

IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE INTEGRIDADE NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO

Tatiana Martins da Costa Camarão

Resumo

Este artigo se propõe a analisar a importância da implantação do programa de integridade nos tribunais para efetividade da Lei Anticorrupção Empresarial (Lei n. 12.846/2013) e da Resolução n. 410/21 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O artigo apresenta os parâmetros do programa que devem ser observados e destaca a importância do compromisso visível e inequívoco da alta direção para o alcance desse objetivo. O artigo demonstra a importância da gestão de riscos, código e políticas de conduta, canal de denúncias, capacitação e monitoramento permanente, para a consolidação do programa.

Keywords

programa de integridade; governança; código de conduta; gestão de riscos; canal de denúncias; comunicação.

1. Considerações Preliminares

A governança pública organizacional compreende, essencialmente, 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 sociedade¹.

Em suma, a governança se propõe a preservar os valores e a missão da organização, assegurando o atendimento da finalidade para a qual o órgão ou a entidade pública foi criado, bem como a condução de políticas públicas e a prestação de serviços com eficiência, qualidade e ética.

Um dos pilares da governança é a integridade, a qual tem o objetivo de assegurar que a organização esteja em conformidade com as leis e os princípios éticos, bem como o de promover a adoção de medidas

e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção².

Nesse contexto, o programa de integridade nas organizações públicas assume especial importância para a efetividade da Lei Anticorrupção Empresarial (Lei n. 12.846/2013), pois não é suficiente que se exija do particular que tenha estrutura ético negocial, se os órgãos públicos não implementaram estrutura mínima de *compliance*. Ora, estamos tratando de faces da mesma moeda, e é vital que se tenha sinergia entre o *compliance* público e o privado, assegurando relações pautadas na eticidade.

1. https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1C-D4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

2 De acordo com a Resolução CNJ n. 347, Anexo Definições, item XIII, integridade refere-se ao alinhamento consistente e à adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para sustentar e priorizar o interesse público sobre os interesses privados no setor público. Por sua vez, programa de integridade, de acordo com o mesmo normativo, é o conjunto de medidas e ações institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de corrupção.

A realidade mostra que a maioria dos órgãos e das entidades públicas sofre com a ausência dos parâmetros que compõem o sistema de integridade. O Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão n. 2.164/2021, concluiu que quase metade das organizações encontram-se em estágio inicial na implementação dos seus programas de integridade.

68. É preocupante, no entanto, que quase metade das organizações (47% e 44%, colunas 1123 e 1124 - figura 12) ainda estejam em nível inicial na implementação de seus programas de integridade e no estabelecimento de medidas para tratar conflitos de interesse, práticas que reduzem, além dos riscos de fraude e corrupção, os riscos de imagem dessas organizações, pois influenciam diretamente a credibilidade e a legitimidade da atuação organizacional. (TCU, Acórdão n. 2.164/2021)

Advirta-se que esse diagnóstico gravoso abrange, também, os órgãos do Poder Judiciário.

Ainda nesse contexto, no ano de 2021, o CNJ publicou a Resolução n. 410, a qual dispõe sobre normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. Esse normativo tem por objetivo impulsionar a implantação de programas de integridade, o que revela movimento virtuoso com vistas à mudança dessa realidade.

Em desfecho dessas considerações preliminares, o presente artigo propõe tratar do programa de integridade, sua relevância para os órgãos do Poder Judiciário e os desafios para sua implementação.

2. Os Parâmetros do Programa de Integridade

Em 1.º de agosto de 2023, foi promulgada a Lei n. 12.846, chamada Lei Anticorrupção Empresarial, a qual prevê a responsabilização objetiva, administrativa e civil de pessoas jurídicas por prática de atos lesivos à Administração Pública, dando destaque às fraudes nas licitações e nas contratações públicas¹. Essa lei também prevê sanções administrativas para as empresas envolvidas com consequente impacto financeiro nas finanças e na reputação. Essas sanções deverão ser aplicadas por meio de Processo Administrativo de Responsabilização (PAR)², sendo certo que a existência de um programa de integridade na empresa a ser punida pode ser considerado elemento de mitigação da pena.

