emitido pela autoridade executiva com o objetivo de regulamentar e organizar a estrutura administrativa e detalhar a implementação de políticas públicas, delineou e conduziu a formação da governança e do *Compliance*. O Decreto estabeleceu, em seus 27 artigos (UBERLÂNDIA, 2019), a Política de Governança Pública e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do Município, representando um marco significativo nos esforços para promover a transparência, integridade e eficiência dentro da administração municipal e alinhando-se às melhores práticas de gestão e controle.

No capítulo I descreve as disposições preliminares que institui a Política de Governança Pública e *Compliance*, definindo conceitos-chave como governança pública, *Compliance* público, valor público, alta administração e gestão de riscos; no capítulo II apresenta os princípios e diretrizes, que estabelece princípios da governança pública, incluindo capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, transparência, prestação de contas e responsabilidade. Apresenta diretrizes para promover a eficiência, inovação, desburocratização, monitoramento de desempenho, integração de serviços, aderência a padrões elevados de conduta e implementação de controles internos baseados na gestão de riscos. No seu capítulo III, apresenta e descreve os mecanismos de Governança Pública, esses que são essenciais para a governança, incluindo liderança, estratégia e controle, focados na realização de objetivos institucionais e na entrega de valor público.

Ao capítulo IV, inclui detalhar a Governança Pública em Órgãos e Entidades, as responsabilidades dos órgãos e entidades municipais na execução da política de governança e *Compliance* e estabelece o Comitê de Governança Pública (CGov) para assessorar o Prefeito nessa condução. No V, aborda a importância de um sistema de gestão de riscos e controles internos, integrado ao planejamento estratégico e à execução da estratégia organizacional, estabelecendo o Sistema de Gestão de Riscos. A Transparência Pública é descrita no capítulo VI; que em suma autoriza o acesso às bases de dados e informações pelos órgãos competentes, respeitando as restrições legais. O *Compliance* público é descrito no capítulo VII, que enfatiza a necessidade de alinhamento aos padrões de *Compliance* e probidade, com ênfase na

prevenção à corrupção e promoção da integridade através de políticas e programas específicos;
in verbis:

Art. 19. Os órgãos e entidades da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional devem atuar alinhados aos padrões de *Compliance* e probidade na gestão pública, estruturando controles internos baseados na gestão de riscos e garantindo a prestação de serviços públicos de qualidade.

Art. 20. O CGov deve auxiliar os órgãos e entidades da administração pública municipal direta, autárquica e fundacional no aperfeiçoamento de políticas e procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade, podendo:

I - formular, incentivar e implementar políticas e programas para o incremento de processos decisórios governamentais, para o desenvolvimento de mecanismos de integridade e prevenção à corrupção nos órgãos e entidades;

II - treinar periodicamente a alta administração dos órgãos e entidades em temas afetos à ética e integridade, auxiliando-os na coordenação e monitoramento de ações de prevenção à corrupção;

III - apoiar a avaliação de riscos à integridade institucional, observando padrões nacionais e internacionais;

IV - propor inovações em gestão pública e cultura organizacional para o planejamento, execução e monitoramento de atividades e para a definição de escopo, natureza, período e extensão dos procedimentos de prevenção à corrupção e promoção da integridade;

V - promover o reconhecimento público de pessoas que tenham se destacado em iniciativas relacionadas a ética e boas práticas de gestão;

VI - fomentar a realização de estudos e pesquisas de prevenção à corrupção, promoção da integridade e conduta ética;

VII - articular-se com órgãos, entidades e organismos nacionais e internacionais que atuem no campo da prevenção à corrupção e promoção da integridade;

VIII - apoiar e orientar os órgãos e entidades na implementação de procedimentos de prevenção à corrupção, promoção da integridade, da ética e da transparência ativa;

IX - promover parcerias com empresas fornecedoras de órgãos e entidades da administração pública municipal para fomentar a construção e efetiva implementação de programas de prevenção à corrupção; e

X - apoiar as empresas públicas do Município de Uberlândia na implantação de programas de integridade. (UBERLÂNDIA, 2019) [...]

Ao último capítulo, das disposições finais, permite a colaboração com outras entidades governamentais para a implementação da política de governança e *Compliance*, e estabelece que a participação nos comitês e grupos de trabalho é um serviço público relevante e voluntário; demonstrando o compromisso com a melhoria da gestão pública, adotando uma abordagem abrangente para garantir que a administração municipal de Uberlândia opere de maneira transparente, responsável e eficaz. E que as medidas estabelecidas visam fortalecer a confiança pública, melhorar a qualidade dos serviços e assegurar que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficiente e ética.

A princípio desse diálogo da política e da aptidão do Município de Uberlândia, o conceito de “alinhamento e adesão a valores, princípios e normas para sustentar e priorizar o

interesse público em relação ao interesse privado no setor público”, mencionado no contexto do Decreto nº 18.390 de Uberlândia, reflete a essência do *Compliance* público, uma ferramenta essencial para promover a integridade, prevenir a corrupção e melhorar a eficiência e a eficácia na gestão pública. Esse conceito é fundamental para a governança pública eficaz e para a integridade das instituições públicas, garantindo que as ações e políticas implementadas sirvam ao bem comum, em detrimento de interesses particulares ou de grupos específicos.

A abordagem, conforme descrito na bibliografia brasileira por Pinto (2021), enfatiza aspectos similares às demandas relacionadas à legalidade e ética, sublinhando a necessidade de as ações governamentais estarem alinhadas com a lei e princípios éticos. Essa orientação destaca também a importância da gestão de riscos, envolvendo a identificação, avaliação e mitigação de riscos que possam comprometer a integridade e a eficácia da gestão pública. Além disso, os controles internos são abordados com ênfase no desenvolvimento de sistemas de controle para prevenir e detectar desvios, fraudes e corrupção. Adicionalmente, a transparência e a prestação de contas são valorizadas para promoção da clareza nas ações do governo e responsabilização pelos resultados alcançados.

No Brasil, o *Compliance* público incorpora princípios de governança, integridade, transparência, e controle interno, visando assegurar que as entidades governamentais e seus agentes atuem em conformidade com os princípios legais e éticos. Ela encontra-se em constante evolução, refletindo os esforços para adaptar práticas de conformidade do setor privado para o contexto das instituições públicas, bem como os desafios únicos enfrentados pelo setor público. Entretanto, os desafios na sua implementação, enfrentado pelas instituições públicas, perpassa na resistência cultural, falta de recursos e capacitação; mas que em perspectivas futuras, oferecem uma visão no setor público, que enfatizando a importância da inovação, da tecnologia e do envolvimento dos cidadãos na promoção da transparência e da responsabilidade (Carvalho, 2020).

Os conceitos apresentados, oferece como base para o desenvolvimento de uma cultura de integridade dentro do setor público, promovendo práticas que assegurem que as ações governamentais sejam realizadas de maneira ética, transparente e voltada para o interesse coletivo. Implementar e manter um alto nível de *Compliance* público é essencial para fortalecer a confiança da população nas instituições públicas e para o funcionamento eficaz da democracia.

4 ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Na busca de uma definição clássica e filosófica¹⁹ sobre a ética, pode-se definir que dentro da filosofia é um ramo destinado ao estudo dos princípios que governam a conduta humana. Determina o que é bom ou mau, certo ou errado, justo ou injusto, buscando compreender e explicar as normas morais que orientam as ações individuais e coletivas dentro da sociedade e questiona a origem e a natureza dos juízos morais, investigando os fundamentos da moralidade e suas implicações práticas na vida humana. A ética será compreendida como a “teoria da moral, como filosofia da moral [...] o estudo racional sobre a experiência moral dos seres humanos” (Assmann, 2012, p. 85). Mas não soa de forma intencional que sejam apresentados conceitos filosóficos, pois o intuito é partir da concepção geral e acessível da interpretação do que é ética.

Poder-se-ia, assim, afirmar que a ética tem um sentido universal, contemplando todos os seres, sendo caracterizada pela liberdade de escolha com vistas a promover uma convivência social equilibrada. Já a moral tem sentido restrito, sendo caracterizada pela consciência individual acerca dos princípios que compõem esses seres. Para haver o equilíbrio entre os comportamentos individuais, a convivência carece ser protegida por meio da ética, que será o fundamento para identificar os desvios singulares em prol da coletividade. Nesse sentido, percebe-se a necessidade de que a Administração Pública, e todos seus agentes, sob a perspectiva da ética, exerçam suas funções para atingir a finalidade máxima que é equalizar conflitos, atender interesses coletivos de modo impessoal e probo, essencialmente, empreendendo a necessária separação entre os interesses públicos e os privados (Duarte, 2019, p. 275).

Deslocando para os contextos de *Compliance*, nosso olhar se volta, neste momento para análise da ética sob a perspectiva pública, como pilar fundamental para o bom funcionamento do Estado (ou a boa governança) e a manutenção da confiança pública nas instituições governamentais. É partindo da interpretação da ética pública, como um conjunto de princípios e valores que vão orientar o comportamento dos servidores públicos e a tomada de decisões, visando promover a integridade, a transparência, a equidade e a responsabilidade no exercício de suas funções; assegurando que as ações governamentais sejam conduzidas de forma justa, respeitando os direitos dos cidadãos e buscando o bem comum.

A relevância da ética nas administrações públicas é amplamente reconhecida como fundamental para prevenir a corrupção, assegurar a boa governança e fomentar a confiança pública nas instituições. Isso decorre do fato de que a moralidade administrativa é um dos

¹⁹A definição clássica de ética remonta à filosofia grega antiga, particularmente aos trabalhos de Aristóteles, que é frequentemente citado como um dos primeiros a desenvolver uma teoria sistemática sobre ética. Na sua obra "Ética a Nicômaco", Aristóteles apresenta a ética como um campo de estudo que se ocupa da questão do caráter virtuoso, ou seja, do que constitui uma vida boa para o ser humano. Para Aristóteles, a ética é a ciência da prática correta, que visa alcançar o bem supremo para o homem, identificado como a felicidade (eudaimonia), alcançada por meio da virtude. Aristóteles. **Ética a Nicômaco**. Traduzido por Terence Irwin. Indianapolis: Hackett Publishing Company, 1985.

pilares da administração pública, a qual exige dos agentes públicos não somente a observância à legalidade, mas também a adoção de comportamentos que estejam em consonância com os padrões éticos e morais esperados pela sociedade, conforme salienta Di Pietro (2019, p. 95). De maneira similar, Carvalho Filho (2020, p. 78) defende que eficiência e moralidade devem caminhar lado a lado na gestão pública, tornando-se imprescindível a implementação de práticas que coloquem a ética no cerne da cultura organizacional das instituições públicas.

