

Governança, integridade e resultados caminham juntos

Marcio Lima Medeiros¹ e Roberta Codignoto²

Em boa parte do mundo há esforços significativos para aperfeiçoar a governança das organizações no setor público e privado, de modo a aumentar a capacidade de entrega de resultados para seus clientes, reduzir os custos de funcionamento e melhorar o gerenciamento dos seus riscos.

A governança é a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permitem aumentar e preservar valor para os acionistas ou destinatários das políticas públicas a depender do propósito da organização. A estrutura de governança estabelece os modos de interação entre os proprietários, partes interessadas e gestores, visando garantir o respeito dos desses últimos àqueles. Todo esse processo somente trará sustentabilidade de longo prazo se alinhar desempenho conjugado com integridade, ética e respeito às normas vigentes.

Um programa de compliance/integridade é a estrutura que consiste no conjunto de ferramentas e coordena as ações de promoção da conduta ética para assegurar a conformidade dos agentes aos princípios éticos, os procedimentos administrativos e as normas legais aplicáveis à organização. É um processo contínuo que envolve a identificação das exigências éticas, administrativas, legais, bem como a análise e mitigação dos riscos de não conformidade e a adoção das medidas preventivas e corretivas necessárias. A realização de um programa robusto de compliance requer a incorporação, internalização e disseminação da cultura da integridade.

A integridade é a fundação que assegura que o caminho trilhado pela governança siga por meio de condutas íntegras, honradas, honestas, probas, servindo como guia de senso de justiça, equidade, construção de credibilidade e fortalecimento da imagem.

¹ Diretor de Administração e Finanças Valec, Presidente do Conselho Deliberativo do fundo de pensão Geiprev e atua também como professor, palestrante e consultor de gestão, planejamento e governança das corporações.

² Consultora de Compliance, Conselheira da Comissão de Ética Pública. Presidente do Conselho de Ética da Rede Governança Brasil e Membro do Comitê Consultivo do Movimento Transparência 100%.

A governança com integridade é uma bússola calibrada para direcionar a atuação e monitorar o desempenho de gestores, livre de conflitos de interesses e com transparência ativa voltada para o interesse real das partes interessadas. Não deve haver burocracia, controles desnecessários ou adoção de práticas sem foco em resultados ou justificativa da razão de ser da organização. A integridade é a liga para garantir que haja compromisso real da gestão com agregação de valor e foco em resultados com respeito aos princípios, valores e dimensões ambientais, sociais e da própria governança.

Toda e qualquer organização deve existir somente para cumprir sua missão de acordo com as necessidades identificadas e mapeadas em sua cadeia de valor. A governança deve garantir que a organização não se distancie dessa realidade e a integridade deve promover o melhor uso dos recursos, assegurando que o desenho e funcionamento das organizações sejam leves, baratos, céleres e não estruturas pesadas, caras e lentas para atender interesses diversos que não se coadunam com os objetivos a que se propõem, nem com os resultados que delas se esperam.

A integridade é um elemento fundamental e que vai diferenciar uma organização com aparente boa governança, mas que trabalha para interesses capturados com ganhos diretos ou indiretos para finalidades distintas daquelas definidas na missão da organização. Uma governança com integridade é mais do que não se envolver em fraude ou corrupção, mas é assegurar o compromisso de tomar decisões com foco no propósito.

A manutenção de boa governança é um dos grandes desafios de qualquer organização atual e deve estar ancorada na integridade das suas lideranças, qualidade do processo decisório, aprimoramento da gestão de riscos e internalização da cultura de transparência, prestação de contas e responsabilização. A ordem do dia requer simplificar processos, inovar, reduzir custos e preparar-se para uma era de orientar seus valores para dimensões sociais e ambientais além de resultados de curto prazo.

A governança direciona a gestão para colocar em prática a estratégia, mas é a integridade que vai assegurar que o valor gerado trata adequadamente as incertezas e promove o comportamento íntegro, justo e ético.

