

Foto: Fábio Cres

Palavras-chave

Administração Pública. Governança. Compliance. Descentralização. Direito Comparado.

Nilo Kazan de Oliveira

Doutor e Pós Doutorando pela Universidade Estadual Paulista - UNESP. Professor. Procurador Jurídico do Município de Bauru/SP. E-mail: nilokazan2@gmail.com

Taís Nader Marta

Doutoranda em Direito pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Direito – Sistema Constitucional de Garantia de Direitos – pela ITE (Instituição Toledo de Ensino) de Bauru/SP. Advogada. Professora. E-mail: tais@nadermarta.com.br.

Resumo

O artigo examina a evolução histórica e as características da administração pública direta e indireta, com um enfoque na comparação entre o Brasil e outras nações. A administração direta refere-se à atuação direta do Estado nas suas funções, enquanto a administração indireta envolve a delegação dessas funções para outras entidades, como autarquias e empresas públicas. O texto explora como essas estruturas se desenvolveram desde a Revolução Francesa, influenciando tanto países europeus quanto latino-americanos. Com a globalização e o surgimento de novos modelos de gestão, a administração pública passou por reformas significativas, destacando-se a transição do modelo burocrático para o gerencial, que incorpora conceitos de governança e compliance. Essas mudanças visam aprimorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na gestão pública. O artigo também discute as normativas internacionais e regionais que promovem a integridade e o combate à corrupção, destacando a importância de uma gestão pública que garanta os direitos fundamentais dos cidadãos.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública, ao longo dos séculos, tem passado por profundas transformações que refletem as mudanças políticas, sociais e econômicas de cada era. Desde os primórdios da centralização estatal, quando o próprio Estado assumia diretamente suas funções, até os modelos mais complexos de delegação de poderes para entidades autônomas, como autarquias e empresas públicas, a gestão pública foi se adaptando às necessidades e desafios de cada período.

Inicialmente expomos ao leitor a conceituação básica de administração direta e indireta. A administração direta é aquela em que o próprio Estado exerce suas funções diretamente, lembrando que o Estado abrange os Entes Federados, União, Estados, Distrito Federal e Municípios, conforme Art. 1º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Já a administração indireta reveste-se do Estado transferindo, outorgando ou delegando suas funções para outras pessoas jurídicas a ele ligadas (Alessi, 1971).

No direito brasileiro temos na administração indireta a existência de autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como algumas ramificações dessas entidades, a exemplo das agências reguladoras, que são autarquias em regime especial. Todas essas disposições são aquelas abarcadas pela própria Constituição Federal, conforme art. 37, XIX.

Partindo das explanações acima, diante da extensão territorial e logística para a gestão de todo o país, visando sempre a eficiência e eficácia das funções em prol da coletividade, é necessária a descentralização de suas atividades, de modo a conseguir alcançar os anseios da coletividade, ou seja, do interesse público primário (Alexy, 1993, p. 86).

Feitas as explanações iniciais, passa-se a abordagem histórica, contemporânea e comparativa, por amostragem, entre a administração direta e indireta do Brasil e outros países, ressaltando que a abordagem comparativa revestir-se-á em realidades diversas de acordo com as peculiaridades de cada país.

Nessa esteira, nos reportamos a Cretella Júnior (1992), que fez uma abordagem inicial do Direito Administrativo Comparado, trazendo uma visão sistemática, aprofundando os entendimentos universais às peculiaridades regionais. Também se acrescenta que o método utilizado visa uma constante evolução na busca de um modelo ideal.

Este artigo explora essa evolução, com ênfase na distinção entre administração direta e indireta, e compara as abordagens adotadas no Brasil e em outras nações. Ao analisar o impacto da globalização e as reformas administrativas que resultaram na introdução de princípios de governança e

compliance, busca-se entender como essas mudanças influenciam a eficiência, transparência e responsabilidade na gestão pública contemporânea. Além disso, o artigo discute como as normativas internacionais e regionais têm moldado a administração pública, promovendo a integridade e o combate à corrupção, com o objetivo de garantir que os direitos fundamentais dos cidadãos sejam respeitados e protegidos.

2. BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA NOS PAÍSES EUROPEUS E LATINOS

Nos países europeus, assim como no Brasil, a literatura que trata do tema é escassa, sendo que o grande marco para a organização do Direito Administrativo, e consequentemente da administração direta e indireta encorpou-se com a Revolução Francesa (David, 1954).

Assim, no Estado Liberal surgiram denota-se o surgimento do Direito Administrativo, por intermédio da criação do *Conseil d'État*, advindo da França, e que nortearam a gestão do Estado naquela época. Nesse momento o Direito Administrativo restringia-se a preservar os poderes de império do Estado, discricionariedade, autoexecutoriedade, autotutela, imperatividade, supremacia do interesse público e poder de polícia (Moreira Neto, 2001).

Todos esses aspectos ligam-se diretamente com o momento político da época e a sistemática de governo. Quando se passou para Estado de Bem estar Social - *welfare-state*, houve o surgimento da burocracia moderna, racional, universalista e eficiente, garantindo a necessidade de um Estado visando a coletividade.

Nesse momento, diante da essencialidade de alguns serviços como aqueles indelegáveis do Poder Público, como exemplo a segurança pública, assistência, entre outros, houve a necessidade do Estado se organizar de maneira a implementar a gestão do Estado em prol da coletividade.

Houve a necessidade de dimensionamento da máquina pública, a fim de conseguir implementar a gestão à sociedade, mantendo-se alguns serviços essenciais em poder do Estado. Surgiu então a necessidade de ramificar a própria administração pública, a fim de conseguir gerir o poder, criando-se administração indireta como forma de descentralizar a gestão administrativa.

Também, a necessidade de ramificação interna das entidades públicas, através da desconcentração, em que não há a criação de outras pessoas jurídicas, mas tão somente órgãos.

Esse contexto foi então trazido para alguns textos constitucionais, a exemplo da Constituição Alemã, que em seu Art. 85 dá competência ao Poder Federal para regulamentar,

inclusive delimitando sobre a estrutura da administração direta e indireta (Meirelles, 2001).

Na sistemática brasileira, cabe ao Poder Legislativo, mediante projeto de lei de iniciativa do Poder Executivo, a criação de entidades da administração indireta, mais precisamente no art. 37, XIX, conforme já evidenciado na introdução do presente trabalho.

Por outro lado, no sistema alemão, a organização interna da administração incumbe tão somente ao Poder Executivo, sem a necessidade de manejo de autorização legal junto ao Poder Legislativo.

De certa fora, parece um sistema acertado, mas diante de um pensamento crítico, estaríamos na contramão do sistema de freios e contrapesos - *checks and balances*, que regem os sistemas democráticos, ao teor daquele aplicável no Brasil. A independência do Poder Executivo para criar livremente entidades da administração indireta entraria em cheque com a equidade entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Outros países, assim como Holanda, França e Itália, também adotam a autonomia do Poder Executivo na criação de entidades da administração indireta, enquanto Espanha, Portugal e Chile delimitam que o ato deve ser complexo, ou seja, com atuação do Poder Executivo e Legislativo para o aperfeiçoamento e criação de entidades da administração indireta.

3. DA EVOLUÇÃO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MODERNA

Conforme abordado, da Revolução Francesa até os dias atuais, muitas foram as mudanças na forma de gerir a coisa pública, o que se pautou sempre com um viés europeu, a disseminação da administração direta e indireta para os países europeus, latinos e norte-americanos.

A partir da década de 1980, a modelagem de administração pública começou, ainda que timidamente, a alcançar novos formatos, deixando de lado a administração pública clássica, para dar lugar à a nova administração pública, com ampla influência da *middle range theory* ou “teoria do médio alcance”, desenvolvida por Robert King Merton, que visa integrar a teoria e pesquisa empírica.