Diante disso, torna-se claro que a ética em administrações públicas transcende a mera aderência a leis e regulamentos. Ela abrange a promoção de valores que asseguram o exercício da autoridade de forma responsável e orientada para o serviço ao cidadão. Essa incorporação de valores éticos na gestão pública visa promover eficiência, transparência e um compromisso inabalável com o bem-estar social, delineando um cenário em que a administração pública se alinha às expectativas éticas da sociedade a qual serve.

A falta de positivação de outrora, de padrões de condutas e a necessidade de maior controle sobre assuntos de governo e as insatisfações sociais, originaram mudanças estruturais, em especial às condutas éticas que acabaram por refletir na adesão do Estado ao entendimento de que era necessária a colaboração da cidadania visando à melhora dos serviços públicos, e no desenvolvimento da confiança em âmbito organizacional a partir da melhora na qualidade da tomada de decisão, da garantia de intercâmbio e integração dos agentes e da possibilidade de convivência com as diferenças .

É em função da indisponibilidade que os agentes públicos estão vinculados aos princípios administrativos, como o da legalidade, da finalidade, da impessoalidade, da ética, da continuidade dos serviços públicos, da transparência. E são estes que determinarão suas atuações, buscando atingir o interesse coletivo, contribuindo para atender as necessidades das comunidades às quais servem, sendo conduzidos por um agir político pautado na ética (Duarte, 2019, p.198).

No Brasil, a implementação de códigos de ética no setor público tem sido um passo significativo para promover a transparência e a integridade. Um exemplo notável é o Decreto nº 1.171/1994, que aprovou o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Este decreto estabelece diretrizes claras para a conduta dos servidores, enfatizando a importância da honestidade, imparcialidade e eficiência. Assim, reconhece-se a relevância da ética e da moralidade na Administração Pública, bem como o papel fundamental dos códigos de ética e da legislação na promoção de uma governança pública íntegra e eficiente. Este reconhecimento serve como ponto de partida crucial para o desenvolvimento da política e

da democracia contemporâneas, sublinhando a necessidade de práticas éticas consistentes na gestão pública.

A relação entre ética, moral e moralidade, no estudo de Tomaz (2019, p. 143-144) é destacada pela ligação intrínseca entre ética, moral (conjunto de regras de conduta consideradas válidas) e moralidade (qualidade do que é moral), sublinhando que a compreensão desses conceitos é essencial para analisar a atividade da Administração Pública. Explana que a ciência jurídica reconhece a necessidade de considerar a ética para entender o comportamento humano e social, especialmente em tempos de crise política e durante processos de reforma política, evidenciando a importância de estudar a ética na Administração Pública.

Para tanto, a ética na Administração Pública, no viés da autora, é vista como uma extensão do princípio da moralidade, crucial para a proteção dos princípios ou direitos constitucionais. Apresenta-se como um requisito de validade para todos os atos da Administração Pública, servindo para orientar a atuação dos agentes públicos em direção à justiça e eficiência; com a sua importância crítica na condução da Administração Pública, demonstrando que a adoção de uma abordagem ética é indispensável para alcançar a justiça, a eficiência e o bem comum na governança pública.

Um código de ética eficaz é visto como um instrumento vital para orientar ações e decisões, ajudando a prevenir a corrupção e a melhorar a qualidade do serviço público; pois ao estabelecer princípios claros e diretrizes, contribuem para a construção de uma base sólida de confiança entre o público e os servidores públicos, essencial para o bom funcionamento da administração pública. Desta forma, a sua implementação é apenas o primeiro passo; pois para que sejam efetivos, é necessário o comprometimento contínuo com a educação e a formação ética dos servidores públicos, além de mecanismos eficazes de fiscalização e aplicação desses códigos.

No Brasil, a adoção de códigos de ética no setor público constitui um avanço notável na promoção da transparência e da integridade. O Decreto que instituiu o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, exemplifica essa iniciativa ao estabelecer diretrizes claras para a conduta dos servidores e destaca a necessidade de honestidade, imparcialidade e eficiência. Assim, torna-se evidente a relevância da ética e da moralidade na Administração Pública, bem como o papel crucial que os códigos de ética e a legislação desempenham na promoção de uma governança pública íntegra e eficaz, servindo como alicerce para o avanço da política e da democracia contemporâneas.

Nessa trajetória, os códigos de ética no setor público transcendem a natureza de meros documentos regulatórios. Eles representam a manifestação dos valores e princípios fundamentais de uma organização e são indispensáveis para delinear as expectativas de comportamento e estabelecer padrões de conduta nas organizações públicas. Além disso, atuam como ferramentas essenciais para assegurar que as ações e decisões dos servidores públicos sejam não apenas legais, mas também éticas, reforçando a importância da integridade no exercício das funções públicas.

Apresentar a ética no cenário da governança é uma postura fundamental para o funcionamento eficaz e justo de organizações e instituições; pois nessa instância, vão trabalhar apenas para garantir que as ações e decisões sejam realizadas com integridade, promovendo o bem-estar geral e mantendo a confiança pública. Nessa abordagem, pressupõem que a dimensão ética da governança envolve eficiência e responsabilidade, visando promover a justiça no setor público; e isso exige um consenso em torno de valores éticos compartilhados, que englobam aspectos individuais, sociais e políticos; e incluem valores, como o respeito ao estado de direito, a equidade e o acesso justo aos recursos, além de considerar a segurança, sustentabilidade e solidariedade.

A realização da "boa governança" e da justiça depende de instituições capazes de encontrar um equilíbrio entre serem excessivamente complexas ou demasiadamente simplificadas (Bessa, Mendes, 2014, p.33). O equilíbrio que deve ser refletido tanto na estrutura organizacional e competência profissional quanto na distribuição do poder político e administrativo, enfatizando a importância da responsabilidade, eficiência, serviço e equidade como desafios centrais da ética política. Pois, enquanto a luta contra a corrupção é uma componente da "boa governança", ela representa apenas um aspecto de um espectro ético político mais amplo e profundo (Bessa, Mendes, 2014, p.50).

Embora através de um processo gradual, a emergência de uma conduta política fundamentada em princípios éticos tem ganhado destaque no âmbito da Administração Pública no Brasil, catalisando transformações significativas nesta esfera. Iniciativas estão sendo implementadas com o objetivo de fomentar práticas administrativas virtuosas e contrapor práticas de gestão marcadas pela apropriação de cargos para fins pessoais e de grupos específicos, que comprometem o patrimônio público e perpetuam a percepção de um Estado alienado de seu propósito público, negligente e facilitador da impunidade.

Estas medidas, orientadas por valores éticos, visam promover uma mudança na abordagem dos gestores públicos, em direção à ética, onde os agentes públicos a tomarem

decisões que priorizam o bem-estar coletivo, gerando impactos positivos na vida dos cidadãos, e induzindo mudanças significativas na comunidade, cuja abordagem busca, sobretudo, superar a aceitação da desigualdade social como um fenômeno inalterável.

Sob a ótica da Ética, as transições governamentais estão se configurando como um reforço à tradição republicana, evidenciando o zelo pela coisa pública e o compromisso dos gestores com as comunidades que os elegeram. Apesar de um histórico de descontinuidade em serviços e políticas públicas durante mudanças de gestão, que resultam em paralisações e adversidades para as comunidades, observa-se um esforço estatal, através de seus órgãos de fiscalização, para evitar a perpetuação de modelos de gestão obsoletos. Tais esforços visam não apenas a punição, mas principalmente a conscientização dos gestores, reafirmando a importância de uma atuação política comprometida com a ética.

4.1. Mecanismos do *Compliance* no Sistema de Gestão Ética de Uberlândia

Sob essas circunstâncias e demonstrando um compromisso ético para com a comunidade que o escolheu o administrador eleito deve garantir que a transição de governo contribua para a continuidade das políticas públicas previstas no plano do governo anterior; pois políticas públicas não devem ser interrompidas ao fim de um mandato, mas sim, devem servir de base para o desenvolvimento do planejamento estratégico do novo governo, facilitando a implementação de novas ações ou programas. Todo o processo político, deveria, visar uma transição de poder organizada e responsável, mantendo o dinamismo, a continuidade e a liderança nas atividades governamentais, onde as gestões consecutivas provam ser eficientes na organização em torno dos interesses públicos (Duarte, 2019, p. 203).

Os municípios desfrutam de uma posição singular na Federação brasileira, pois alçados à condição de entes integrantes do pacto federativo, posição sem similar nos demais estados federais. Significa um status constitucional que colocam os entes locais ao lado dos Estados e da União, cada qual com o seu plexo de competências, sem qualquer hierarquia ou subordinação (Corralo, 2006, p. 55) e portanto, as definições quanto a sua regulamentação perpassam pelo desejo do administrador eleito.

Com os respaldos dos capítulos anteriores, pode-se dizer que um conjunto de práticas, processos e estruturas utilizadas para dirigir, controlar e administrar os interesses e o funcionamento de um município, com o objetivo de assegurar que os recursos sejam utilizados de forma eficaz, eficiente e em conformidade com os princípios de transparência,

responsabilidade, equidade e inclusão é o que resume a governança. Essencialmente, envolverá a maneira pela qual o poder é exercido na gestão dos recursos sociais, econômicos e ambientais da cidade para o desenvolvimento sustentável.

