



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ISSN: 2594-5688

secretaria@sbap.org.br

Sociedade Brasileira de Administração Pública

RELATO TÉCNICO

**INTEGRIDADE NA PRÁTICA: DIRETRIZES, INDICADORES E
AÇÕES EM IMPLEMENTAÇÃO**

RODRIGO BARRETO,

**GRUPO TEMÁTICO: 05 Governança em gestão de riscos e
integridade na administração pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

INTEGRIDADE NA PRÁTICA: DIRETRIZES, INDICADORES E AÇÕES EM IMPLEMENTAÇÃO

Resumo: Este relato técnico descreve experiência prática de gestão da Integridade em Instituto Federal de Ensino Superior. Programas efetivos de integridade pública asseguram a conformidade dos agentes e das organizações aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais adotando práticas que visam prevenir e combater atos criminosos e antieconômicos, bem como incentivar a adoção de uma conduta ética orientada à geração de valor público. No entanto, a configuração desses programas de integridade pública varia, o que justifica uma análise dedutiva e descritiva que permita discutir, avaliar e aperfeiçoar essas iniciativas. O estudo contribui para disseminar diretrizes e indicadores de gestão, além de ampliar o conhecimento sobre a integridade pública ao incorporar evidências sobre ações que estão sendo adotadas pelas agências públicas brasileiras.

Palavras-chave: Governança. Integridade. Integridade Pública. Compliance.

INTRODUÇÃO

As boas práticas articuladas de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) contribuem para gerar valor sustentável às agências públicas ao orientar as decisões, ações e controles para o alcance dos resultados, alinhando os objetivos com o propósito organizacional e aprimorando a qualidade do processo decisório com a implementação de mecanismos preventivos que fortaleçam a conformidade com os princípios éticos, as melhores práticas de gestão e as normas legais (MANACORDA, 2014; OCEG, 2015; BARRETO, VIEIRA, 2019).

Nesta tríade, os programas de integridade são o conjunto estruturado de ações realizadas nas organizações públicas, sociais ou privadas, voltadas a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção (TCU, 2014). Sua adoção promove uma cultura de integridade que, segundo a Controladoria-Geral da União, é um requisito para elevar a confiança da sociedade nas instituições públicas. Além disso, a prevenção à corrupção no setor público é essencial para o desenvolvimento do Estado, pois assegura um ambiente propício aos investimentos públicos e privados (CGU, 2017; OCDE, 2018).

A partir de 2013, com a aprovação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a edição do respectivo Decreto regulamentador (Decreto nº 8.420/2015), que a implementação de medidas preventivas, como os programas de integridade, foi realmente incentivada no Brasil, tanto por servir como prática mitigadora das sanções aplicáveis às empresas que infringem a Lei Anticorrupção quanto pelas exigências comerciais de mercados em que a diligência prévia se tornou prática comum (SCHMIDT, 2015; CUNHA; EL KALAY, 2019). Dentro dessa mesma lógica preventiva, os padrões de governança corporativa também passaram a ser aprimorados nas agências públicas,

primeiro com a aprovação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), que passou a exigir a adoção de boas práticas de governança corporativa, e em seguida com a edição do Decreto da Governança (Decreto nº 9.203/2017), que regulamentou a adoção dessas práticas no âmbito dos órgãos da administração pública federal.

Programas efetivos de integridade pública asseguram a conformidade dos agentes e das organizações públicas aos princípios éticos, aos procedimentos administrativos e às normas legais. Ou seja, adotam práticas que visam prevenir e combater atos criminosos e antieconômicos, bem como incentivar a adoção de uma conduta ética orientada à geração de valor público (MOORE, 1995). No entanto, a configuração desses programas de integridade pública varia, o que justifica uma análise descritiva da experiência prática de gestão que permita discutir, avaliar e aperfeiçoar essas iniciativas.

Passa-se, então, ao relato detalhado de experiência de gestão de Integridade em um contexto de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, autarquia federal de natureza *multicampi* vinculada ao Ministério da Educação, a fim de que se evidencie na prática as principais características, diretrizes e indicadores de gestão do conjunto de mecanismos e procedimentos inerentes às Políticas de Integridade.