Consolidar uma boa governança é um estado da arte, pois requer uma sinergia entre líderes íntegros, constância de propósito, estratégia definida e permanentemente atualizada conforme o contexto socioeconômico, remuneração atrativa de tomadores de decisão, plano de sucessão, sistema de monitoramento de desempenho, método, ciência, colaboradores capacitados e motivados, parte ciência e, provavelmente, um pouco de sorte. Mas boa governança é sinônimo de bons resultados, pois a recompensa são organizações que atingem metas de forma consistente, que atendem os interesses dos stakeholders, que apoiam a geração de valor a longo prazo e que alimentam uma cultura de transformação e inovação.

A questão principal é como aprimorar a governança, assegurar integridade e inserir inovação no ambiente de gestão das organizações? Certamente a cultura de visão estratégica já foi incorporada, mas é insuficiente se não estiver acompanhado de ferramentas de gestão, internalização de uma cultura de integridade e uma gestão de riscos com base no monitoramento de indicadores que facilite o compartilhamento e gerenciamento de desempenho e identifique desvios de fraudes, corrupção e os resultados alcançados.

Os termos integridade e compliance foram internalizados na prática de gestão com maior frequência no Brasil após as investigações e resultados da operação “lava jato”, especialmente após a edição da Lei 12.846/13, conhecida como Lei Anticorrupção, que disciplina a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.

O emblemático caso da Lava Jato, a maior investigação de esquema de corrupção já realizada no Brasil, juntamente com outras grandes investigações que culminaram com a prisão de vários empresários e políticos corruptos abriram um horizonte de esperança à sociedade.

A especialização e a profissionalização no enfrentamento à corrupção têm sido objeto de intensa preocupação, permitindo alcançar um salto estatístico em quantidade e qualidade das ações anticorrupção promovidas, especialmente pelo Ministério Público Federal (MPF); Receita Federal do Brasil (RFB), Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU). É perceptível os avanços alcançados no combate à corrupção, especialmente com

a crescente adoção de ferramentas tecnológicas baseadas em Inteligência Artificial (IA).

O TCU incorporou um sistema de inteligência artificial nas suas atividades de controle, denominado Alice, visando potencializar sua capacidade de análise e cobrir o grande universo de mais de 130 mil licitações e contratos que totalizaram um total de mais de R\$ 54 bilhões³, no exercício de 2020, conforme informações do Portal de Transparência. O sistema baixa os dados do portal de compras do governo (Comprasnet), identifica os custos das licitações, analisa o texto dos editais e cruza as informações dos processos com outras bases de dados. Nesta avaliação, são considerados diversos aspectos, como a qualificação das empresas, se elas são idôneas ou se são “de fachada”.

A CGU também utiliza outros sistemas para encontrar indícios de desvios, usando recursos de aprendizagem de máquina (*machine learning*), técnica que consiste em “treinar” o sistema fornecendo dados, apresentando critérios e validando se os resultados da análise estão dentro do esperado, bem como uma ferramenta que elabora uma análise de riscos, incluindo não somente o de corrupção, mas também de outros problemas, como a possibilidade de um fornecedor não cumprir o contrato ou fechar as portas.

Há um clamor social no Brasil de aperfeiçoamento da governança com integridade desde a migração da administração pública burocrática para administração pública gerencial. Esse movimento ocorreu com certo atraso em relação ao resto do mundo que já vislumbra esse caminho desde a década de 1970. A partir da Lava Jato, foi incorporado um sentimento geral de que a gestão, pública e privada, não pode prescindir de rígidas regras de integridade, a balizar o comportamento dos gestores para que eles cumpram padrões éticos e procedimentos íntegros.