Com isso, a nova administração pública visa encontrar respostas para a problemas principiológicos como a eficiência, eficácia, efetividade, dentro de uma sistemática globalizada, extraindo-se decisões que melhoram a dinâmica da administração pública direta e indireta em todo o mundo.

A globalização viabilizou um intercâmbio intenso de informações entre países, a fim de gerar uma modelagem peculiar

para a evolução da gestão pública. Passou a existir, a partir desse marco algumas reformas dos sistemas administrativos, cada qual atendendo às suas peculiaridades e políticas públicas específicas.

Nesse ínterim, no Brasil, alguns pontos do direito comparado foram implementados, como por exemplo o conceito de governança e os princípios da participação, *accountability* - responsabilidade e o controle social.

De 1930 até os anos 2000, houve uma transposição de técnicas de gestão do setor privado para o público, especialmente visando uma reforma dos gastos públicos, visando ainda maior efetividade da gestão estatal, foi então que surgiu a ideia do modelo gerencial de gestão pública, deixando de lado o modelo burocrático.

Deflagrou-se então uma revisão nos processos, apoiado na flexibilidade, resultados, contribuinte e controle social. Tudo isso, atrelado a uma sistemática revolucionária trazida pela Constituição Federal de 1988, que arrolou transformações em todos os direitos fundamentais, como saúde e educação.

Aqui, é importante ressaltar que o texto constitucional atual é extremamente completo e louvável, mas cria entraves ao Gestor em conseguir implementar todos os direitos fundamentais em prol da população, gerando interferência entre Poderes, como no caso da judicialização das políticas públicas, e a discussão entre teses como a do mínimo existencial, reserva do possível, entre outras.

Todos esses fatores tornam a administração muito mais complexa e burocrática. Atrelado a isso tudo, ainda temos a questão da corrupção multinível, que afeta todos os Poderes, Legislativo, Executivo e Judiciário, e que dificultam a implementação do modelo de gerencial de governança.

4. COMPLIANCE - O MODELO GERENCIAL DE GOVERNANÇA APTO A GERIR A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA

O modelo gerencial de governança na administração pública direta e indireta emerge como uma resposta às crescentes demandas por eficiência, transparência e responsabilidade na gestão pública. Diferentemente do modelo burocrático tradicional, caracterizado por procedimentos rígidos e foco na conformidade, o modelo gerencial busca otimizar os recursos públicos e maximizar os resultados entregues à sociedade, alinhando-se com práticas comuns no setor privado.

Como abordado, o direito comparado, com a pós globalização implementada trouxe a possibilidade de compartilhar a essência dos sistemas de gestão pública ao redor do mundo, e com isso, trazendo à realidade questões para

aprimoramento da gestão pública, de maneira eficiente, menos burocrática, e que garanta ao cidadão ao menos o básico dos direitos esculpidos na Constituição Federal.

Por um lado, a máquina pública precisa se organizar, aqui encontram-se os interesses públicos secundários, mas por outro lado, o povo precisa ter uma segurança estatal naqueles preceitos fundamentais mínimos, de rigor, segurança, saúde, educação, lazer, entre outros.

A implementação desse modelo na administração pública brasileira é marcada por uma série de reformas iniciadas na década de 1990, que visavam modernizar a gestão estatal. Inspirado pela globalização e pelas reformas neoliberais que varreram o mundo, o Brasil começou a adotar princípios de governança corporativa adaptados à realidade do setor público. Esses princípios incluem a responsabilidade fiscal, a prestação de contas, a transparência, e a incorporação de mecanismos de controle e avaliação de desempenho.

Um aspecto central do modelo gerencial é a ênfase na gestão por resultados. Essa abordagem envolve a definição de metas claras para as diversas áreas da administração pública e a avaliação contínua do desempenho em relação a essas metas. O foco é transferido da simples execução de tarefas para a geração de valor público, onde o sucesso é medido pelo impacto concreto das ações governamentais na vida dos cidadãos.