A governança municipal abrange a regulação e o *compliance*, que para a cidade de Uberlândia foi definido como Integridade; pois o estabelecimento e cumprimento de leis, regulamentos e normas que orientam a conduta das atividades municipais, asseguram a legalidade e a conformidade das ações governamentais. Em conjunto com o mecanismo de *Compliance*, integrado ao sistema de gestão ética, desempenham um papel vital na regulamentação da prática da governança dentro da Administração Pública, pois essa integração busca assegurar que as atividades governamentais estejam em conformidade com as leis, regulamentos e princípios éticos, promovendo uma gestão transparente, responsável e eficaz.

E dentro dessas perspectivas, a configuração de princípios e normas de *Compliance*, significa “focar no resultado a ser atingido, ou seja, evitar os riscos decorrentes do cometimento de condutas pessoais ou organizacionais consideradas ilícitas ou incoerentes com os princípios, missões, visão ou objetivos” (Carneiro, 2019, p. 24); fundamento basilar das boas práticas de governança. Vemos, assim, que os pilares da boa governança pública, requer a implementação de uma política efetiva de *Compliance*, “pois não se vislumbra a possibilidade de adotarem-se mecanismos eficientes de governança em sua ausência” (Castro, 2016, p. 1014). Mas ainda, a governança municipal pode ser entendida como um sistema que permite a geração de resultados nas políticas públicas, ao interesse da sociedade.

Em resposta a essas exigências em face da Administração a implementação de mecanismos de *Compliance*, nos sistemas de gestão ética, emergem como uma estratégia crucial para regulamentar a prática da governança dentro da Administração Pública. A integração do *Compliance* a e da gestão ética visa estabelecer um conjunto de diretrizes e procedimentos que assegurem a aderência às leis, regulamentos e normas éticas. Este enfoque não apenas promove uma cultura organizacional baseada em valores éticos, mas também fortalece os mecanismos de controle interno, aumentando a capacidade das instituições públicas de prevenir, detectar e responder a atos de corrupção, desvio de conduta e outras irregularidades. Nesse contexto, os programas de *Compliance* desempenham um papel fundamental ao estabelecer padrões claros de conduta, monitorar a conformidade com esses padrões e aplicar medidas disciplinares apropriadas em casos de não conformidade.

O mecanismo de *Compliance*, portanto, atua como um instrumento de governança essencial para reforçar a integridade, a ética e a responsabilidade na Administração Pública e

ao fazê-lo, contribui significativamente para a construção de instituições públicas mais confiáveis, transparentes e eficientes, que estão mais bem equipadas para servir aos interesses da sociedade e promover o desenvolvimento sustentável. A adoção e o fortalecimento de sistemas de gestão ética e *Compliance* na Administração Pública são, assim, reflexos de uma mudança paradigmática em direção a uma governança mais aberta, responsável e focada no cidadão, atendendo às demandas contemporâneas por uma gestão pública mais transparente e íntegra.

E nessa senda, o Município de Uberlândia, por meio do seu Plano de Integridade, apresentou no seu eixo 5 o seu sistema de Gestão Ética. Entretanto o regulamentou por meio do Decreto Municipal nº 18.391, de 9 de dezembro de 2019 (UBERLÂNDIA, 2019), que institui o sistema do Poder Executivo Municipal e representou um passo significativo na promoção de uma cultura ética na Administração Pública municipal, que até então contava com a Lei Complementar nº 40/1992²⁰, conhecida como Estatuto do Servidor do Município de Uberlândia, para definições de todas as regras destinadas ao estabelecimento de diretrizes, ações, sanções relacionadas a condutas de servidores e de gestores.

Conforme mencionado anteriormente, o direito e a moral, embora distintos e sem uma relação de subordinação entre si, atuam de forma complementar. Ambos desempenham um papel crucial na resolução de conflitos sociais e assim, ao elaborar um código de ética, o objetivo do gestor deve condizer com a promoção e a aderência aos princípios morais dentro da esfera da Administração Pública municipal, visando o bem-estar coletivo e o interesse público.

A finalidade principal do sistema de Ética do município foi estabelecer diretrizes, procedimentos e ações destinadas a assegurar e fortalecer a conduta ética entre os servidores e gestores, além de promover uma maior transparência e integridade nas atividades do governo municipal. Sua implementação eficaz requer o comprometimento de todos os níveis da administração municipal, desde a alta gestão até os servidores de base, além da adoção de políticas claras, treinamento contínuo e um mecanismo robusto de monitoramento e avaliação;

²⁰ A redação da Lei Complementar foi promulgada no ano de 1992, sendo uma cópia semelhante da Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Acesse em o Estatuto do Servidor Municipal de Uberlândia. UBERLÂNDIA. **Lei Complementar nº 40, de 1992**. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Uberlândia, suas autarquias, fundações públicas e Câmara Municipal. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/mg/u/uberlandia/lei-complementar/1992/4/40/lei-complementar-n-40-1992-dispoe-sobre-o-estatuto-dos-servidores-publicos-do-municipio-de-uberlandia-suas-autarquias-fundacoes-publicas-e-camara-municipal>>. Acesso em: 31 set. 2023.

pois é um processo contínuo que busca aprimorar a governança e assegurar que a administração pública opere de maneira ética, transparente e responsável.

4.2. Sistema de Gestão Ética Municipal (Decreto nº 18.391 de 09 de dezembro de 2019) como parâmetro de regulamentação da prática da governança no poder municipal de Uberlândia

De acordo com Meira (2005), as instituições estabelecem departamentos de ética não somente com o propósito de estipular normativas e diretrizes, mas também com o intuito de criar um mecanismo capaz de fomentar a ética dentro do contexto organizacional. Em mesmo sentido, Daft (2006) argumenta que estratégias como a liderança orientada por valores, a configuração da estrutura organizacional e os sistemas internos são recursos eficientes para incutir valores éticos nas organizações. Para ele, a efetiva promoção de um comportamento ético no local de trabalho exige que a ética seja integrada à cultura organizacional. Logo “esses mecanismos, de modo conexo, melhoram a responsividade, a integridade, a confiabilidade, a qualidade regulatória, prestação de contas e a transparência da ação governamental” (BRASIL, 2020).

Para assegurar que comandos de valores e regras, simples e diretos, sejam implementados no âmbito da Administração Pública, esses devem apresentar em condão com a realidade operacional a estruturação de ações de conformidade, sobretudo a de gestão ética. Em decorrência do cenário apresentado será enfrentado neste tópico as ferramentas de *Compliance*, conduzida pela política de governança pública e *Compliance* fixada pelo Decreto nº 18.390 de 09 de dezembro de 2019, considerando a implementação do seu Sistema de Gestão Ética, regulada pelo Decreto nº 18.391 de 09 de dezembro de 2019.

O Decreto nº 18.391, de 9 de dezembro de 2019, sancionado pelo Prefeito de Uberlândia, institui o Sistema de Gestão Ética do Poder Executivo Municipal, com o objetivo principal de promover a conduta ética dentro da administração pública municipal; sistema que visa integrar órgãos e entidades em torno da ética pública, fomentar políticas públicas transparentes, promover a compatibilização de normas éticas e articular ações para melhorar o desempenho institucional na gestão da ética.

A sua instituição surge como um marco regulatório inovador na prática da governança no âmbito municipal, pois o sistema não apenas estabelece diretrizes para a conduta ética na administração pública, mas também reflete uma tendência mais ampla de fortalecimento da integridade e da transparência nas instituições governamentais, alinhando-

se aos princípios de boa governança reconhecidos no direito brasileiro e nas práticas internacionais. Representa um marco na consolidação da governança no âmbito municipal, pois não apenas evidencia um compromisso com a transparência e integridade administrativa, mas também estabelece um modelo de regulamentação que busca orientar a conduta dos agentes públicos e a tomada de decisões dentro dos princípios éticos.

O sistema municipal é composto pela Comissão de Ética Pública Municipal (CEPM) e Comissões de Ética setoriais, tanto na Administração Direta quanto na indireta (Art. 2º) que é formada por cinco munícipes de Uberlândia, designados pelo Prefeito, para mandatos de três anos, com possibilidade de uma única recondução. A instituição de comissões de ética em entidades e órgãos públicos, como elementos de um Sistema de Gestão da Ética, sublinha a atenção voltada para a prevenção de comportamentos que desrespeitam os limites éticos. Tal enfoque sugere um aumento na participação e no controle social, bem como reflete a expectativa da sociedade de que seus representantes governem com integridade, visando o benefício comum da coletividade.

Dentro da previsão do normativo, os membros indicados devem ter idoneidade moral, reputação ilibada e experiência em administração pública; ressaltando que a atuação na CEPM é considerada um serviço público relevante e não remunerado (Art. 3º). Devido as responsabilidades variadas, incluindo atuar como consultora em matéria de ética, elaborar e encaminhar códigos de conduta e ética para aprovação do Prefeito, administrar a aplicação destes códigos, e coordenar o Sistema de Gestão Ética (Art. 4º). As Comissões de Ética setoriais têm funções similares dentro de seus respectivos âmbitos, incluindo a aplicação do Código de Ética do Servidor Público Municipal e a promoção de ações de ética e disciplina (Art. 7º).

Para tanto, as Comissões de Ética setoriais, são responsáveis por agir como consultoria ética dentro de suas respectivas áreas, aplicar o Código de Ética do Servidor Público Municipal, e promover a ética no ambiente de trabalho; fazendo parte da Rede de Ética do Município de Uberlândia, destinada a promover cooperação técnica e avaliação em gestão da ética.

O decreto também define o processo para lidar com infrações éticas, incluindo a instauração de procedimentos, garantias do contraditório e da ampla defesa, e possíveis sanções para faltas éticas identificadas (Art. 12). Além disso, estipula que os procedimentos de investigação devem ser mantidos em reserva até a conclusão, para proteger a honra e a imagem das partes envolvidas (Art. 13); reforça a importância da transparência, protegendo

a identidade de denunciantes e garantindo independência e imparcialidade nas investigações. Importante ressaltar, que todas as autoridades e agentes públicos mencionados devem se comprometer a observar as regras estabelecidas pelos códigos de conduta e ética ao assumirem suas posições (Art. 15) e enfatiza a importância da resposta a consultas éticas e o encaminhamento de possíveis ilícitos às autoridades competentes (Arts. 16 e 17).