Entretanto, ocorreram decisões judiciais recentes de cancelamentos de sentenças de condenados por práticas de corrupção ou de entendimentos que trazem o questionamento se haverá retrocesso no Brasil como ocorreu na década de 90 com a operação Mãos Limpas na Itália. Uma parte da sociedade possui discurso que o combate à corrupção, promovido pela Lava Jato, trouxe

³ O valor de R\$ 54,89 bilhões consolida contratações por meio de licitações, dispensa ou inexigibilidade do exercício de 2020 disponibilizada em <http://www.portaltransparencia.gov.br/licitacoes?ano=2020>.

implicações econômicas com retrocesso no Produto Interno Bruto-PIB, devido a choques produzidos em vários segmentos, especialmente a construção civil e petróleo.

É inegável que a corrupção pode prejudicar seriamente o desempenho de uma empresa ou mesmo de um país, na medida em que afeta as decisões de alocação de recursos e investimentos, limitando o crescimento econômico, alterando a composição dos gastos e criando uma precificação artificial relativa ao custo da corrupção, ou seja, quanto mais sistêmica maior será o preço.

A recomendação da OCDE sobre integridade pública em 2017 indica que de 10 a 30% de investimento em um projeto de construção com financiamento público pode ser perdido por má gestão e corrupção. Na mesma publicação menciona que abordagens tradicionais baseadas na criação de mais regras, conformidade mais rigorosa e cumprimento mais rígido têm eficácia limitada. Uma resposta estratégica e sustentável à corrupção é a integridade pública. Transparência não é suficiente e deve ser acompanhada de mecanismos eficazes de escrutínio e responsabilização.

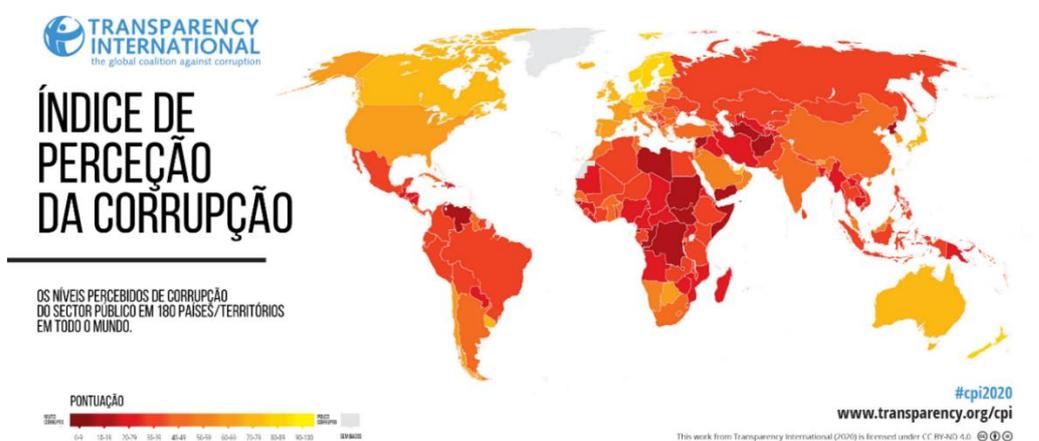
A OCDE indica aos formuladores de políticas uma visão de integridade pública com uma abordagem dependente do contexto, comportamental e baseada em risco, com ênfase em cultivar uma cultura de integridade em toda a sociedade, investir em liderança de integridade, promover um setor público profissional, incentivar a transparência, envolvimento das partes interessadas, definir padrões de conduta, estimular a prestação de contas e responsabilização.

A corrupção alimenta a miséria, perpetua a desigualdade e a pobreza, impactando o bem-estar e a distribuição da renda e prejudicando oportunidades para participar igualmente na vida social, econômica e política.