1. RELATO TÉCNICO: IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA DE INTEGRIDADE

Trata-se de relato de experiência de gestão de Integridade iniciada em outubro de 2019 a partir da constituição do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles – GIRC de Instituto Federal de Educação. O referido Comitê é presidido pela autoridade máxima do órgão e conta em sua composição com (i) Reitor; (ii) 5 (cinco) Pró-reitores; (iii) 23 (vinte e três) Diretores Gerais dos Campi; (iv) Diretor de Gestão de Pessoas; (v) Diretor de Tecnologia da informação; (vi) Diretor do Departamento Geral de Comunicação e Marketing; (vii) 2 (dois) Membros Titulares da Comissão de Ética; (viii) Ouvidor Geral; (ix) Presidente da Comissão Permanente de Sindicância e Processos Administrativos Disciplinares; (x) Chefe da Auditoria Interna, e; (xi) Diretor do Departamento de Gerenciamento e Fiscalização de Obras de Engenharia.

A própria composição do Comitê GIRC enquanto instância transversal do poder decisório em organização *multicampi* representa um importante desafio preliminar de articulação institucional e vontade política da Alta Administração para com a agenda,

considerando que os programas de integridade pública configuram um conjunto de mecanismos e procedimentos a serem implementados de forma sistêmica (CGU, 2015). Em vista disso, a cada uma das instâncias integrantes será demandada metas e prazos no limite de sua competência institucional.

A gestão da integridade traz consigo uma pluralidade de competências a serem concatenadas e absorvidas pela agência pública, na forma como deve gerir os recursos humanos, realizar as compras, gerenciar os riscos e os controles internos, comunicar os resultados e padrões de conduta à sociedade, etc., a fim de garantir a conformidade, promover melhores resultados, assegurar sua sustentabilidade e gerar impacto sobre a qualidade do serviço público (BARRETO, VIEIRA, 2019).

Instituir um programa de integridade, portanto, não significa criar burocracias custosas e novas rotinas organizacionais, mas valer-se das capacidades da organização de maneira coordenada. Assim, os principais instrumentos de um programa de integridade são diretrizes já adotadas por meio de atividades, programas e políticas de auditoria interna, correição, ouvidoria, transparência e prevenção à corrupção, entre outras, organizadas e direcionadas para a promoção da conformidade, propondo fazer com que os responsáveis pelas atividades mencionadas e áreas afins trabalhem de maneira coordenada e colaborativa (CGU, 2015).

A Controladoria-Geral da União estabeleceu os procedimentos necessários à estruturação, à execução e ao monitoramento dos programas de integridade por meio da Portaria CGU nº1.089/2018 (cujos prazos foram atualizados pela Portaria CGU nº57/2019). Na primeira fase os órgãos devem constituir uma unidade de gestão da integridade. Na segunda fase devem aprovar os planos de integridade, contendo informações sobre objetivos, ações e riscos de integridade. Por fim, na terceira fase, os órgãos e entidades públicas devem executar e monitorar seus planos de integridade, buscando expandir o alcance de seu programa de integridade para as políticas públicas por eles implementadas e monitoradas, bem como para fornecedores e outras organizações públicas ou privadas com as quais mantenham relação (CGU, 2018, 2019).

No caso em relato, a coordenação dos trabalhos do Comitê GIRC foi designada aos então nomeados Gestores de Integridade do Instituto, que ocuparam-se de propor o Plano de Integridade da organização para o biênio 2021/2022, em atenção às orientações da

Controladoria-Geral da União e conforme metodologia de trabalho que se detalhará adiante.

Cada organização desenvolve um programa de integridade adequado às suas próprias especificidades, considerando seu propósito, seu contexto, sua estrutura, seus membros e sua cultura. Entretanto, segundo preceitos formalmente dispostos nos Decretos 9.203/2017 e 8.420/2015, que Regulamenta a Lei Anticorrupção e detalha as condições para a avaliação de programas efetivos de integridade pública e privada no Brasil, considera-se que são efetivos aqueles programas de integridade que observam integralmente as seguintes diretrizes:

Quadro 1 - Diretrizes de integridade

| Diretrizes | Descrição |
|---------------------------------|---|
| Suporte da alta administração | A liderança organizacional deve dar aval explícito e apoio incondicional, além de exercitar cotidianamente os princípios do programa de integridade, não só como exemplo a ser seguido, mas também para dar o primeiro passo, de fato, na transformação da cultura da organização, favorecendo um ambiente ético e íntegro. |
| Gestão de riscos de integridade | As organizações devem diagnosticar seus riscos e definir os controles necessários para fortalecer a integridade. |
| Código de conduta | O código de conduta estabelece as medidas de prevenção a serem observadas e será considerado na avaliação da efetividade do programa por organismos de controle ou por auditores, estabelecendo, entre outros tópicos, direitos e obrigações de diretores da organização, gerentes, empregados, agentes terceirizados e parceiros comerciais. |
| Controles internos | Os controles internos devem minimizar os riscos operacionais e de integridade de acordo com os objetivos, as atividades e a apetite de riscos da organização. |
| Comunicação e treinamento | As partes interessadas (dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores etc.) devem ser comunicadas e treinadas sobre políticas, diretrizes, controles e atividades da organização, de forma a cumprir seu papel no programa. |
| Canais de denúncia (ouvidorias) | Canais de denúncia anônimos e confidenciais devem ser criados para permitir que as partes interessadas reportem ou busquem orientações sobre condutas que violem as orientações do programa. |
| Investigações internas | Investigações internas independentes devem ser realizadas para detectar violações, investigar e remediar irregularidades e sancionar os envolvidos. |
| <i>Due diligence</i> | Verificações prévias (<i>due diligence</i>) devem ser realizadas junto aos colaboradores (internos e externos) para prevenir danos operacionais e reputacionais à organização. |
| Monitoramento | As atividades devem ser permanentemente monitoradas e aprimoradas, por meio de um sistema que permita o aprendizado e a adaptação de instrumentos, processos e estruturas em face dos objetivos da organização. |

Fonte: Barreto e Vieira, 2019.

Barreto e Vieira (2021) apresentaram 36 (trinta e seis) indicadores de integridade pública organizados segundo as 9 (nove) diretrizes indicadas supra, que guiaram a construção do primeiro Plano de Integridade da IFES objeto deste relato. Segundo os autores, cada indicador foi desenvolvido com base em um conjunto de referências legais e acadêmicas sobre as práticas efetivas de integridade. São eles:

Quadro 2 – Indicadores de integridade

| 1. Suporte da alta administração | 2. Gestão de riscos de integridade | 3. Código de conduta e práticas de compliance |
|---|---|---|
| 1.1. Critérios de escolha da alta gestão | 2.1. Realização de gestão de riscos de integridade | 3.1. Comissão de Ética formalmente instituída |
| 1.2. Aprovação de políticas pela alta gestão | 2.2. Utilização da gestão de riscos em processos decisórios | 3.2. Código de Ética e Conduta próprio |
| 1.3. Manifestações de apoio assinadas pela alta gestão | 2.3. Controle de má administração de recursos | 3.3. Previsão de aplicação de sanções |
| 1.4. Participação da alta gestão em treinamentos de integridade | 2.4. Relatórios de execução de protocolos de riscos | 3.4. Ações de divulgação do Código de Conduta e Ética |
| 4. Controles internos | 5. Treinamento e comunicação | 6. Canais de denúncia (ouvidorias) |
| 4.1. Auditoria interna estruturada | 5.1. Capacitações relacionadas à ética e à integridade | 6.1. Disponibilização de canais de denúncia |
| 4.2. Cumprimento do objeto contratual | 5.2. Participação da instância de integridade em treinamentos | 6.2. Tratamento adequado a qualquer manifestação |
| 4.3. Segregação de funções | 5.3. Capacitação a novos servidores | 6.3. Indicação expressa de garantias de proteção à identidade |
| 4.4. Revisão de controles internos | 5.4. Divulgação de valores e padrões de conduta | 6.4. Divulgação dos canais de denúncia |
| 7. Investigações internas | 8. Due diligence | 9. Monitoramento |
| 7.1. Corregedoria instituída | 8.1. Cláusula contratual anticorrupção | 9.1. Instância de integridade formalmente instituída |
| 7.2. Agentes corregedores devidamente capacitados | 8.2. Terceiros declaram ciência de normas e padrões éticos | 9.2. Servidores dedicados exclusivamente |
| 7.3. Participação em eventos de integridade | 8.3. Verificação de programas de integridade em terceiros | 9.3. Acesso ao nível hierárquico mais elevado |
| 7.4. Relatórios de execução de investigações internas | 8.4. Regras e procedimentos nas interações público-privadas | 9.4. Relatórios de ações de monitoramento |

Fonte: Barreto e Vieira (2021), adaptado pelo autor.

Importa registrar que, embora traçados os indicadores reconhecidamente necessários ao bom funcionamento de um programa efetivo de integridade, estes traduzem-se em “linhas mestras simples, fortes e abrangentes, sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. Esses pilares são os esteios do programa e necessitam de profunda análise por parte da Alta Direção da organização” (GIOVANINI, 2014; BARRETO, VIEIRA, 2021). Desse modo, a partir dos referenciais consolidados, foi proposto um conjunto de aproximadamente 60 (sessenta) boas práticas gerenciais a serem implementadas durante o primeiro ciclo do Programa de Integridade. O Quadro 3 ilustra algumas das ações indicadas no Plano de Integridade aprovado pelo Comitê GIRC do órgão.

