

## O PAPEL DA TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: UMA REVISÃO TEÓRICA

Piedley Macedo Saraiva<sup>1</sup>  
Antônia de Jesus Oliveira<sup>2</sup>  
Samara Silva Guimarães<sup>3</sup>  
Igor da Silva Araujo<sup>4</sup>  
Érica Meireles Pereira de Sousa<sup>5</sup>  
Iolanda de Oliveira Souza<sup>6</sup>

**RESUMO:** A transparência na gestão pública consolidou-se como um conceito-chave para o fortalecimento da democracia e o aprimoramento das relações entre Estado e sociedade. Esse trabalho parte do desafio contemporâneo de garantir que as ações do poder público sejam claras, acessíveis e sujeitas ao controle social, especialmente frente às demandas por maior integridade, accountability e participação cidadã. O objetivo principal da pesquisa é analisar como a transparência pode influenciar a confiança da população nas instituições governamentais, investigando de que maneira a divulgação de informações, o controle social e a prestação de contas ampliam a legitimidade e a eficácia das políticas públicas. A metodologia adotada foi baseada em uma revisão bibliográfica e análise documental, com ênfase na legislação brasileira — especialmente a Constituição Federal, a Lei de Acesso à Informação (LAI) e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) — além de examinar decisões judiciais e recentes estudos acadêmicos sobre modelos de gestão pública, compliance e mecanismos de participação social. Os resultados evidenciam que a implementação efetiva de práticas de transparência, tanto em formato ativo (iniciativa do poder público) como passivo (atendendo solicitações dos cidadãos), fortalece os mecanismos de controle social, potencializa a confiança no setor público e previne práticas de corrupção. O estudo ainda ressalta a importância do alinhamento entre transparência, proteção de dados, governança e programas de compliance para que as políticas públicas sejam verdadeiramente efetivas e sensíveis às necessidades sociais. Conclui-se que o desenvolvimento de uma cultura institucional voltada para a publicidade, o acesso à informação e a participação da sociedade é crucial para o fortalecimento da democracia, a construção de cidadania ativa e responsabilidade coletiva na administração pública.

1275

**Palavras-chave:** Transparência. Gestão pública. Accountability. Controle social. Democracia. acesso à informação. LGPD. Compliance. Governança pública. Participação cidade.

<sup>1</sup>Curso; administração. Professor / orientador – unifap.

<sup>2</sup>Curso: Administração.

<sup>3</sup>Curso: Administração.

<sup>4</sup>Curso: Administração.

<sup>5</sup>Administração

<sup>6</sup>Ciências Contábeis.

**ABSTRACT:** Transparency in public management has been consolidated as a key concept for strengthening democracy and improving relations between the State and society. This work is based on the contemporary challenge of ensuring that the actions of the public authorities are clear, accessible and subject to social control, especially in the face of demands for greater integrity, accountability and citizen participation. The main objective of the research is to analyze how transparency can influence the population's trust in government institutions, investigating how the disclosure of information, social control and accountability increase the legitimacy and effectiveness of public policies. The methodology adopted was based on a literature review and document analysis, with an emphasis on Brazilian legislation — especially the Federal Constitution, the Access to Information Law (LAI) and the General Data Protection Law (LGPD) — in addition to examining judicial decisions and recent academic studies on public management models, compliance and social participation mechanisms. The results show that the effective implementation of transparency practices, both in active (initiative of the public power) and passive (meeting citizens' requests) formats, strengthens social control mechanisms, enhances trust in the public sector and prevents corrupt practices. The study also highlights the importance of aligning transparency, data protection, governance, and compliance programs so that public policies are truly effective and sensitive to social needs. It is concluded that the development of an institutional culture focused on publicity, access to information and the participation of society is crucial for the strengthening of democracy, the construction of active citizenship and collective responsibility in public administration.

**Keywords:** Transparency. Public management. Accountability. Social control. Democracy. access to information. LGPD. Compliance. Public governance. Citizen participation.

## I INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo das democracias, a transparência na gestão pública emerge como um tema fundamental, especialmente pelo seu papel na promoção da integridade, responsabilidade e participação cidadã. Ao assegurar que as ações e decisões das autoridades sejam claras e acessíveis, a transparência possibilita que os cidadãos monitorem e avaliem a administração pública. Este princípio robustece-se ainda mais ao fomentar a confiança entre a população e as instituições governamentais, desempenhando um papel central na prevenção da corrupção e na promoção de um ambiente político saudável e ético. Conforme pesquisado, a transparência é essencial para a eficácia da gestão pública em um Estado democrático, moldando as relações entre governo e sociedade de forma a promover uma governança mais responsável.