Determina a publicação de ementas das decisões das Comissões de Ética, excluindo nomes dos investigados, no site oficial do Município, para promover a transparência (Art. 18); estabelece prazos para a implementação do sistema e a constituição das comissões setoriais, bem como para a apresentação e aprovação dos códigos de conduta e ética (Arts. 26, 27 e 28); determina a criação de um banco de dados de sanções aplicadas, assegura direitos aos investigados, estabelece a obrigatoriedade de compromisso ético por parte dos agentes públicos ao assumirem seus cargos e prevê a priorização das atividades das Comissões de Ética e marca um passo significativo na promoção da gestão ética na administração pública municipal de Uberlândia (Art. 29).

Ao estabelecer um código de conduta e mecanismos para sua aplicação e monitoramento, o decreto promove uma governança baseada em valores éticos, o que é fundamental para a construção de confiança entre os cidadãos e o governo. A iniciativa de Uberlândia, portanto, não só reforça o compromisso com a ética na administração pública, mas também serve como um parâmetro para a prática de governança, orientando as ações do poder municipal de maneira a assegurar que sejam realizadas de forma justa, transparente e voltada para o bem-estar social; mas a implementação efetiva de um sistema de gestão ética municipal enfrenta diversos desafios.

Inclui-se à necessidade de mudança cultural dentro da administração pública, o fortalecimento das capacidades institucionais para a fiscalização da ética e a promoção da participação cidadã na vigilância da conduta governamental. A sua efetividade depende não apenas da sua estrutura formal, mas também da sua capacidade de influenciar a cultura organizacional. Isso implica desafios relacionados à sensibilização e ao engajamento dos servidores públicos, assim como à necessidade de mecanismos eficazes de fiscalização e aplicação das normas éticas.

Conforme apontado por Di Pietro (2020), a superação desses desafios requer um compromisso contínuo com a educação e a formação ética dos servidores públicos, assim como o estabelecimento de canais efetivos de comunicação e denúncia que permitam aos cidadãos participar ativamente na promoção da ética e da transparência. A longo prazo,

espera-se que essa iniciativa contribua para um ambiente de governança no qual a ética e a responsabilidade norteiem todas as decisões e ações, fortalecendo a democracia e a gestão pública eficiente, pois coadunando com DaMatta (2001), a ética é uma ferramenta gerencial que navega pela complexa relação entre compaixão e justiça, provocando variadas reações adversas quando aplicada na prática.

4.3. Código de ética municipal de Uberlândia

A meta da dimensão ética na governança é promover a justiça no setor público através da eficácia e da responsabilização; enfatizando a importância de compartilhar valores éticos em níveis individual, social e político (princípios de legalidade; igualdade e acesso justo aos recursos; habilidades e oportunidades; sem negligenciar a segurança, sustentabilidade e solidariedade). Para alcançar isso, é crucial que as instituições encontrem um equilíbrio na execução de suas ações, priorizando os valores mencionados, considerando tanto a estrutura organizacional e a competência profissional quanto o poder político e administrativo. Portanto, a governança eficaz atua como um guia e estímulo para a ética na política (Mendes; Bessa; Silva, 2015, p. 15).

Muitas organizações do setor público desenvolvem códigos de ética e conduta que delineiam as expectativas de comportamento para seus servidores. Porém esses códigos devem ser mais do que diretrizes legais; eles refletirão os valores e princípios da organização, como apontado por Treviño e Nelson (2016), que afirma que códigos eficazes de ética devem ser claros, comunicáveis e aplicáveis.

Conforme, Organização dos Estados Iberoamericanos (2002) no trabalho da pesquisadora Cavalcanti (2007, p. 200), o código foi sedimento pelo chamado modelo neo-institucionalista, que serve de base para o Sistema de Gestão de Ética, onde sugere que as decisões estratégicas serão moldadas por contextos políticos e institucionais, pois a implementação desse sistema ocorreu através de decretos e resoluções, sendo caracterizada por uma limitada interação com setores da burocracia de níveis médio e inferior, assim como com a sociedade civil. Para essa abordagem neo-institucionalista destaca a relevância das instituições para compreender eventos políticos específicos e a presença de normas gerais dominantes nas sociedades que podem influenciar significativamente as percepções e ações dos indivíduos.

O neo-institucionalismo propõe uma visão ampla do conceito de instituição, implicando que atores políticos e sociais operam com base em suas identidades e interesses, o que, por sua vez, influencia suas condutas em processos decisórios políticos. Embora reconheça que as estruturas político-institucionais influenciam escolhas estratégicas, o neo-institucionalismo também reconhece que as instituições não explicam todos os fenômenos e esse modelo permite a autonomia administrativa burocrática em relação à sociedade, favorecendo uma administração dos serviços públicos que é técnica e profissional, porém limita a participação social (Cavalcanti, 2007, p. 200).

O Decreto nº 20.179, de 10 de fevereiro de 2023 (UBERLÂNDIA, 2022), marca um importante passo na regulamentação ética no âmbito da administração municipal de Uberlândia, ao aprovar o Código de Ética do Servidor Público e da Alta Administração Municipal, pois estabeleceu um essencial conjunto de normas deontológicas, com princípios e regras éticas que orientam a conduta profissional, estabelecendo padrões de comportamento esperados.

Essas normas são fundamentadas na moralidade, na responsabilidade e no compromisso de agir corretamente dentro de um contexto profissional, visando garantir a integridade, a confiança e o respeito entre os profissionais e em relação àqueles que são beneficiados ou afetados por suas ações; servindo como um guia para a tomada de decisões éticas e responsáveis, enfatizando a importância do dever, da honra e da excelência no exercício e nas condutas dos servidores públicos municipais.

A criação do Decreto, pelo poder executivo, destinou-se a orientar as relações dentro da Administração Pública, baseando-se no respeito mútuo, colaboração, lealdade, informação, solidariedade, e na promoção da dignidade humana (Art. 1º das Disposições Preliminares).

O código estabelece valores e normas de comportamento para os agentes públicos municipais, incluindo os integrantes da alta administração, detalhando os padrões éticos exigidos no exercício de suas funções, como integridade, transparência, clareza e decoro (Art. 4º). Também estipula objetivos claros, como a definição de valores éticos, o incentivo ao aperfeiçoamento da conduta, a transparência administrativa e a orientação para decisões pautadas no interesse público (Art. 5º); enumera valores éticos fundamentais que devem ser observados, como atendimento ao interesse público, boa utilização dos recursos públicos, promoção da confiança, integridade e transparência (Art. 6º).

Defini deveres éticos gerais e específicos para os agentes públicos, incluindo o respeito à integridade, à honra, à dignidade da função pública, e o tratamento cortês e respeitoso a colaboradores e usuários dos serviços públicos (Art. 8º e 10º); apresenta deveres de abstenção, proibindo práticas como a obtenção de favores indevidos, discriminação, assédio, violência, uso indevido de informações sigilosas, e atos que atentem contra a honra e dignidade da função pública (Art. 9º e 11º).

Aplicado à alta administração, estabelece normas específicas visando garantir a integridade no processo decisório, preservar a imagem e reputação dos administradores públicos, e assegurar a transparência e confiança no exercício de suas funções (Capítulo III). Prevê sanções éticas, como advertência e censura, para violações às normas estabelecidas, estipulando um processo para a apuração de fatos que indiquem possíveis violações (Capítulo IV). Encerra com a disposição para que a Comissão de Ética Pública Municipal (CEPM) elabore um regimento interno, consolidando assim a estrutura e os procedimentos para a implementação e gestão do Código de Ética (Capítulo V).

A ênfase da ética como ferramenta de gestão na Administração Pública integra-se plenamente à iniciativa de renovação e atualização dela, pois a sua incorporação é um elemento essencial para não apenas garantir a eficiência em termos de resultados, mas também assegurar a democracia no processo de alcançar esses resultados. Os decretos analisados até aqui, quando associados, são instrumentos vitais para promover uma cultura ética robusta na Administração Pública de Uberlândia, assegurando que os servidores públicos e membros da alta administração municipal atuem de maneira ética, transparente e responsável.

4.4. Efetivações no recorte temporal de 2019/2022.

A Governança municipal focada em *Compliance* e gestão ética tem como objetivo assegurar que as ações do governo estejam em conformidade com as leis, regulamentos, e padrões éticos. Isso envolve a implementação de políticas, procedimentos, e mecanismos de controle para prevenir, detectar, e tratar desvios ou inconformidades. Inclui a criação de Códigos de Ética e Conduta; programas de treinamento e conscientização sobre princípios éticos, *Compliance*, e boas práticas de governança; fortalecimento dos mecanismos de denúncia, com a instituição de canais seguros e confidenciais para que servidores e cidadãos possam reportar suspeitas de condutas impróprias ou ilegais; e auditorias e avaliações de risco para identificar e mitigar riscos de não conformidade ou práticas antiéticas.

Baseado na instituição dos Decretos nº 18.390 e nº 18.391, no âmbito da municipalidade de Uberlândia, e na perspectiva constitucional dos direitos fundamentais, por meio das políticas públicas voltadas a esse cenário Administração-Estado, com fundamento na promoção de atividades que disponham sobre adoção de condutas ética; que o sistema de gestão ética contribui com a delimitação de atividades que contribuam para promoção de ações, instrumentos, procedimentos e normas.

A antiga máxima romana *dura lex, sed lex* (a lei é dura, mas deve ser cumprida) não mais se revela compatível com a contemporaneidade. Em meio a uma sociedade dinâmica, multifacetada, globalizada e cibernética, é necessária uma norma mais aberta e plural, mais próxima de seu tempo. Naturalmente, pois, são concebidas normas legais mais abertas, plásticas e ricas de conteúdo, ao mesmo tempo em que se pretende conferir maior efetividade ao comando constitucional nas relações privadas. Significa dizer que se percebeu a insuficiência da técnica normativa tradicional para solucionar, com eficiência, os complexos problemas jurídicos do mundo contemporâneo. Questões altamente intrincadas, envolvendo bioética, descobertas científicas, comunica global e eletrônica não conseguem estar represadas em tipos normativos fechados, neutros e indiferentes aos dinâmicos valores constitucionais. (Farias, Rosenvald, 2018, p. 52).