A governança, no contexto do modelo gerencial, é entendida como o conjunto de mecanismos e práticas que asseguram que a administração pública atue de maneira eficaz e ética, em consonância com os interesses da sociedade. Entre esses mecanismos estão as auditorias internas, o cumprimento rigoroso das leis de responsabilidade fiscal, e a criação de canais de transparência e participação cidadã, como as ouvidorias públicas e os portais de transparência. Esses instrumentos permitem que a sociedade monitore e avalie a atuação dos gestores públicos, fortalecendo o controle social.

Pois bem, o modelo de governança, trazido do direito comparado e da iniciativa privada proporciona uma melhor adequação da administração pública, seja direta ou indireta, garantindo hígidez e processo de gestão.

Agora, fala-se em criação de um processo empírico, já experimentado, viabilizando a consecução da finalidade da gestão. Trata-se de um alinhamento da atuação dos órgãos e entidades públicas para alcance de resultados e metas.

De acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico¹, a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e

¹ Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 1999)

partes interessadas. Ela procura criar um conjunto eficiente de mecanismos a fim de assegurar que o comportamento do executivo seja alinhado com os interesses dos acionistas.

Quando transmutamos o conceito para a Administração Pública, o contribuinte anseia pela recepção de serviços de excelência, proporcionado por servidores comprometidos com os padrões de qualidade e produtividade. Os contribuintes são responsáveis pelo capital do Governo para que ele possa produzir bens e serviços de interesse coletivo.

Nessa esteira, a governança se perfaz no conjunto de mecanismos para avaliar, monitorar e direcionar a atuação do gestor, visando a prestação de serviços públicos de qualidade e de interesse social. Sua base encontra-se em máximas éticas.

Existem alguns princípios e pilares básicos da governança, que visam um direcionamento universal para uma boa gestão. Os princípios são: responsabilidade, integridade, transparência, capacidade de resposta, prestação de contas e confiabilidade.

O princípio da responsabilidade preza para que os agentes de governança zelem pela sustentabilidade das organizações, órgãos e entidades, visando a continuidade, incorporando considerações à ordem social na definição de negócios e operações.

A integridade transmite o alinhamento e adesão de valores, princípios e normas éticas comuns, para sustentar e priorizar o interesse público sobre o interesse privado.

A transparência, visa o dever de informação e clareza sobre o gasto do dinheiro público, dando-se publicidade. Está também atrelado à lei do acesso à informação (Lei Federal n. 12.527 de 18 de novembro de 2011), lei de responsabilidade fiscal (Lei Complementar n. 101 de 04 de maio de 2000), entre outras normativas correlatas.

A capacidade de resposta atrela-se a eficiência e eficácia de prestação de informação aos cidadãos, também evidenciada pelas ouvidorias públicas.

A prestação de contas, reveste-se no dever do gestor em assumir as consequências de suas ações e omissões. A confiabilidade seria a segurança das instituições, a capacidade de minimizar incertezas na seara económica, social e políticas.

Fazendo uma leitura da principiologia da governança, vimos que na legislação brasileira, assim como no direito comparado, existem normativas esparsas sobre o assunto, a teor do que já explanamos. A Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei n. 4.657 de 04 de setembro de 1942), com as inovações trazidas pela Lei n. 13.655 de 2018, criou mecanismos de segurança para o particular em face do

estado, no sentido de garantir maior segurança jurídica para as decisões da administração direta e indireta.

Na administração indireta foi implementada a Lei 13.303/2016, Estatuto das Estatais, que inovou na legislação brasileira, gerando obrigatoriedade de empresas públicas e sociedades de economia mista em se estruturarem para gestão de risco e controles internos. Em suma gerou a obrigatoriedade do controle interno, análise de gestão de risco, cumprimento de obrigações e auditoria.