Neste contexto, surge a problemática central deste estudo: de que maneira a transparência na gestão pública pode influenciar a confiança da população nas instituições governamentais? Este questionamento é crucial, dadas as constantes demandas por maior abertura e accountability nas democracias modernas, onde a crise de representatividade acirra

a necessidade de garantir um vínculo de confiança e credibilidade entre o governo e seus cidadãos. Compreender essa relação é vital para estabelecer práticas que realmente promovam o engajamento e o controle social.

A justificativa para explorar este tema reside na crescente importância de se compreender e melhorar os mecanismos de transparência que garantem a accountability. O fortalecimento desses elementos é imprescindível para assegurar que a administração pública seja vista como legítima, eficiente e capaz de responder às necessidades da população. Além disso, analisar como diferentes modelos de transparência afetam a eficácia das políticas públicas pode oferecer insights importantes para a formulação de diretrizes políticas mais eficazes e participativas. A transparência atua como um componente estratégico na busca por uma gestão pública que seja tanto eficiente quanto ética.

O objetivo geral deste estudo é compreender como a transparência na gestão pública impacta os mecanismos de accountability e a eficácia das políticas públicas. Especificamente, busca-se entender os principais conceitos de transparência e accountability na gestão pública, analisar a relação entre transparência e confiança da população nas instituições governamentais, e comparar diferentes modelos de transparência adotados em gestões públicas e seus efeitos nas políticas públicas. Assim vemos que a implementação efetiva de práticas transparentes depende de um entendimento profundo dos conceitos de accountability e participação pública.

1277

A partir destas reflexões, levanta-se a hipótese de que uma maior transparência na gestão pública está positivamente correlacionada com um aumento na confiança da população nas instituições governamentais, potencializando a eficácia das políticas públicas. Ademais, postula-se que a adoção de variáveis modelos de transparência pode influenciar de maneira diferente a percepção pública de confiança e eficácia. A diversificação e adaptação de modelos de transparência são fundamentais para atender as distintas realidades políticas e sociais existentes no país.

Conclui-se, portanto, que uma análise detalhada das práticas de transparência na gestão pública não apenas enriquece o debate acadêmico, mas também fornece bases sólidas para a implementação de políticas que efetivamente promovam cidadania ativa e gestão responsável. É neste emaranhado contexto que a presente investigação se estrutura, objetivando oferecer subsídios teóricos e práticos que contribuam para o fortalecimento da democracia brasileira.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O Modelo de Excelência em Gestão Pública

É primacial, neste primeiro momento, passear pelos modelos da administração pública e cuidar de destacar quais as principais características de cada um. Com base nos estudos de Moreira (2019, p. 21), o primeiro modelo foi o patrimonialista, que não fazia distinções entre as coisas públicas e privadas.

Naquela época, grifavam-se a corrupção e a arbitrariedade. Na verdade, havia um ajuste social e jurídico para que esses comportamentos fossem naturalizados, o que não aconteceu com o advento do modelo burocrático. De acordo com a técnica de Moreira (2019, 23), com a burocracia, incentivou-se o serviço público ser prestado por pessoas preparadas e aprovadas em concurso público para o exercício de inúmeras funções.

Essa fase foi, então, marcada pela valorização do conhecimento e do merecimento, o serviço público não era uma premiação, simplesmente, mas resultado de sólido merecimento, em muitos casos. Com o modelo gerencial-estratégico, experimentou-se contemplar a administração pública com comportamentos próximos da iniciativa privada, ou seja, esta influenciou aquela, em larga medida, com o escopo de aprimoração dos serviços prestados aos cidadãos (Moreira, 2019, p. 23).

Balestreri (2022, p. 14 -15) menciona que a administração gerencial foca no paradigma “cidadão-cliente”. Nessa toada, os administrados são vistos como pessoas que merecem receber serviços públicos eficientes e com a maior qualidade possível. Mazza (2019, p. 11) explica que o advento da Emenda Constitucional 19 de 1998, responsável pela constitucionalização do princípio da Eficiência Administrativa, deu um novo tom a essa logística e reforçou (ainda alimenta essa perspectiva) que é preciso descortinar o poder público para novas tendências e práticas bem mais aprimoradas.