Os decretos supramencionados instituíram o Sistema de Gestão Ética do Poder Executivo Municipal e estabeleceram a política de governança pública e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do município de Uberlândia; e estas medidas visam desenvolver instrumentos base para o comportamento ético de autoridades e agentes públicos municipais e demonstraram a aptidão para o estabelecimento da governança no município de Uberlândia.

A trajetória do ente municipal, inicia com a parceria estabelecida entre o Município de Uberlândia e a Rede Governança Brasil (RGB) através do Acordo de Cooperação Técnica nº 8/2021, firmado em 23 de setembro de 2021, visou a colaboração mútua para o desenvolvimento de um programa de integridade. Este acordo focou no intercâmbio de conhecimentos e no suporte ao cumprimento do objetivo de aprimorar a gestão pública municipal, que teve no dia 09 de dezembro do mesmo ano²¹, assinatura da carta de compromisso com a Integridade Pública durante o 1º Fórum de Governança Pública

²¹ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Prefeito e secretários assinam carta de compromisso com a integridade pública**. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2021/12/09/prefeito-e-secretarios-assinam-carta-de-compromisso-com-a-integridade-publica/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

A Rede Governança Brasil (RGB)²² é uma associação técnica qualificada, formada por uma ampla gama de profissionais, incluindo servidores públicos, gestores públicos e privados, técnicos, professores, profissionais de diversas áreas, especialistas e membros da sociedade. Eles trabalham conjuntamente para promover a governança, com o objetivo de criar uma sociedade mais próspera e íntegra. A missão da RGB é disseminar, fomentar e apoiar a implementação da governança pública e privada tanto no Brasil quanto na América Latina, promovendo uma cultura de governança na sociedade. Seu propósito é transformar o Estado para que execute políticas públicas efetivas, baseadas em entregas reais à sociedade, e promover a administração pública e privada de maneira próspera.

Para reforçar as boas práticas de prevenção e combate à fraude e corrupção em seus órgãos e entidades municipais, o Município de Uberlândia aderiu ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção (PNPC) - e-Prevenção em 24 de agosto de 2021²³. Esta foi uma iniciativa liderada pela Controladoria Geral da União (CGU) em parceria com o Tribunal de Contas da União (TCU), lançada como parte da Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro (Enccla). O programa visa envolver gestores públicos de todas as esferas e poderes em todo o Brasil, incentivando-os a adotar medidas para reduzir os níveis de fraude e corrupção a patamares comparáveis aos de países desenvolvidos.

O e-Prevenção, uma ferramenta online lançada para apoiar as ações do PNPC, permite que organizações públicas façam uma autoavaliação para identificar suscetibilidades à fraude e corrupção em suas estruturas. A plataforma foi desenvolvida para facilitar a adoção de boas práticas internacionais de prevenção à corrupção, ajudando mais de 18 mil organizações federais, estaduais e municipais, incluindo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Esta aplicação representa um avanço significativo, permitindo que entidades públicas possam efetivamente auditar, coletar evidências, realizar autoavaliações e executar planos de ação para a implementação de práticas robustas de integridade.

²² A RGB foi fundada em 7 de julho de 2019 por João Augusto Ribeiro Nardes, junto com seu assessor Luís Afonso Gomes Vieira e Cristiane Nardes Farinon. Hoje, a RGB possui voluntários em 26 estados do Brasil e no Distrito Federal, além de estar presente em 9 países, com quase 600 voluntários colaborando para melhorar o país. A associação também organiza comitês dedicados a diversos aspectos da governança, como o Comitê de Governança no Controle Externo, cuja missão é disseminar a governança pública em órgãos de controle externo, e o Comitê de Implantação da Governança nos Municípios, focado em transformar a administração pública municipal pela disseminação de boas práticas de governança. REDE GOVERNANÇA BRASIL. **Rede Governança Brasil**. Disponível em: <https://www.rgb.org.br/rede-governanca-brasil>. Acesso em: 30 nov. 2023.

²³ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Prefeitura inicia adesão de Uberlândia ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção**. 2021. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2021/08/24/prefeitura-inicia-adesao-de-uberlandia-ao-programa-nacional-de-prevencao-a-corrupcao/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

O Município de Uberlândia na continuidade para promover melhorias na gestão pública, aderiu ao programa Time Brasil²⁴ em 30 de junho de 2022²⁵ uma concepção da Controladoria-Geral da União (CGU), que visa impulsionar o desenvolvimento de práticas de gestão pública mais abertas, transparentes e íntegras. O compromisso de Uberlândia com este programa refletiu um esforço consciente para reforçar os pilares da Transparência, Integridade e Participação, essenciais para um governo aberto e responsável.

Ao adotar o programa Time Brasil, Uberlândia se alinhou às melhores práticas nacionais em governança pública, com um olhar especial para o fortalecimento da democracia e o engajamento cívico, pois este programa enfatiza a importância de um diálogo aberto e efetivo entre o governo e os cidadãos, garantindo que as decisões e ações sejam realizadas com total visibilidade e sob o escrutínio público.

O objetivo do programa Time Brasil é claro. Visa avançar na qualidade da gestão pública municipal por meio da implementação de medidas que fomentem uma cultura de integridade, reduzam a corrupção e aumentem a participação cidadã nas decisões governamentais e este esforço inclui desde a adoção de ferramentas digitais que promovam a transparência até a criação de canais de participação popular que permitam uma maior influência da comunidade nas políticas públicas.

A adesão ao Time Brasil marca um momento significativo para Uberlândia, posicionando o município como um exemplo de compromisso com a evolução da administração pública. Este passo não apenas contribui para elevar os padrões de governança, mas também fortaleceu a confiança da população na gestão municipal. Com esta iniciativa, Uberlândia se destacou no cenário nacional, demonstrando sua dedicação a um governo mais aberto, participativo e íntegro, em linha com os princípios e metas estabelecidos pelo programa Time Brasil e pela CGU.

A elaboração do Plano de Integridade em Uberlândia foi apoiada por várias colaborações e iniciativas destinadas a reforçar a integridade, a transparência e o envolvimento comunitário nos órgãos municipais. A parceria significativa com a Rede Governança Brasil - RGB, a adesão ao Programa Nacional de Prevenção à Corrupção e ao programa Time Brasil da

²⁴ Para conhecer o Programa Time Brasil, acesse o site da Controladoria-Geral da União. BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Time Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/time-brasil>. Acesso em: 23 nov. 2023.

²⁵ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Uberlândia adere ao programa de prevenção à corrupção Time Brasil**. 2022. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/06/30/uberlandia-adere-ao-programa-de-prevencao-a-corrupcao-time-brasil/>. Acesso em 23 nov. 2023.

CGU, destacam o compromisso de Uberlândia com a melhoria da gestão pública, focando em ações que promovem governança aberta e responsável.

No dia 09 de junho de 2022²⁶ a cidade de Uberlândia contou com a visita do controlador geral do Paraná, que marcou uma nova fase no desenvolvimento do Plano de Integridade Municipal, em colaboração com a Rede Governança Brasil (RGB). O encontro foi parte de um esforço maior para fortalecer a governança municipal através da implementação de programas de integridade que promovem transparência, eficácia e qualidade nos serviços públicos, valorizando a ética e a integridade na gestão. E em 10 de junho de 2022 foi realizada mentoria em parceria com a Rede Governança Brasil (RGB) sobre ‘Integridade e *Compliance*’²⁷, que foi parte do projeto para implementar o Plano de Integridade de Uberlândia, marcando o início da criação de programas de integridade municipal.

A divulgação do plano de integridade do Município de Uberlândia ocorreu em 15 de setembro de 2022, após pesquisas sobre a implementação. O momento que contou com o lançamento oficial do plano bem como a ministração de duas mentorias sobre Política e Código de Conduta Ética²⁸. A Prefeitura de Uberlândia, através do Comitê de Governança Pública, contou com a presença de especialistas em governança, jurídico e *Compliance*, visando fortalecer a prevenção, detecção e punição de fraudes e corrupção, além da gestão de riscos de integridade, em parceria com a Rede Governança Brasil (RGB).

A Prefeitura de Uberlândia se destaca pela sua política de governança pública e *Compliance*, particularmente pelo seu Plano de Integridade Municipal, que serve de modelo para outras cidades. Isso foi evidenciado pela visita da Controladoria Geral do Município de Uberaba²⁹ em 3 de novembro de 2022 que buscou inspiração no plano de Uberlândia para elaborar e implementar sua própria estratégia de integridade e a participação no I Encontro

²⁶ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Prefeitura avança no projeto de implementação do Plano de Integridade de Uberlândia.** 2022. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/06/09/prefeitura-avanca-no-projeto-de-implementacao-do-plano-de-integridade-de-uberlandia/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

²⁷ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Prefeitura de Uberlândia realiza mais uma ação para implementação do Plano de Integridade Municipal.** 2022. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/06/10/prefeitura-de-uberlandia-realiza-mais-uma-acao-para-implementacao-do-plano-de-integridade-municipal/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

²⁸ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Continuam abertas as inscrições para evento de apresentação do Plano de Integridade do Município.** 2022. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/09/14/continuam-abertas-as-inscricoes-para-evento-de-apresentacao-do-plano-de-integridade-do-municipio/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

²⁹ Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Plano de Integridade da Prefeitura de Uberlândia serve de exemplo para outros municípios.** 2022. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/11/03/plano-de-integridade-da-prefeitura-de-uberlandia-serve-de-exemplo-para-outros-municipios/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

Municipal de Integridade Pública de Santa Vitória³⁰, demonstrando o impacto e a importância da iniciativa de Uberlândia no fortalecimento da gestão pública transparente e ética.

Ainda que publicado somente em 10 de fevereiro de 2023, pelo Decreto Municipal nº 20.179 (UBERLÂNDIA, 2023) o lançamento do Código de Ética do Servidor Público e da Alta Administração Municipal foi uma iniciativa significativa para promover a conduta ética e responsável entre os servidores públicos e membros da alta administração, reforçando os compromissos da administração municipal com a integridade e a transparência.