Quadro 3 - Ações de integridade

| Diretrizes | Ações |
|---------------------------------|--|
| Suporte da alta administração | <ul style="list-style-type: none"> • Reiterar amplamente, de forma robusta, firme e ostensiva, a Declaração da Alta Administração de apoio ao Programa de Integridade; • Fixação de critérios objetivos para escolha dos membros da alta gestão que incluam elementos de integridade, dentre eles o não envolvimento em atos de corrupção (<i>background check</i>); • Aprovação das principais políticas relacionadas ao programa de integridade realizada pelas mais elevadas instâncias decisórias da organização; • Emissão de manifestações periódicas de apoio ao programa de integridade assinadas diretamente pela alta administração; • Registros da participação dos membros da alta gestão da organização em treinamentos ou capacitações sobre o programa de integridade. |
| Gestão de riscos de integridade | <ul style="list-style-type: none"> • Implementação da gestão de riscos para apoiar processos decisórios; • Definir o apetite a risco da gestão (tolerância alta ou baixa a riscos de integridade). • Implementação de mecanismos de controle que facilitem a identificação e análise dos casos suspeitos de má administração dos recursos públicos; • Protocolos de identificação, avaliação e tratamento de riscos de integridade realizados e divulgados periodicamente. |
| Código de conduta | <ul style="list-style-type: none"> • Constituição de Comissão de Ética; • Elaboração de Código de Ética e Conduta de fácil acesso aos empregados, contendo comandos simples e diretos, devidamente aprovado pela alta gestão; • Aplicação de sanções para aqueles que cometerem violações éticas/legais, independentemente do cargo ou função ocupado pelo infrator; • Promoção de ações de divulgação do Código de Ética e Conduta, em canais internos e externos, a fim de repassar seu conteúdo a todos os servidores e prestadores de serviço terceirizados. |
| Controles internos | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria interna formalmente estruturada, com autonomia e competências claramente definidas, que se reporte apenas à instância máxima de governança da organização; • Institucionalização de regras que estabelecem a segregação de |

| | |
|---------------------------------|---|
| | <p>funções;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento tempestivo dos gastos públicos, notadamente com foco em ações de natureza preventiva. |
| Comunicação e treinamento | <ul style="list-style-type: none"> • Realização de treinamentos e capacitações relacionadas ao tema, que contará com a participação da instância responsável pelo programa de integridade em sua elaboração; • Considerar as atividades relacionadas ao Programa de Integridade na pontuação de servidores em avaliação de desempenho, licenças e afastamentos; • Adoção de estratégias para divulgar ostensivamente e periodicamente os valores e padrões de conduta adotados pela organização. |
| Canais de denúncia (ouvidorias) | <ul style="list-style-type: none"> • Adoção de diferentes meios para o recebimento de denúncias, como telefone, e-mail e formulários; • Disponibilização ativa de canais de denúncia aos cidadãos, para que possam participar ativamente via controle social e denunciar irregularidades na execução das atividades do órgão; • Criar o Grupo de Tratamento de Denúncias Sensíveis; • Prestação de tratamento adequado a todo tipo de manifestação - seja denúncia, reclamação, elogio ou sugestão -, indicando expressamente as garantias de proteção oferecidas aos denunciantes e possibilitando o acompanhamento a contento da apuração do fato. |
| Investigações internas | <ul style="list-style-type: none"> • Instituir unidade de correição (corregedoria), cuja função precípua seja a apuração de irregularidades praticadas por agentes públicos para aplicação de possíveis sanções; • Capacitação direcionada aos responsáveis pela aplicação de sanções nos eventos promovidos pela Instância de Integridade; • Registro de ações de investigações internas e disponibilização de seus resultados consolidados em relatórios. |
| <i>Due diligence</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Inserção de cláusulas contratuais que exijam comprometimento com a integridade nas relações comerciais e com as orientações e políticas da contratante, inclusive com a previsão de aplicação do seu programa de integridade, principalmente no que tange à vedação de práticas de fraude e corrupção; • Classificação de seus parceiros de negócios com base em fatores individualizados para definir o tipo de análise a ser realizada, dependendo de onde recai sua análise de risco; • Solicitação para que os terceiros contratados declarem expressamente estar cientes da existência do Código de Ética ou Conduta da organização; • Recomendar a implantação do Programa de Integridade nas empresas que contratarem com o órgão; • Registro da documentação referente aos procedimentos de <i>due diligence</i> já realizados, visto que interessa ao órgão a demonstração as partes interessadas de que seu programa de integridade é efetivo, como forma de fortalecimento da reputação e posicionamento perante os parceiros e colaboradores. |
| Monitoramento | <ul style="list-style-type: none"> • Constituir instância de Gestão de integridade do órgão, responsável exclusivamente pelo programa de integridade, composta por servidores dedicados exclusivamente às atividades relacionadas ao programa e dotados de garantias expressas que possibilitem o exercício das suas atribuições com independência e autoridade, com prerrogativa de se reportar diretamente ao nível hierárquico mais elevado; • Executar periodicamente ações de monitoramento do Programa de Integridade, a fim de adequar seus instrumentos a novos cenários e atores de forma a reforçar a resiliência da organização a atos de corrupção. |