Embora o Brasil tenha reduzido a corrupção percebida entre 2020 e 2019, o país ainda apresenta um índice bastante elevado: de 180 países, o Brasil ocupou, em 2021, a 96ª colocação no ranking de corrupção percebida elaborado pela ONG Transparência Internacional. O país segue atrás de Colômbia, China e Índia, por exemplo. A nota alcançada pelo Brasil em 2021 foi a mesma registrada em 2015. Representa o 4º pior resultado da série histórica. Com exceção dos anos de 2012, 2013 e 2014, o país sempre esteve abaixo da média global que ficou em 43 em 2021. Na avaliação de parte da comunidade

internacional o Brasil continua falhando em promover reformas estruturais que ataquem as causas de corrupção sistêmica e corre risco de reduzir sua capacidade institucional para o enfrentamento da corrupção”.

Figura 1 – Mapa de Corrupção no mundo – 180 países



Fonte: Transparency International - <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>

Registros de órgãos públicos, como Departamento de Polícia Federal (DPF) e MPF, mostram que no decorrer da última década ocorreram dezenas de escândalos de corrupção. São situações que, além de lesarem os cofres públicos, minaram a confiança da sociedade nas instituições do Estado. Esses episódios evidenciaram a existência de fragilidades nos órgãos públicos, seja nas estruturas ou no arcabouço legal ao qual estão submetidos.

O estudo da quebra de confiança foi objeto de estudo Donald R. Cressey (1953), o qual, por intermédio de entrevistas com fraudadores, elaborou modelo conhecido como triângulo de fraude. A hipótese formulada por esse modelo sintetiza que para ocorrência de uma fraude são necessários três fatores: pressão, oportunidade e racionalização. Cressey baseia-se na proposição de que pessoas podem cometer fraudes incentivadas por um problema financeiro ou emocional, considerando as fragilidades institucionais e estão convencidos de algum tipo de racionalização moralmente aceitável antes de transgredir e se envolver em comportamentos antiéticos por entender que é justificável realizar tal conduta.

A figura 2 indica que há necessidade de aprimoramento de controles institucionais voltado para regras que limitem o poder discricionário ou relacionado a valores. Dentro desse entendimento, verifica-se que, para

combater essas práticas nocivas, é preciso usar esses dois tipos de controle, que atuam nas três condições explicitadas, de forma a proporcionar uma abordagem mais abrangente. Não basta somente atuar no fortalecimento das barreiras de gestão de risco com criação de políticas, normas ou linhas de defesa tecnológica. É preciso trabalhar e massificar a questão ética, bem como estar atento ao comportamento e prestar suporte para os colaboradores que fazem a organização.

Figura 2 – Triângulo da Fraude



Fonte: Cressey (1953)

A pressão é o que motiva o crime em primeiro lugar; a oportunidade refere-se à debilidade institucional de gestão do risco, na qual há brechas para explorar uma situação que faz a fraude possível; e a racionalização refere-se à justificação de que o comportamento antiético é algo aceitável e diferente de atividade criminosa na mente do agente que adota essa conduta. Há, ainda, um outro aspecto apontado por especialista, que é a capacidade. Isto significa que o transgressor precisa ter as habilidades pessoais e técnicas para cometer a fraude.

Assim, a pressão é a causa-raiz da fraude, que leva o indivíduo a racionalizar e buscar uma oportunidade, e quando esse cenário está montado, bastaria a capacidade do indivíduo para a fraude ocorrer.

Enfim a corrupção é um problema global que distorce a alocação de recursos das prioridades mais importantes. Ela é anticompetitiva, levando a

preços distorcidos e prejudicando empresas honestas que não pagam subornos, resultando em menor efetividade no setor público e privado. Isso aumenta o custo de fazer negócios globalmente e aumenta o custo de contratos públicos e privados.

A sociedade atual possui maior exigência de profissionalização da atividade estatal, meritocracia e competência para escolha de gestores, adoção de procedimentos mais ágeis e transparentes, decisões motivadas que considerem os impactos causados e alcance dos melhores resultados com custos reduzidos.

Seguindo essa tendência, mais recentemente surgiu o movimento de implantação de programas de integridade para administração pública no âmbito federal derivado de exigência do Decreto 9.203/17. Outro movimento foi a criação de legislações estaduais com exigência de programas de integridade de empresas privadas que firmam contratos com entes públicos acima de determinado valor. Recentemente a nova lei de licitações, Lei 14.133 publicada em abril de 2021, introduziu exigência prevista para o edital com obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.