Grande parte das ações destacadas, foram desenvolvidas em um período pandêmico que assolou de forma devastadora a humanidade. Durante a pandemia de COVID-19, todo o mundo enfrentou o desafio único de manter suas operações em conformidade com as regulamentações e padrões éticos, mesmo diante das restrições impostas pelo distanciamento físico. Em resposta a essa situação extraordinária, muitas Administrações demonstraram uma notável resiliência, adaptando-se rapidamente para implementar uma série de ações, inclusive com esforços para a execução das ferramentas de *Compliance*.

Apesar das limitações nas interações presenciais, o Município de Uberlândia intensificou seus esforços com a adoção de medidas internas para promover e fomentar os Decretos instituídos no ano anterior. A resposta proativa refletiu o compromisso em preservar a integridade, mesmo em tempos de crise e ressaltou a importância contínua do *Compliance* como uma parte essencial da governança, mesmo em circunstâncias desafiadoras. Essas ações refletem um compromisso contínuo da Prefeitura de Uberlândia com a promoção da ética, transparência e integridade na gestão pública municipal, alinhadas às melhores práticas de governança e *Compliance*.

CONCLUSÃO

As mudanças na Administração Pública do Brasil estão direcionadas para a eficiência e participação cívica, refletindo a transição para a era pós-moderna. O país enfrenta desafios únicos na reformulação de sua Administração, superando a visão antiquada de que o Estado era o único detentor do conhecimento e promotor do bem público. Agora, presencia-se

³⁰Acesse a publicidade institucional disposta no Portal da Prefeitura de Uberlândia. PREFEITURA DE UBERLÂNDIA. **Prefeitura de Uberlândia é referência no I Encontro Municipal de Integridade Pública de Santa Vitória. 2022.** Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/11/30/prefeitura-de-uberlandia-e-referencia-no-i-encontro-municipal-de-integridade-publica-de-santa-vitoria/>. Acesso em:

uma evolução na relação entre o governo e os cidadãos, com um aumento na demanda por abertura, inclusão na governança e engajamento ativo da população.

A Administração Pública no Brasil passou por mudanças substanciais, afastando-se de modelos patrimonialistas e burocráticos para abraçar uma gestão mais gerencial e participativa. Isso demonstra a necessidade de eficiência, transparência e responsabilidade na prestação de serviços públicos, destacando a colaboração entre Estado, sociedade civil e setor privado. Abordagens como a Nova Gestão Pública e o Modelo Societal oferecem alternativas às ineficiências dos sistemas tradicionais, inspirando-se na gestão privada para focar em resultados, responsabilização e descentralização, além de reconhecer o valor vital da participação popular e da governança colaborativa.

Reformas administrativas e a adoção de legislações específicas, como a Lei da Anticorrupção, de Responsabilidade Fiscal e a de Acesso à Informação, demonstram um empenho contínuo em promover a transparência, a ética e o combate à corrupção. Isso contribui para a construção de uma administração pública mais voltada ao cidadão, inaugurando um novo capítulo na história da gestão pública brasileira. Esse panorama convida à reflexão sobre o papel da Administração Pública numa sociedade que valoriza a democracia, a eficiência e a inclusão, evidenciando os esforços para se adaptar às expectativas e necessidades em constante mudança da população.

Reforçando a integridade e a boa governança, enfatiza-se a importância do direito à boa Administração Pública como centro nas iniciativas de reforma e revitalização da administração pública brasileira. Como demonstrado, a Lei Anticorrupção, sancionada em 2013, marca um ponto de virada na luta contra a corrupção e na promoção de uma governança ética, responsável e transparente. Paralelamente, emerge o direito essencial à Boa Administração Pública, ressaltando a gestão pública alinhada aos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Esse direito, embora não explicitado, deduz-se dos princípios da dignidade humana e da estrutura constitucional, fundamentando políticas públicas focadas em garantir transparência, participação popular, combate à corrupção e prestação eficaz de serviços.

Por meio de programas de *Compliance*, códigos de ética e práticas de governança, busca-se não somente prevenir e combater a corrupção, mas também promover uma gestão que espelhe os mais altos padrões de eficiência e equidade. À medida que avançamos, enfrentamos o desafio de converter legislação e princípios em práticas e atitudes diárias que reforcem a boa governança e assegurem a todos o direito a uma administração pública de qualidade,

transparente e a serviço da comunidade. Esse é um caminho fundamental para a construção de uma sociedade mais ética, justa e solidária, na qual o governo e a administração pública operem de maneira aberta, responsável e em sintonia com as necessidades e aspirações da população.

A discussão sobre Governança Pública e seus desafios e transformações contemporâneos, na era da pós-modernidade e globalização, surge como um elemento crucial na intersecção entre governo e sociedade, redefinindo o papel dos administradores públicos e criando um cenário onde a participação cidadã é central na formulação de políticas públicas. Este movimento reflete a busca incessante por uma administração que não apenas atenda às demandas da população, mas que também promova uma cultura de integridade, transparência e eficácia em suas práticas.

Organizações multilaterais, como a OCDE, o FMI e o Banco Mundial, têm desempenhado um papel catalisador na promoção de boas práticas de governança, visando à integração global e ao desenvolvimento sustentável. Isso destaca a complexidade e a diversidade de interpretações da governança, desafiando-nos a navegar por suas várias aplicações e significados em diferentes contextos, do setor privado ao público.

No Brasil, a evolução da governança tem sido marcada por esforços significativos para adaptar práticas corporativas ao setor público, com o objetivo de melhorar a eficiência e transparência das instituições governamentais, na busca por uma mudança conceitual e ideológica na execução da função administrativa pelo Estado, enfatizando a necessidade de uma gestão pública baseada em princípios morais e integrais. Assim, a governança pública não se limita à esfera governamental, mas se estende ao envolvimento ativo da sociedade civil e do setor privado, criando um modelo colaborativo para resolver problemas públicos. Esse paradigma reflete uma abordagem menos hierarquizada e mais inclusiva, onde a liderança governamental trabalha em harmonia com as forças sociais para implementar reformas.

Logo, a governança manifesta-se, então, como um sistema de estruturas, processos e práticas destinadas a dirigir, controlar e responsabilizar organizações públicas, cuja abordagem integrada visa não apenas cumprir legislações vigentes, mas também assegurar que as instituições governamentais atuem de maneira eficiente, justa e alinhada às necessidades da sociedade. Incorpora um espectro de atividades que vão desde a avaliação de ambientes e cenários até o monitoramento de resultados e desempenho, com o objetivo final de promover o bem-estar social e fortalecer a vida democrática.

Este diálogo sobre governança pública convida à reflexão sobre como podemos, coletivamente, avançar na construção de um governo ético, responsável e comprometido com

o bem-estar social. Reconhecer a importância de abraçar a complexidade desse conceito desafia-nos a implementar práticas de governança que reflitam os valores de nossa época e respondam eficazmente às demandas contemporâneas por uma administração pública mais transparente, participativa e efetiva.

O *Compliance* Público, juntamente com a conformidade legal e a Ética, encontrou um terreno necessário e fértil no domínio público, prometendo uma gestão mais íntegra, transparente e alinhada às expectativas sociais. Ao explorarmos a trajetória do *Compliance* no setor público, deparamo-nos com uma complexa rede de leis, normas e regulamentos que moldam a atuação das instituições governamentais, destacando-se não somente como um mecanismo de conformidade, mas como um verdadeiro bastião da ética e da integridade institucional.

No cerne do *Compliance* reside um compromisso firme com a legalidade, a transparência e a moralidade, princípios fundamentais que devem orientar todas as ações do Estado. A implementação de práticas de *Compliance* no setor público vai além da mera adesão a normas legais; ela representa uma mudança de paradigma, deslocando o foco do reativo para o preventivo, e fomentando uma cultura organizacional onde a ética e a probidade permeiam todas as decisões e ações.

Sua importância no setor público é ampliada por sua capacidade de minimizar riscos legais e promover uma gestão mais eficiente e responsável, destacando a necessidade de liderança no estabelecimento de um ambiente ético sólido. Esse compromisso com a conformidade legal e ética é crucial para construir uma relação de confiança entre o governo e a sociedade, garantindo que as instituições governamentais não apenas operem dentro dos limites da lei, mas também reflitam os mais elevados padrões de integridade e responsabilidade.

A interação entre governança pública e o *Compliance* ilumina o caminho para uma Administração Pública que valoriza a participação cidadã, a cooperação e o diálogo democrático, reconhecendo a governança como um processo de responsabilidades compartilhadas. Nesse contexto, o *Compliance* público emerge como um pilar vital, reforçando a transparência, a eficiência e a responsabilidade das instituições governamentais, e garantindo que elas atuem em consonância com os princípios éticos e legais.

Ao adotarmos o *Compliance*, comprometemo-nos com uma jornada contínua de aperfeiçoamento e inovação, buscando não apenas atender às exigências legais, mas também promover uma cultura de integridade que ressoe em todas as camadas da administração pública. Esse é um chamado à ação, um convite para que cada integrante da instituição governamental,

de servidores a líderes, seja um defensor ativo da ética, da transparência e da justiça, contribuindo para o fortalecimento da democracia e para a realização do bem comum.

Juntos, governança e *Compliance* não são apenas conceitos a serem implementados; eles representam a essência de uma Administração Pública empenhada em servir com integridade, eficácia e um compromisso inabalável com os valores que fundamentam nossa sociedade. É o caminho para uma governança pública que não apenas atende às necessidades atuais, mas também pavimenta o caminho para um futuro mais justo e ético.

Quando analisado na interseção entre legalidade e ética, o *Compliance* emerge como um guia para a Administração Pública, conduzindo-a por um caminho seguro diante das incertezas da discricionariedade administrativa. E com o tempo, tornou-se evidente a necessidade de um arcabouço que não só assegure a aderência às normas legais, mas também promova a conduta ética, abrangendo um espectro mais amplo que inclui o fomento de uma cultura organizacional baseada na integridade e na responsabilidade.

Portanto, a essência do *Compliance* no setor público é formada pela compreensão de que uma gestão pública eficaz e ética é um pilar essencial da democracia. Isso implica não apenas na implementação de políticas e procedimentos que garantam a observância de leis e regulamentos, mas também no estabelecimento de valores éticos que norteiem a conduta dos servidores públicos. Em outras palavras, o *Compliance* público vai além da mera prevenção de penalidades; ele visa cultivar um ambiente onde a transparência, a justiça e a equidade sejam a norma.