Essa lei é regulamentada no Poder Executivo Federal pelo Decreto n. 11.129/22, o qual prevê, no seu artigo 57, os requisitos mínimos de um programa de integridade, a saber: comprometimento da alta administração; padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade; treinamentos

¹ Art. 5.º [...]

IV - no tocante a licitações e contratos:

- a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;
- b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;
- c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;
- d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;
- e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;
- f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou
- g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública; [...].

² As sanções estão previstas no artigo 6.º e no artigo 22 da Lei n. 12.846/2013: multa, publicação extraordinária da decisão sancionadora, inscrição no Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP).

e ações de comunicação periódicos; gestão adequada de riscos; canais de denúncia de irregularidades; e monitoramento contínuo; entre outros. Portanto, para que se tenha um programa de integridade, esses parâmetros devem ser adotados e, por sua natureza, executados como rotina nas organizações.

No âmbito do Poder Judiciário, a Resolução CNJ n. 410 estabeleceu, no art. 2.º, os seguintes parâmetros mínimos a serem observados:

Art. 2.º Os órgãos do Poder Judiciário poderão contar com sistemas de integridade, cujos principais objetivos serão a disseminação e a implementação de uma cultura de integridade e a promoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção e à punição de fraudes e demais irregularidades, bem como à correção das falhas sistêmicas identificadas.

Parágrafo único. Os sistemas de integridade serão estruturados nos seguintes eixos:

I – comprometimento e apoio explícito da alta administração dos respectivos órgãos;

II – existência de órgão gestor responsável pela sua implementação e coordenação em cada tribunal;

III – análise, avaliação e gestão dos riscos; e

IV – monitoramento permanente, aprimoramento contínuo e capacitação.

Diante do exposto, faz-se necessária a abordagem sobre os mecanismos destacados do programa de integridade e sobre as medidas que devem ser empreendidas para sua implantação.

3. Os Parâmetros a serem observados pelos Órgãos do Poder Judiciário para Implantação de Programa de Integridade

3.1 Comprometimento e Apoio Explícito da Alta Administração

A Resolução CNJ n. 410, como já dito, estabeleceu essa diretriz como eixo estruturante do programa de integridade. Das variadas formas que comprovam o patrocínio do programa de integridade feito pela alta direção, o exemplo de comportamento ímpar, em estrita consonância com os valores e os princípios que pregam, é de extrema importância e deve ser o primeiro ato a ser observado por esse tipo de direção, sob pena de o projeto ser desacreditado pelos magistrados, servidores e colaboradores. Outras demonstrações cabais de comprometimento são a inclusão do programa de integridade no planejamento estratégico da organização e a participação ativa na sua implementação e no seu bom funcionamento. A participação nos treinamentos e na capacitação relacionados ao programa também é ativo valioso, afinal, “o exemplo vem de cima”.

Para o pleno funcionamento no aspecto da integridade, a alta administração deve, ainda, criar órgão gestor responsável por sua implementação e coordenação em cada tribunal, bem como oferecer recursos materiais, humanos, financeiros e disponibilizar um canal de atendimento aos magistrados, servidores e aos colaboradores para quando surgirem dilemas éticos.

Não há dúvida de que a pavimentação do caminho para a externalização do comprometimento da alta direção nos tribu

nais tem desafios que lhe são próprios e podem ser observados no diagnóstico realizado pelo TCU, no Acórdão n. 1905/2017 – Plenário.

Uma das situações aventadas no documento supracitado diz respeito à ausência de governança nas organizações, comprometendo a implantação do programa. A autonomia administrativa, financeira e organizacional, a qual deve ser assegurada à área de *compliance*, também é questão emblemática, pois os tribunais devem investir na criação de estrutura própria vocacionada para este propósito. Do mesmo modo, a independência da instância de *compliance*, tão necessária para sua eficácia e para sua garantia de imparcialidade, decorre de reforma na estruturação organizacional, outro grande desafio.