O compliance nada mais é do que estar de acordo com a lei, do inglês, “to comply with” significa “estar de acordo”. Este programa, antes da lei anticorrupção brasileira, era utilizado de forma preventiva pelas empresas que não estavam sujeitas a legislações internacionais, como o caso do FCPA (1977) E UKBA (2010). Contudo, a lei de improbidade estimulou a criação de mecanismos e procedimentos internos de integridade, pois deverão ser levados em consideração na aplicação das sanções conforme perspectiva introduzida pela lei anticorrupção.

O Decreto 9.203/17 amplia, detalha e reforça o programa de integridade público em âmbito federal, assentado em quatro pilares: (i) o envolvimento e apoio da alta administração; (ii) a delimitação de uma unidade responsável pela gestão do programa; (iii) a análise e avaliação efetiva dos riscos sensíveis ao

programa; e (iv) o monitoramento e aprimoramento contínuo do programa desenvolvido.

A CGU é atualmente protagonista no tema no setor público e vem realizando um grande esforço de orientação e disseminação para criação de Programa de Integridade com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Atualmente, no mundo os sistemas de gestão de compliance são equivalentes ao que a legislação brasileira denominou como programas de integridade. O conceito de compliance evoluiu para algo muito além de estar em conformidade, pois hoje abrange a integridade, cultura organizacional e dever de tomada de decisão com base nos interesses das partes interessadas na atuação da organização.

Uma política de gestão de integridade bem desenvolvida aumenta as chances de atuação profissional com base em critérios técnicos, e não com base em interesses particulares, aprimorando a qualidade das decisões. Cuidar da gestão da integridade vai melhorar a imagem e confiança das pessoas nas empresas e no governo.

Os mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade (GRC) buscam assegurar aos gestores efetivo cumprimento do propósito da organização, atingindo níveis superiores de desempenho e garantindo um comportamento em conformidade com os princípios éticos e legais estabelecidos. Esses mecanismos buscam não somente melhorar, mas dar efetividade às decisões, implementando-as de forma a atender os interesses das partes (os cidadãos, acionistas, os financiadores, os parceiros, os agentes regulados, etc.) na resolução dos problemas públicos e privados.

As pessoas que fazem parte da organização e da sociedade são os elementos essenciais para o sucesso da implementação de qualquer mecanismo de integridade. Nesse sentido, há um destaque especial para o comprometimento das lideranças e dos tomadores de decisão na internalização e adoção de uma conduta ética, justa, proba, honesta e voltada para atender aos interesses que se coadunam com a atuação da empresa, órgão ou entidade.

A promoção de boa governança deve fortalecer a transparência, monitoramento das regras existentes, prestação de contas e responsabilização. Deve também elevar os custos morais do envolvimento em atos corruptos, que pode ser obtido pela elevação do rigor na punição dos infratores, seja pelo aumento do incentivo para delatá-los, como pelo aumento das penalidades. Para isso, é necessário estabelecer um sistema de sanções duras e um sistema de bonificação para colaboradores que entregam resultados com respeito aos valores institucionais.

A corrupção é uma questão global que caminha ao lado da história da humanidade e uma das questões mais corrosivas para sociedade, pois aloca recursos de maneira ineficiente para atender interesses espúrios, amplia as desigualdades econômicas e sociais, cria descontentamento e polarização política e reduz a confiança nas instituições.

Dados de pesquisa, publicada em 2010 pela Fiesp, apontam que o custo médio anual da corrupção no Brasil representava de 1,38% a 2,3% do PIB, ou seja, girava em torno de R\$ R\$ 41,5 bilhões a R\$ 69,1 bilhões do PIB da época. Seria oportuno adotar e monitorar indicadores que busquem captar os resultados de medidas de prevenção, detecção de fraude e corrupção no âmbito das instituições.