A relação simbiótica entre ética e *Compliance* revela-se fundamental na administração pública, pois ambos buscam prevenir condutas indevidas e promover uma cultura de integridade. Por meio do *Compliance*, estabelecem-se ferramentas e procedimentos que, juntamente com a orientação ética, fortalecem a confiabilidade da administração pública perante a sociedade. Nessa senda, a legitimidade das ações governamentais e a eficácia das instituições são diretamente influenciadas pela qualidade e pela integridade dos seus programas de *Compliance*.

Nesse contexto, a ética orienta as decisões além dos critérios de legalidade, abraçando a moralidade e o interesse público, enquanto o *Compliance* assegura que essas decisões estejam alinhadas com as normativas vigentes. Juntos, eles promovem uma administração pública transparente e responsável, onde a prestação de contas e a gestão adequada dos recursos são aspectos inerentes ao processo decisório.

Especialmente nos municípios, onde o impacto das decisões governamentais é mais diretamente sentido pela população, a criação de programas de *Compliance* robustos é indispensável. Eles não só ajudam na prevenção da corrupção e no uso indevido de recursos, mas também reforçam a confiança da comunidade na administração local. Ao fazer isso, atuam como pilares da boa governança e da administração eficaz dos recursos públicos, construindo uma ponte sólida entre o governo e os cidadãos.

A implementação de práticas de *Compliance* em âmbito municipal não é apenas uma questão de cumprimento normativo; é uma questão de fortalecimento da democracia. Ao adotar códigos de conduta ética, criar canais de denúncias para irregularidades, realizar auditorias periódicas e promover treinamentos contínuos, os municípios estabelecem bases sólidas para uma gestão transparente e aberta à fiscalização pública.

Portanto, a interação entre *Compliance* e ética no setor público é um testemunho do compromisso com uma gestão pública íntegra e eficaz. Representa o reconhecimento de que a verdadeira força de uma administração pública reside não apenas na sua capacidade de aderir às leis, mas na sua dedicação em promover o bem comum, guiada por valores éticos e sustentada por práticas de *compliance* robustas.

No coração da Administração Pública, a integração de *Compliance* e integridade surge como um imperativo estratégico para assegurar a conformidade legal, promover a ética organizacional e fortalecer a moralidade administrativa. Esse paradigma, especialmente relevante no contexto municipal de Uberlândia, delineia um caminho para uma governança que não apenas respeita o arcabouço legal, mas que também é guiada por princípios éticos intransigentes.

Por outro lado, a integridade, enquanto pilar da moralidade administrativa, promove práticas justas, transparentes e responsáveis no governo local. Esse conceito vai além da mera conformidade legal, abrangendo um compromisso com valores éticos e morais que orientam a tomada de decisões e ações governamentais. Uma cultura de integridade no setor público é essencial para manter a confiança dos cidadãos e assegurar que as decisões sejam tomadas com base no interesse público e na justiça.

A implementação de programas de *Compliance* e integridade nos municípios é desafiadora, mas indispensável. Esses programas devem ser estruturados em torno de princípios como o comprometimento da alta administração, a análise de riscos, a definição de regras e instrumentos, e o monitoramento contínuo. Não é apenas uma exigência legal, mas uma estratégia vital para promover uma gestão pública transparente, responsável e eficaz. A

integração desses conceitos na gestão municipal é um passo crucial para fortalecer a confiança pública e garantir que as instituições governamentais atuem de acordo com os mais altos padrões de ética e legalidade. O sucesso desses programas depende da criação de uma cultura organizacional que valoriza a ética, a transparência e a responsabilidade.

O capítulo sobre "Ética na Administração Pública" mergulha profundamente na natureza da ética, tratando-a como um campo filosófico vital que explora os fundamentos da conduta humana. Esta análise filosófica procura distinguir entre o que é bom e mau, correto e incorreto, justo e injusto, lançando luz sobre as normas morais que direcionam tanto as ações individuais quanto as coletivas na esfera social. Neste contexto, a ética é compreendida não meramente como um conjunto de regras, mas como uma teoria ou filosofia da moralidade, essencial para desvendar e esclarecer os princípios que orientam o comportamento humano na sociedade.

Essa abordagem ética revela-se de importância fundamental para o domínio da administração pública, onde emergem princípios e valores éticos específicos destinados a nortear as ações e decisões dos servidores públicos. Estes princípios visam promover não apenas a integridade, mas também a transparência, equidade e responsabilidade dentro das instituições governamentais. A ênfase na ética pública destaca a necessidade de uma administração que transcenda a mera adesão à legalidade, adotando comportamentos que estejam em harmonia com os padrões éticos e morais esperados pela sociedade.

A implementação de códigos de ética e a incorporação da ética como um elemento central na cultura organizacional das administrações públicas são identificadas como medidas essenciais para a prevenção da corrupção, assegurando uma governança eficaz e fortalecendo a confiança do público nas instituições. Além disso, a distinção entre os interesses públicos e os privados sublinha a importância de uma abordagem integrada à ética, que visa o bem comum e considera a ética sob uma óptica pública como um pilar fundamental para o funcionamento eficaz do Estado.

Uberlândia demonstra como a adoção e implementação de sistemas de gestão ética e *Compliance* podem contribuir significativamente para a regulamentação da prática da governança dentro da administração pública, ainda que observada o recorte temporal 2019/2022. As iniciativas focam na criação de uma cultura organizacional embasada em valores éticos, no fortalecimento dos mecanismos de controle interno, e na promoção da eficiência, transparência, e um compromisso firme com o bem-estar social.

A instituição de um Código de Ética Municipal em Uberlândia é uma medida importante para reforçar a conduta ética e responsável entre os servidores públicos municipais. Este passo simboliza um compromisso renovado com os princípios éticos, marcando um avanço significativo na promoção da conduta ética na administração pública e reafirmando o compromisso da gestão municipal com a integridade e a transparência.

Através do prisma das ações em Uberlândia, ressalta-se o papel indispensável da ética como fundamento para uma governança responsável e eficaz. A implementação consciente de códigos de ética e sistemas de *Compliance* evidencia um esforço para assegurar que a administração pública não apenas atenda às expectativas legais, mas também às demandas éticas e morais da sociedade, promovendo assim uma gestão pública caracterizada pela integridade, transparência e dedicação ao bem-estar coletivo.

A adoção do Decreto Municipal de Uberlândia nº 18.390/2019 representa um marco importante na promoção da governança pública e *Compliance*. Esse decreto estabeleceu uma política de governança e *Compliance* que visa fortalecer a transparência, a integridade e a eficiência na gestão municipal, delineando um modelo para a implementação de práticas de boa governança e integridade. O Plano de Integridade de Uberlândia, delineado no decreto, ilustra o compromisso da administração municipal com a promoção de uma cultura de integridade e define estratégias administrativas para gerenciar riscos de violação de integridade e estabelece uma cultura de integridade institucional, essencial para prevenir e combater a corrupção e garantir serviços públicos eficientes e de qualidade.

A discussão sobre a ética na administração pública, particularmente no contexto da Prefeitura Municipal de Uberlândia, evidencia a importância crucial de incorporar princípios éticos e de compliance no cerne das práticas administrativas governamentais. A ética, serve como um guia essencial para as ações e decisões dos servidores públicos, assegurando que operem de maneira justa, transparente e alinhada com os interesses coletivos da sociedade.

No mesmo lado, a implementação de sistemas de gestão ética e de *Compliance* (ou Plano de Integridade) em Uberlândia demonstra um esforço proativo para promover uma cultura de integridade e responsabilidade dentro da administração pública. Esses sistemas são fundamentais não apenas para prevenir a corrupção e garantir a boa governança, mas também para fortalecer a confiança pública nas instituições governamentais. Eles representam um compromisso com a transparência, a equidade e a eficiência, elementos indispensáveis para o funcionamento eficaz do Estado e a manutenção do bem-estar social.

A adoção do Código de Ética Municipal de Uberlândia, juntamente com a criação de mecanismos de Integridade, reflete um entendimento de que a ética transcende a mera aderência a leis e regulamentos. Ao invés disso, ela engloba a promoção de valores que asseguram o exercício da autoridade de forma responsável e orientada para o serviço ao cidadão. Essa abordagem integrada visa não apenas cumprir com as legislações vigentes, mas também responder efetivamente às necessidades e expectativas da comunidade.

A incorporação da ética na administração pública, exemplificada pelas iniciativas em Uberlândia, marca um avanço significativo na promoção de uma governança que é ao mesmo tempo eficiente e moralmente consciente. Esse compromisso com a ética e a transparência é fundamental para construir e manter uma sociedade democrática forte, onde o bem-estar social e a justiça prevaleçam; e serve como um modelo valioso para outras cidades e instituições que buscam fortalecer a vida democrática através de uma governança pública mais íntegra e responsável.

Portanto, o sistema de gestão ética implementado na Prefeitura Municipal de Uberlândia, ao integrar estrategicamente os princípios de compliance, estabelece um marco significativo na promoção de uma administração comprometida com a transparência e a integridade. Esse sistema cria um fundamento robusto para a confiança pública, elemento crucial para o sucesso de qualquer gestão governamental. Enfatizando a importância de uma governança municipal orientada por *Compliance*, Uberlândia revela um entendimento avançado de que a eficácia administrativa e o sucesso governamental estão firmemente ancorados em valores éticos sólidos. Esses valores não apenas promovem o bem comum e asseguram que as ações governamentais sejam realizadas de maneira justa e responsável, mas também garantem que a gestão esteja alinhada com os interesses da comunidade atendida, reforçando, assim, a qualidade da governança municipal e a democracia.

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. ***Compliance: como implementar***. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS. **Cartilha Função de Compliance**. 2009. Disponível em: <https://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7i0asdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

AUTOUNIAN, Cláudio Sarianet al. **Governança pública municipal: Transformando sua administração**. Instituto Latino-Americano de Governança e Compliance Público,

coordenação – 1. ed. – Brasília: NT Editora, 2020. 96 p. Disponível em: <https://www.cnm.org.br/biblioteca/exibe/14798>. Acesso em 05 de jun. 2021.