Arelado a isso, em seu art. 9º determina a criação de normativa interna de integridade, a dispor necessariamente sobre princípios, valores e missão da empresa estatal, além de orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; Instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do código de conduta e integridade; Canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do código e das demais normas internas de ética e obrigacionais; Mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; Sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código; Previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre o Código, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

Referida Lei estabelece ainda a criação de uma estrutura administrativa adequada para a gestão e controle de risco. Nota-se uma grande evolução na administração direta e indireta, tanto em relação a legislação aplicável, como também na incorporação de normativas estrangeiras, e que se aplicam de maneira universal nos países.

Posteriormente, em 2019 foi editada a Lei 13.848, de 25 de junho de 2019, nova lei das agências reguladoras, que determinou a administração indireta a adoção de práticas de gestão de riscos e de controle interno, e também a elaboração e divulgação de programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, mapeamento, e punição de fraudes e atos de corrupção.

5. COMPLIANCE NO DIREITO COMPARADO

Outro ponto crucial na implementação do modelo gerencial de governança é a cultura de compliance. Inspirada em práticas internacionais, especialmente no setor privado, o compliance na administração pública visa assegurar que todas as atividades governamentais estejam em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, além de promover uma cultura organizacional baseada em ética e transparência.

Conforme abordado, nas duas últimas década intensificou-se a discussão sobre o *compliance* e governança, trazendo-se os preceitos da iniciativa privada para a administração pública direta e indireta. Em inúmeros países houve um movimento sobre a globalização e, consequentemente anticorrupção.

Nesse íterim, o movimento internacional foi intenso por inúmeras instituições a fim de garantir uma gestão de governança, calcada nos princípios e pilares básicos para uma boa gestão pública. Foram manejadas inúmeras convenções para organização de um marco, ao teor da a Convenção sobre o Combate da Corrupçãode Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção OCDE), de 1997; e a Convenção das Nações Unidas contra Corrupção (Convenção da ONU), de 2005. Em aspectos regionais, foram instituídas a Convenção Interamericana contra a Corrupção (Convenção da Organização dos Estados Americanos – OEA), de 1996; a Convenção Penal sobre a Corrupção, de 1998, e a Convenção Civil sobre a Corrupção, de 1999, do Conselho da Europa; aConvenção relativa à Proteção dos Interesses Financeiros das Comunidades Europeias, de 1995,aConvenção relativa à Proteção dos Interesses Financeiros das Comunidades Europeias, de 1995,e a Convenção relativa à Luta contra a Corrupção em que Estejam Implicados Funcionários das Comunidades Europeias ou dos Estados-Membros da União Europeia, de 1997; e a Convenção da União Africana sobre a Prevenção e o Combate à Corrupção de 2003.²

Basicamente as convenções podem ser regionais ou internacionais, mas todas elas trazem compromissos entre os Estados a fim de alcançar a finalidade precípua de combate a corrupção, estabelecendo normas de conduta, com a cooperação mútua entre países.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos observar, há mais de 200 anos, desde a Revolução Francesa, o ato de gerir a coisa pública vem sendo discutido e aprimorado, visando uma gestão eficiente, transparente e que vise o máximo de benefícios ao interesse do povo - interesse público primário.

Com a globalização, implementada a partir da década de 1980, tivemos um avanço significativo na gestão pública direta e indireta, havendo um intercâmbio intenso de situações que melhoram a gestão, a teor da diminuição da corrupção, processos internos de controle de gestão e resultados, riscos e governança. Tudo isso reveste-se no atual modelo de

2 VAZ,Thiago;MASTRODI,Josué.Ocompliance naAdministração Pública: arealidadebrasileirasubmetida a normas de integridade. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 16, n. 2, p. 64-89, ago. 2021. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2021v16n2p. 64. ISSN: 1980-511X

governança e *compliance*, instituto originário do setor privado, mas que vem sendo implementado na administração direta e indireta.

As iniciativas de compliance e governança, apesar de avançadas, precisam ser continuamente fortalecidas e ampliadas para criar um ambiente onde a integridade e a ética sejam normas inabaláveis. A criação de mecanismos de controle, auditoria e transparência é essencial para garantir que os princípios do modelo gerencial sejam realmente aplicados na prática.