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato contribui para descrever e disseminar boas práticas gerenciais adotadas em experiência de Gestão da Integridade Pública conforme os critérios definidos pelo regime nacional e internacional anticorrupção. Dessa forma, o estudo ajuda a ampliar o conhecimento sobre a integridade pública ao incorporar evidências sobre as práticas que estão sendo adotadas pelas agências públicas brasileiras.

A análise gerencial evidencia que a configuração desses programas de integridade pública varia de acordo com as especificidades e o modelo de governança adotado pela organização. No caso relatado, em função também da característica *multicampi* do órgão, impôs-se a constituição de Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles – GIRC enquanto instância sistêmica e transversal de tomada de decisão, orientando a burocracia da organização de maneira coordenada para a colaboração na implementação das diretrizes aprovadas.

Ao dispor dedutivamente da compreensão das diretrizes gerais relacionadas à gestão da Integridade, consolidadas na replicação de indicadores desenvolvidos em pesquisas referenciadas e traduzidos nas boas práticas gerenciais listadas, o presente relato técnico cumpre com o propósito de anunciar a gestão dessas iniciativas, além de registrar parâmetros e orientações para casos similares ou adaptações de políticas em outras esferas. No Brasil, a gestão dos programas de integridade pública está só começando, e seus reflexos no aprimoramento da governança e na melhoria do desempenho institucional podem se traduzir em maior geração de valor público.

REFERÊNCIAS

BARRETO, R. T. de S.; VIEIRA, J. B. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

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://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/83365>. Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. Decreto n°. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei no 12.846, de 1 de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm>. Acesso em: 29 jun. 2022.

_____. Decreto n° 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm>. Acesso em: 29 jun. 2022.

_____. Lei n° 12.846, de 1° 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm>. Acesso em: 29 jun. 2022.

_____. Lei n° 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113303.htm>. Acesso em: 29 jun. 2022.

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

_____. **Manual para implementação de programas de integridade**. Brasília: CGU, 2017.

_____. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade em PAR**. Brasília: CGU, 2018.

_____. **Plano de Integridade da CGU**. Brasília: CGU, 2019..

_____. **Portaria no 1.089, de 25 de abril de 2018**. Estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: CGU, 2018.

_____. **Portaria nº 57, de 4 de janeiro de 2019**. Altera a Portaria CGU nº 1.089, de 25 de abril de 2018, que estabelece orientações para que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotem procedimentos para a estruturação, a execução e o monitoramento de seus programas de integridade e dá outras providências. Brasília: CGU, 2019.

CUNHA, M.; EL KALAY, M. (eds.). **Manual de Compliance: Compliance Mastermind**. São Paulo: LAC Editora, 2019.

GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. São Paulo: Compliance Total, 2014.

MANACORDA, S. Towards an Anti-bribery Compliance Model: Methods and Strategies for a Hybrid Normativity. In: MANACORDA, S. et al. **Preventing Corporate Corruption**. Basel: Springer, 2014.

MOORE, M. **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

SCHMIDT, A. Z. **Direito penal econômico: parte geral**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, 2014.

OPEN COMPLIANCE & ETHICS GROUP (OCEG). **GRC capability model – version 3.0 (Red Book)**. Scottsdale: OCEG, 2015.

OCDE. Organization for Economic Co-operation and Development. **Integridade pública: recomendação do conselho da OCDE sobre integridade pública**. 2018. Disponível em: <www.oecd.org/gov/ethics>.