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. Os programas de integridade pública no Brasil: indicadores e desafios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 19, n. 3, p. 442–463, 2021. DOI: 10.1590/1679-395120200069. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/83365>. Acesso em: 10 set. 2022.

BATISTA, Lucas Santos. **Fraude e Corrupção nas empresas do setor privado: um estudo bibliográfico sobre a auditoria interna como ferramenta de identificação**. 2017. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Acesso em: 25 mar. 2022.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 Ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

BRASIL. 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. Acesso em: 13 fev. 2022.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 mar. 1964. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992**. Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 10 jan. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 jun. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998**. Estabelece normas para a divulgação, por meio da Internet, das informações contábeis, financeiras, orçamentárias e operacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de maneira a facilitar o exercício do controle social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9755.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário

Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 maio 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005**. Dispõe sobre o fortalecimento da capacidade administrativa dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1º jul. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5480.htm. Acesso em: 30 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 6.029, de 1º de fevereiro de 2007**. Institui Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal, cria a Comissão de Ética Pública, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 fev. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6029.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009**. Acrescenta dispositivos à Lei nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilidade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 maio 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp131.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010**. Estabelece medidas específicas de prevenção e combate à prática de atos de improbidade administrativa no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jun. 2010. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7203.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013**. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no âmbito do Poder Executivo Federal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 maio 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112813.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 23 jan. 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1 jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Estabelece a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm. Acesso em: 26 jan. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023.** Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 maio 2023. Disponível em: [\[https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm\]](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11529.htm). Acesso em: 26 jan. 2024.

CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; SILVA, Mauro Santos (Org.). **Reformas do Estado no Brasil: Trajetórias, Inovações e Desafios.** Brasília, DF: CEPAL; Rio de Janeiro: Ipea, 2020.

CHEVALLIER, Jacques. **O Estado Pós-Moderno.** Tradução de Marçal Justen Filho. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

CHEVALLIER, Jacques. **A governança e o direito. Revista de Direito Público da Economia,** n. 12. Belo Horizonte: Fórum, out-dez., 2005.

Conselho Nacional do Ministério Público. **Revista do Conselho Nacional do Ministério Público.** Comissão de Jurisprudência, n. 4, Brasília: CNMP, 2014.

CORRALO, Giovanida Silva. **COMPLIANCE E BOA GOVERNANÇA NOS MUNICÍPIOS BRASILEIROS: TEORIA E APLICAÇÃO PRÁTICA,** Revista Argumentum. Marília/SP, V. 24, N. 1, p. 47-64, Jan.-Abr. 2023.

CORRALO, Giovani da Silva. Há um direito fundamental à boa governança? **Espaço Jurídico,** v. 18, p. 165-184, 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/4954/pdf>. Acesso em: 05 jul 2021.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 33º ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020.

FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura. **Administração Pública digital: proposições para o aperfeiçoamento do Regime Jurídico Administrativo na sociedade da informação**. 2020. 500 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.39.p.27>. Acesso em: 19 fev. 2022.

FERRARI, Isabela. Nova governança: insights para o aprimoramento da regulação estatal. In: BECKER, Daniel; FERRARI, Isabela (Coords.). **Regulação 4.0**: novas tecnologias sob a perspectiva regulatória. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

FORTINI, Cristiana; SHERMAM, Ariane. **Corrupção**: causas, perspectivas e a discussão sobre o princípio do bis in idem. Revista de Investigações Constitucionais, Curitiba, vol. 5, n. 2, p. 91-112, mai./ago. 2018. DOI: 10.5380/rinc.v5i2.57614. Acesso em: 18 fev. 2022.

GIAMUNDO NETO, G.; DOURADO, G. A.; MIGUEL, L. F. H. **Compliance na administração pública**. In: CARVALHO, A. C. et al. (Coord.). Manual de *Compliance*. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade?. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479 a 502, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6826>. Acesso em: 23 fev. 2024.

LAHERA PARADA, Eugenio. **Política y políticas públicas**. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Orgs.). Políticas públicas; coletânea. Brasília: ENAP, 2006. v. 1. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2914/1/160425_coletanea_pp_v1.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

LUCCA, Newton de. **Da Ética Geral à Ética Empresarial**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

MARTINS, Fernando Rodrigues; MARQUES, Cláudia Lima, Keila Pacheco. Diálogo de fontes e governança global: hermenêutica e cidadania mundial na concretude dos direitos humanos. **De Jure: Revista Jurídica**. Ministério Público do Estado de Minas Gerais. v. 17, n.30, p.25-54. jan./jun. 2018. Acesso em: 15 jan. 2022.

MARTINS, Murilo Moreira. **Governança pública e Compliance : os novos caminhos das contratações públicas**. 2019.126 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.di.2019.689>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MARRARA, Thiago. Quem precisa de programas de integridade (*Compliance*)? In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (Coords.). **Compliance** : perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amari; NOHARA, Irene Patrícia. **Gestão pública: abordagem da Administração e do Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. Malheiros. 2005.

MENDES, Annita Valléria Calmon; BESSA, Luiz Fernando de Macedo; SILVA, Suylan de Almeida Midjey. **Gestão da ética: A experiência da administração pública brasileira**. jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/607>>. Acesso em: 01 Nov. 2022.

MIRAGEM, Bruno. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

MORAIS, José Luis Bolzan de; BRUM, Guilherme Valle. **Estado Social, legitimidade democrática e o controle de políticas públicas pelo Supremo Tribunal Federal**. A&C – Revista de Direito Administrativo & Constitucional, Belo Horizonte, ano 16, n. 63, jan./mar. 2016. Disponível em: <<http://www.bidforum.com.br/PDI0006.aspx?pdiCntd=239594>>. Acesso em: 28 abr. 2023

MUNÔZ, Jaime Rodríguez-Arana. **Direito fundamental à boa administração pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

NASCIMENTO, Juliana Oliveira. **Compliance público: o caminho para a integridade na Administração Pública**. 2016. Disponível em <<http://www.lecnews.com/artigos/2016/09/23/Compliance> -publico-o-caminho-para-aintegridade-na-administracao-public: Acesso em: 13 out. 2022.

NARDES, João Augusto Ribeiro; ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; VIEIRA, Luis Afonso Gomes. **Governança Pública: o desafio do Brasil**. 2º ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

NOBREGA, Antônio Carlos Vasconcellos. A nova lei de responsabilização de pessoas jurídicas como estrutura de incentivos aos agentes. **Economic Analysis of Law Review**, v. 5, n. 1, p. 62-76, jan-jun, 2014.

NOGUEIRA, M. A. **Para uma governabilidade democrática progressiva**. Revista LuaNova, n. 34, p.105-128, 1995.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 1-204, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Z6wL3KxPRpB6W56sj9HGzFc/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2022.

RUA, M.G. **Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos**. In: RUA, M.G. O Estudo da Política. Brasília: Paralelo 15, 1998. Disponível em: https://cesad.ufs.br/ORBI/public/uploadCatalogo/10551017022012Políticas_Publicas_Aula_1.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

UBERLÂNDIA. **Decreto nº 18.390, de 9 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a política de governança pública e *Compliance* no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional do município de Uberlândia. Diário Oficial do Município, Uberlândia, MG, 9 de dez. 2019.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. **Direito fundamental à boa administração e governança: democratizando a função administrativa**. Tese (Pós-Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/items/c0f282f9-95bc-41c0-90cd-4e308386733c/full>>. Acesso em 26 set. 2021.

VALLE, Vanice Regina Lírio do. A reforma administrativa que ainda não veio: dever estatal de fomento à cidadania ativa e à governança. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, v. 252, p. 119-140, set./dez. 2009. Disponível em: <https://dspace.almg.gov.br/retrieve/105992/Editora%20F%20c3%b3rum%20-%20Biblioteca%20Digital%20-%20bidBiblioteca_periodico_pdf.aspx.pdf>. Acesso em: 26 set. 2021.

VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. James Batista Vieira, Rodrigo Tavares de Souza Barreto -- Brasília: Enap, 2019, 240.

VIEIRA NETO, Nelson Kamla. **Adequações na governança corporativa da petróleo brasileiro s.a. para evitar a prática de atos lesivos descritos na lei Nº 12.846**. 2018. 22 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2018.

RAMOS, André de Carvalho. O combate internacional à corrupção e a lei da improbidade. In: SAMPAIO, José Adércio Leite et al. (org.). **Improbidade Administrativa: comemoração pelos 10 anos da Lei 8.429/92**. Belo Horizonte: Del Rey, 2002.

ROCHA, Antonio. **Gestão Pública e Ética**. Belo Horizonte: Editora Pública, 2019.

SARLET, Ingo Wolfgang; **A eficácia dos direitos fundamentais**. 10. ed. rev. atual. e ampl. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2011.

SARLET, Ingo Wolfgang; MARINONI, Luiz Guilherme; MITIDIERO, Daniel. **Curso de direito constitucional**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

SILVA, João. **Compliance e Integridade no Setor Público**. Rio de Janeiro: Editora Governança, 2021.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge; SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e Lei anticorrupção**. São Paulo: SaraivaJur, 2017.

SILVEIRA, José Junior Alves da. **DIREITO FUNDAMENTAL À BOA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA: As Parcerias Público-Privadas dos serviços de iluminação pública no âmbito municipal**. 2019. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Direito. Uberlândia, Minas Gerais.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) governança pública** / Hugo Consciência Silvestre. Brasília: Enap, 2019. 106. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4286>.

Acesso em: 15 jan. 2022.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Licitações e Contratos Administrativos**. 3^a ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

OLIVEIRA, Ana Lorena Lobo. **Boas práticas na Administração Pública: uma análise do modelo de gestão da EBSEH à luz do modelo de governança pública**. 2020. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020. DOI <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.420>. Acesso em: 15 jan. 2022.

ZORZAL, Luzia. **Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal**. Brasília, 2015. 197 p. Tese de Doutorado na Universidade de Brasília, 2015. Acesso em: 19 jan. 2022.