Os desafios são diversos, levando-se em conta a própria sistemática da Constituição Federal de 1988, que é extremamente paternalista e garantista, prometendo muito mais do que o Estado pode cumprir. Arelado a isso, a corrupção e o sistema essencialmente burocrático, com alguns viéses, viabiliza a má-gestão pública e a necessidade de adequação para a presente e futuras gerações.

É preciso buscar alternativas para que o Estado cumpra sua função constitucional e legal de maneira transparente e com parâmetros bem definidos de gestão responsável, dando a cada cidadão o que lhe é de direito, integrando práticas modernas de gestão com os princípios fundamentais do direito público, na busca por uma administração pública mais eficaz e responsável com uma mudança cultural que valorize a ética, a transparência e a eficiência como pilares fundamentais da gestão pública.

A transição para um modelo gerencial de governança na administração pública brasileira representa um avanço significativo, mas também um desafio contínuo. O sucesso desse modelo dependerá de uma combinação de reformas estruturais, fortalecimento das instituições, combate eficaz à corrupção e, principalmente, uma mudança de mentalidade entre os gestores públicos. Somente com esses esforços combinados será possível alcançar uma administração pública que não apenas seja eficiente e responsável, mas também justa e comprometida com o bem-estar de todos os cidadãos.

REFERÊNCIAS

ALESSI, Renato. **Principi di diritto amministrativo**, 2ª.Ed. Milano, Giuffré, 1971

ALEXY,Robert , **Teoria de los Derechos Fundamentales**, 1993, p.86 (trad. de Ernesto Garzón Valdés). Madrid: Centro de Estudios Costitucionales, 1993.

ARAÚJO, Emir Netto de. **O direito administrativo e sua história**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

BANDEIRA, Luiz Fernando, **Uma perspectiva em Direito Comparado da constitucionalização do Direito Administrativo em países selecionados**, Brasília, 2006.

BEZERRA, Marcos Otavio. **Corrupção**: um estudo sobre poder público e relações pessoais no Brasil. Rio de Janeiro: Relume Duramá, 1995.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Direito administrativo comparado**. 4. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1992.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (orgs.). **Manual de Compliance**. Preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. p. 9.

David, René, **Structures et idéologie du droit brésilien**. In: Cahiers de Itgis/ation et de bibliographiejuridique àAmériq,e La tine, (17-18): 6-20: (19 - 20): 5-17, Paris, 1954

FARIA, Edimur Ferreira de. Governança corporativa na Administração Pública. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 8, p. 153-169, jan./mar. 2019.

FORIGO, Camila Rodrigues. **Controle da corrupção na Administração Pública**: uma perspectivaatravés do Compliance. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 153, p. 17-40, mar. 2019.

FREITAS, Daniel Paulo Paiva de; BLANCHET, Luiz Alberto. A adoção explícita do compliance pela Administração Pública Direta. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 15, n. 3, p. 30-47, dez. 2020. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2020v15n3p. 30. ISSN: 1980-511X

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do direito administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Reno- var, 2001.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA ECONOMIA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO.

CleanGovBiz: integrity in practice. Paris: OECD, 2014.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende Oliveira; ACOCELLA, Jéssica, **Complice na Adminisnração Pública**. Grupo- gen, 2019.

RABELO, Luiza Cadar Almeida Machado. **Compliance nas empresas estatais: aplicação da Lei 13.303/2016**. **Revista de Direito da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 221- 239, jul./dez. 2018.

SAAD-DINIZ, Eduardo. Brasil vs. Golias: os 30 anos da responsabilidade penal da pessoa jurídica e as novas tendências em Compliance. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 988, p. 25-53, fev. 2018.

VAZ, Thiago; MASTRODI, Josué. O compliance naAdministração Pública: a realidade brasileira submetida a normasde integridade. **Revista do Direito Público**, Londrina, v. 16, n. 2, p. 64-89, ago. 2021. DOI: 10.5433/24157-108104-1.2021v16n2p. 64. ISSN: 1980-511X