Cite-se, ainda, como problemática da implantação do programa de integridade, que pode comprometer sua continuidade e efetividade, qual seja, a alternância periódica dos quadros da Alta Administração nos tribunais. Todo processo de mudança demanda certo tempo para acontecer. Nessa alternância natural do mandato dos dirigentes, pode vir uma nova liderança que não esteja preparada, alinhada com o programa e treinada adequadamente para tomar a frente na continuidade do processo, comprometendo, assim, o que já vinha sendo realizado.

Como pode-se perceber, a Alta Administração desempenha papel de extrema relevância na implementação do programa de integridade, e são várias as ações que devem ser patrocinadas pelos dirigentes dos tribunais.

3.2 Análise, Avaliação e Gestão dos Riscos

É imprescindível, ainda, para a implantação do programa de integridade, que

a organização identifique e interprete de forma assertiva os riscos aos quais está sujeita e promova seu mapeamento e sua mensuração, pois, a partir daí, poderá definir os processos de prevenção, mitigação e controle dos riscos.

Com efeito, cumpre ressaltar que o TCU apresentou relatório demonstrando que os órgãos públicos sofrem com a falta do sistema de gestão de riscos¹; outra grande deficiência que desponta.

Para além de implementar a gestão de riscos, há que se ater a uma de suas etapas mais relevantes, qual seja, o monitoramento contínuo, peça motor para que se estabeleçam ações mitigatórias e revisões de percurso. Para tanto, é essencial que os órgãos de controle interno estejam preparados para essa função e essa prática.

Com relação a gestão de riscos, a Resolução CNJ n. 410 enfatiza, como diretriz do sistema de integridade, a avaliação do grau de risco de integridade nas contratações e nos convênios públicos.

Nas empresas privadas, uma das ferramentas de monitoramento e prevenção, quanto à confecção de laços espúrios na relação de negócios, é a realização de *due dilligence* – verificação prévia, diligência e investigação de toda a história da contratada por meio de análise rigorosa de dados e evidências coletados e de verificação dos riscos que ela representa. Destaca-se que, caso a empresa apresente alto risco de situações impeditivas, poderá ficar impedida de ser contratada.

Convém ressaltar que, no caso dos órgãos e das entidades públicos, não há como adotar, de acordo com a atual Lei de Licitações e Contratos (Lei n. 14.133/21), a exclusão de empresas que apresentam situação de risco para o negócio. Entretanto, é

¹ TCU – TC 020.830/2014-9

possível fomentar processo de depuração acerca da empresa que pretende ser contratada, assim como sobre seus representantes, incluindo sócios e administradores, de modo a certificar-se de que não há situações impeditivas à contratação. Se for diagnosticado alto risco de integridade, sem que se tenha a prerrogativa de impedir a participação, recomenda-se adotar uma gestão e fiscalização contratual com acompanhamento diligente e supervisão mais rigorosa que a habitual.

Em alinhamento com essa orientação do CNJ, uma boa prática a ser observada pelos tribunais é o uso do Formulário de Análise de Perfil dos Contratados, desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG)¹ e encampado pela Controladoria Geral da União (CGU), com foco na identificação de situações que podem dar causa a riscos de integridade nas relações negociais entre o contratante e as empresas contratadas. Essa ferramenta é enviada pelo contratante à empresa a ser contratada junto da minuta de contrato. A partir das respostas obtidas, é possível estabelecer, desde o início da execução contratual, um perfil da empresa com vistas à melhor gestão e à prevenção de eventos que configurem risco de integridade, com potencial de gerar consequências negativas ao correto desenvolvimento da relação contratual, à reputação do tribunal e, sobremaneira, de acarretar prejuízo ao atingimento dos objetivos estratégicos e operacionais almejados com a contratação.

A fim de conferir efetividade às orientações sobre conduta ética e evitar a ocorrência das citadas consequências, é necessário que o gestor e o fiscal do contrato estejam cientes do nível de risco de integridade apresentado pela empresa a ser acompanhada.