O custo da corrupção representa uma parcela significativa de recursos que poderiam ser alocados de forma eficiente para sociedade e ao mesmo tempo amplia preços relativos induzidos pela fraude, desvio ou conduta antiética.

A governança deve garantir que a gestão não se distancie da estratégia enquanto a integridade deve promover o melhor uso dos recursos, assegurando que o desenho e funcionamento das organizações sejam leves, baratos, céleres e não estruturas pesadas, caras e lentas para atender interesses diversos que não se coadunam com os objetivos a que se propõem, nem com os resultados que delas se esperam.

Concluindo, governança com integridade é muito maior que prevenir fraude, corrupção e promover transparência. Uma governança com integridade é mais do que não se envolver em fraude ou corrupção, mas é assegurar o compromisso de tomar decisões com foco no propósito acompanhada de

mecanismos eficazes de avaliação de desempenho e responsabilização de seus gestores e colaboradores.

Referências Bibliográficas

- BRASIL. **Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 11 mai. 2021.
- BRASIL. **Lei 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, 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 12 nov. 2020.
- BRASIL. **Lei 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, 2013c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 11 mai. 2021.
- BRASIL. **Lei 12.813, de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm. Acesso em: 11 mai. 2021.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU. **Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais.** Brasília, 2015.
- BRASIL. Ministério da Transparência e Controladoria Geral da União – CGU. **Guia Prático de Implementação de Programa de Integridade Pública.** Brasília, 2018.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2.604/2018. Relatório da Auditoria Operacional sobre Exposição da Administração Pública Federal a Fraude e Corrupção.** Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/risco-de-exposicao-a-fraude-e-corrupcao-na-administracao.htm>. Acesso em: 11 mai. 2021.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial de Combate à Fraude e Corrupção: aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública.** 2ª Ed. 2018, 2018h. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/A0/E0/EA/C7/21A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_combate_fraude_corrupcao_2_edicao.pdf. Acesso em: 10 mai. 2021.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP. **Relatório Corrupção: custos econômicos e propostas de combate.** São Paulo, 2010.
- CRESSEY, Donald R. **Other people's money.** Montclair: Patterson Smith, 1953.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 5ª ed., 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em 08 mai. 2021.

IFAC, The International Federation of Accountants. **Governance in the public sector: a governing body perspective**. International public sector study nº 2001 ,13. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/en_us/biblioteca-digital/governance-in-the-public-sector-a-governing-body-perspective.htm. Acesso em: 08 mai. 2021

IIA. Institute of Internal Auditors. **Modelo das Três Linhas do IIA 2020: uma atualização das Três Linhas de Defesa**. Tradução: Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2020. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/korbillload/upl/editorHTML/uploadDireto/20200758glob-th-editorHTML-00000013-20082020141130.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2021.

JENSEN, C; MECKLING, W. H. **Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade**, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a13.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2021.

MEDEIROS, M, L. Governança em céu de brigadeiro ou com nebulosidade: a experiência com *self service* BI, 2016, Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/governanca-em-ceu-de-brigadeiro-ou-com-nebulosidade-a-experiencia-com-self-service-bi/93398/> Acesso em: 11 mai 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Public Integrity Handbook**, 2020. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ac8ed8e8-en/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/ac8ed8e8-en&_csp_=676f6ac88ad48a9ffd47b74141d0fc42&itemIGO=oecd&itemContentType=book. Acesso em: 08 mai. 2021

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública, 2017**. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2021.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Avaliação da OCDE sobre o sistema de integridade da administração pública federal brasileira – Gerenciando riscos por uma administração pública mais íntegra**. Sumário Executivo. Brasília: OCDE, 2011.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Principles of corporate governance**. Paris: OCDE, 1999.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Participatory development and good governance**. Paris: OCDE, 1995.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Public management developments: Survey**. Paris: OCDE, 1993.