1. file:///C:/Users/profe/Downloads/formulario_analise_perfil_contratados_atualizado-8.2.pdf

Assim, a depender das respostas obtidas no referido formulário, gestor e fiscal de contrato, além da supervisão quanto à conformidade legal do ajuste, deverão atuar dispensando mais atenção à garantia da eticidade da relação contratual, tendo por norte as orientações internas sobre esta temática.

Importante ressaltar, também, que as respostas da empresa geram, além da classificação do nível de risco, informações relativas à maturidade da pessoa jurídica quanto ao tema *compliance*, podendo auxiliar o gestor e o fiscal de contrato na abordagem sobre esse tema durante a relação negocial.

Não resta dúvida que o ambiente de negócios das contratações é muito exposto à prática de atos ilícitos, sendo por isso importante adotar e reforçar a gestão de riscos e seu plano de tratamento para evitá-los e mitigá-los de acordo com o apetite da organização.

3.3 Código de Conduta

Acerca do código de conduta, o qual orienta a atuação de todos os magistrados, servidores e colaboradores, o Processo n. 031.604/2016-1 do TCU reconhece que as organizações necessitam implementar infraestrutura de gestão da ética e, para tal, o código de conduta é um dos elementos mais importantes e deve ser internalizado, bem como ter sua aplicação monitorada².

Enfim, a ausência de um documento que sirva como diretriz de conduta dos magistrados, servidores e colaboradores, para que estejam alinhados com os valores e as regras do tribunal, é outro grande desafio

2 Outro trabalho do TCU relacionado à governança pública das organizações da Administração Pública Federal (TC 020.830/2014-9), voltada ao tema código de conduta demonstrou que, em mais da metade de todas as organizações pesquisadas, o código de ética inexistia ou não contemplava todos os requisitos e abrangência necessários.

a ser enfrentado. Como exigir o que não está externado de forma padronizada e orientativa? Fica a pergunta.

3.3.1 Código de Conduta e Política de Integridade das Contratações

Como dito acima, um dos pilares da governança que visa incrementar e assegurar eticidade nas organizações e que deve integrar o mecanismo da estratégia é o código de conduta. Para além desse instrumento, deve-se instituir política de integridade das contratações.

A Nova Lei de Licitações e Contratos deu ênfase às diretrizes voltadas à implantação de medidas de integridade, que deverão ser observadas pelas organizações públicas nas contratações. A propósito, o TCU, por meio do processo TC n. 011.574/2021-6, estimula que as organizações avaliem se os normativos sobre ética, aplicáveis aos seus gestores e colaboradores, e os controles internos gerais estabelecidos para tratar riscos de fraude e corrupção são suficientes para promover a integridade na gestão das contratações, ou se precisam ser complementados por outro documento que aborde aspectos específicos das atividades dessa função.

Tal medida recomendada pelas Cortes de Contas tem razão de ser, pois o resultado do levantamento feito junto às organizações consultadas no processo supracitado mostra que 42% dos órgãos pesquisados apresentam baixo nível de maturidade quanto a essa prática.

Em razão disto, o código de conduta deve desdobrar em políticas norteadoras dos relacionamentos entre agentes públicos e as empresas contratadas, de modo a reduzir os riscos de fraude e corrupção, bem como prover maior segurança para aqueles que atuam nas contratações públicas.

Na mesma esteira pela promoção da eticidade, é imprescindível que sejam criadas regras proibindo o agente público de receber, da contratada, favores, hospitalidades, presentes, comissões, gratificações, vantagens, doações e brindes. Recomenda-se, ainda, que a política de integridade das contratações estabeleça protocolos para as reuniões com as empresas contratadas, prevendo que a marcação será feita por meio de agenda oficial e que o representante da área interessada esteja, obrigatoriamente, acompanhado por outro agente público. Afora isso, as reuniões deverão ter deliberações registradas em ata, a qual deve ser assinada por todos os participantes.

A política de integridade das contratações deve, também, conceber mecanismos para a proteção da propriedade intelectual e das informações confidenciais e privilegiadas do negócio. Os agentes públicos deverão guardar sigilo dos assuntos internos e das informações que envolverem as contratações, se de natureza reservada, confidencial ou de acesso restrito. A política deve prever, ainda, que é possível a tomada de imagem e áudio nas sessões e audiências presenciais, de modo a dar maior transparência ao processo. A política deverá, além de tudo, determinar que as comunicações entre agente público e contratada se deem por meio de endereço eletrônico comercial.

Há que se prever, ademais, orientações de enfrentamento de conflito de interesses que evite a tomada de decisão baseada em interesses privados em lugar do público, de modo que o agente público do tribunal contratante, ou responsável pela licitação, não poderá prestar serviço nas empresas contratadas ou realizar atividades que possam, mesmo que eventualmente, conflitar com os interesses dos órgãos e das entidades públicas.

Por fim, todos os agentes públicos da área de contratações deverão ter ciência das regras e das políticas de conduta e firmarem termo de compromisso, declarando pleno conhecimento e acatamento aos padrões éticos e de integridade. Na mesma toada, as empresas contratadas e subcontratadas devem se comprometer a observarem as regras e as políticas de conduta do órgão ou da entidade pública, sob pena de se sujeitarem a punições pela quebra do pactuado.

3.4 Treinamento

Identificar conduta ética ou não ética nem sempre é tarefa fácil, fato que dita a importância de ter a regência de um código de conduta e o devido treinamento para sua interpretação com exemplos reais que podem ocorrer. Dessa forma, é forçoso que os magistrados e servidores recebam treinamentos periódicos do código de conduta, para que possam avaliar e identificar comportamentos éticos e não éticos, sanar dúvidas e sentir-se mais confortáveis para exercerem suas funções de acordo com as exigências.

3.5 Canal de Ouvidoria e Tratamento da Denúncia

A existência de um canal de ouvidoria também promove a eficiência e a eficácia de um programa de integridade, sendo o canal fundamental para tratamento das irregularidades, já que, por sua via, pode-se tomar ciência de atos que violem os padrões éticos e de conduta pactuados, procedentes de diversas situações, por meio de denúncias de pessoas internas e externas.

Essa porta de entrada deve ser oferecida amplamente a qualquer cidadão e deve garantir a confidencialidade do denunciante, a ausência de retaliação e o sigi-

lo do conteúdo denunciado, desde que o denunciante seja cientificado das sanções aplicadas em caso de conduta desconforme.

Vale registrar que a denúncia tipificada como ato ilícito, previsto no artigo 5.º da Lei Anticorrupção, Lei n. 12.846/2013, será processada por meio do PAR. Se houver magistrado e servidor envolvido, a Corregedoria deverá instaurar sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Dessa feita, é importante que os tribunais regulamentem o PAR e desenhem o fluxo da investigação, identificando os responsáveis pelo tratamento e orientando quanto a prazos, investigação interna, pedidos revisionais, medidas disciplinares, forma de reporte ao denunciante e encerramento da denúncia com as medidas adotadas.

Um aspecto que merece análise mais aprofundada sobre o tema é a possibilidade de recebimento pelos órgãos do Poder Judiciário de denúncia anônima. A celeuma gira em torno da vedação prevista no art. 7.º da Resolução CNJ n. 103/2010 quanto à admissão de denúncia anônima. Apoiados nessa proibição, vários tribunais prescrevem que nas manifestações devem constar os dados do denunciante, inclusive para o reporte do resultado.

Ora, o canal de entrada de denúncias é a coluna vertebral do programa de integridade. Assim, a possibilidade de manifestar e receber denúncia anônima é essencial para o compromisso da organização de sancionar condutas desconformes. Nesse sentido e em boa hora, a Resolução CNJ n. 432/21, a qual dispõe sobre as atribuições, a organização e o funcionamento das áreas chamadas Ouvidorias, prevê, no art. 10, que é possível o anonimato, desde que as informações apresentadas sejam acompa-

nhadas de provas razoáveis de autoria e materialidade.

Art. 10. As manifestações dirigidas à Ouvidoria deverão conter a identificação e os meios de contato do usuário.

§ 2.º As denúncias ou comunicações de irregularidades, se feitas de forma anônima, poderão ser encaminhadas pelo Ouvidor aos órgãos competentes quando existir, de plano, provas razoáveis de autoria e materialidade.

3.6 Comunicação

A existência dos códigos e dos documentos que legislam em prol da ética não são por si só garantia da existência de uma cultura de eticidade e de integridade. É imprescindível que seja dado o devido conhecimento aos colaboradores e aos servidores desses documentos e procedimentos, assim como buscar o engajamento de cada um no programa de integridade. Dessa forma, faz-se necessária a elaboração de um plano de comunicação sistematizado e sustentado por ações que ajudam na conscientização dos magistrados, dos servidores e dos colaboradores, e que disseminam os valores eleitos pelo órgão público e as regras do código de conduta. Na grande maioria das vezes, a falta de comunicação frequente e contínua das políticas e as ações estratégicas do programa comprometem sua transparência, aumentando o risco de fragilidade do programa de integridade.

3.7 Monitoramento

Por fim, para a promoção do ambiente ético nos órgãos do Poder Judiciário, o monitoramento contínuo é a ação que atenuará os riscos, os desvios éticos e a ocorrência de fraudes e corrupção. Sem monitoramento, qualquer programa está fadado ao não cumprimento dos seus objetivos.

4. Considerações Finais

Diante do exposto, fica evidente que o programa de integridade é vital para o princípio da boa governança, já que os dois institutos são umbilicalmente imbricados.

Com a implantação dos mecanismos de análise de risco, do código de conduta, do treinamento permanente, do canal de denúncias, do plano efetivo de comunicação e do monitoramento contínuo, passa-se a ter um forte instrumento de fomento à integridade e não à corrupção, reforçando o propósito dos órgãos do Poder Judiciário de transformar a realidade e sociedade brasileiras.

Pode-se dizer que o comando da Resolução n. 410 do CNJ deve ser atendido em todos e por todos os órgãos na órbita do Poder Judiciário, para fins de fortalecimento e reconstrução dos parâmetros comportamentais que regem as relações público-privadas. Não há outro caminho a seguir.

Aliás, a sociedade brasileira encontra-se mergulhada cada dia mais rumo a uma situação de esgarçamento do tecido social decorrente de crise econômica, e espera-se que os órgãos do Poder Judiciário assegurem a prestação de serviços com qualidade e excelência. Mais que isso, que tais serviços sejam prestados com a eticidade esperada, para que se mantenha a confiança da sociedade na justiça.

5. Referências Bibliográficas

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 347, de 13 de outubro de 2020.** Dispõe sobre a Política de Governança das Contratações Públicas no Poder Judiciário. [S. l.], 13 out. 2020.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022**. 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. [S. l.], 11 jul. 2022.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 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. [S. l.], 1 ago. 2013.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão TC 020.830/2014-9 Plenário**. Sumário: Levantamento. Governança Pública Em Âmbito Nacional. Análise Sistêmica Das Oportunidades De Melhoria Constatadas. Atuação Conjunta Dos Tribunais De Contas Do Brasil. Recomendações Aos Órgãos Governantes Superiores. [S. l.], 27 maio 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Referencial Básico de Governança Organizacional**, [s. l.], 2014. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1C-D4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF. Acesso em: 6 dez. 2023.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS. **Formulário de análise de perfil dos contratados do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais**, [s. l.], novembro 2021. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A80B-CE57ED53837017EDA964AD42F8F>. Acesso em: 6 dez. 2023.

Tatiana Martins da Costa Camarão

Mestra em Direito Administrativo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Assessora Técnica Especializada da Presidência do TJMG. Vice-Presidente do Instituto Mineiro de Direito Administrativo.

E-mail: Tatiana.Camarao@tjmg.jus.br