Nesse desiderato, o modo arcaico com os quais, historicamente, os serviços públicos são vislumbrados não mais se compatibiliza com práticas atuais de gestão, as quais, essas últimas, se fazem urgentes para cumprir anseios atinentes à produtividade, sendo essa um corolário lógico do princípio da eficiência.

Moreira (2019, p. 23) atribui que os modelos não foram substituídos completamente. Na verdade, existem características de destaque, em cada um, que perderam fôlego com a existência do modelo sucessor. Entretanto, os traços dialogam entre si de modo que mesmo

com a vivência atual de administração pública estratégica-gerencial, é possível observar comportamentos patrimonialistas e burocráticos.

Teixeira *et al.* (2019, p. 58 - 62) explicam que, guardadas as devidas proporções, o Estado tem admitido uma postura empreendedora. O empreendedorismo no setor público é a ideia de que alguns institutos precisam ser modernizados para alcançarem maior prestatividade e valorização por parte dos receptores dos serviços.

É bem verdade que o empreendedorismo não pode ser nos mesmos moldes da iniciativa privada, haja vista que o Estado precisa obedecer ao princípio da legalidade. De acordo com Mazza (2019, p. 12), a administração pública apenas pode agir nos termos legais, então essa conduta polda algumas criatividades.

Conforme já exposto nesta pesquisa, criar laços de confiança e credibilidade com os subordinados (“administrados pelo poder público”) é fundamental para que a governança se processe do modo mais salutar possível. A par de tudo isso, depreende-se que o empreendedorismo é um reforço à consolidação do princípio da eficiência e da boa administração perante à sociedade. O viés gerencial-estratégico não abandona, ao contrário, incentiva a adoção de um planejamento estratégico por parte do Estado.

Borges, Menez e Cabral (2021, p. 5) abordam a respeito do planejamento estratégico na administração pública. Para os autores, é preciso definir objetivos e caminhos para conseguir dá-los conformidade prática. Dessa maneira, a elaboração de um planejamento estratégico exige gestores competentes e concatenados com a nova visão de que o poder público precisa buscar conciliar eficácia, economicidade e racionalidade em tudo aquilo que propõe fornecer à sociedade em sua função prestacional.

A criação da Lei 13.848 de 2019 é exemplo da manifestação estratégica que deve coordenar a atuação pública. Com vistas ao tratamento jurídico das agências reguladoras, o diploma traz, textualmente, a presença do planejamento estratégico como algo indispensável ao serviço prestado (Brasil, 2019, s/n). É o que se vê a seguir:

Art. 17. A agência reguladora deverá elaborar, para cada período quadrienal, plano estratégico que conterà os objetivos, as metas e os resultados estratégicos esperados das ações da agência reguladora relativos a sua gestão e a suas competências regulatórias, fiscalizatórias e normativas, bem como a indicação dos fatores externos alheios ao controle da agência que poderão afetar significativamente o cumprimento do plano.  
§ 1º O plano estratégico será compatível com o disposto no Plano Plurianual (PPA) em vigência e será revisto, periodicamente, com vistas a sua permanente adequação.  
§ 2º A agência reguladora, no prazo máximo de 10 (dez) dias úteis, contado da aprovação do plano estratégico pelo conselho diretor ou pela diretoria colegiada, disponibilizá-lo-á no respectivo sítio na internet.

Art. 18. O plano de gestão anual, alinhado às diretrizes estabelecidas no plano estratégico, será o instrumento anual do planejamento consolidado da agência reguladora e contemplará ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão (Brasil, 2019, grifo nosso).

Pinheiro (2023, p. 23 - 25) reforça que a liderança no setor público é fulcral para definir a tomada de atitudes estratégicas e afinadas ao bem comum. O papel do líder é, portanto, impulsionar a equipe e movimentar um desempenho que possa, cada vez mais, entregar resultados. Dessa maneira, o perfil do líder faz total diferença para uma administração pública mais contida ou, ao contrário, mais incisiva rumo aos escopos principais da gestão.

Como fruto dessa progressiva expectativa de ampliar a qualidade e a efetividade dos serviços públicos, Raimundo (2019, p. 5) indica a imprescindibilidade quanto à criação e fortalecimento do Modelo de Excelência em Gestão Pública. A administração pública orientada para resultados, a partir desse Modelo de Excelência, prima por atitudes mais qualificadas e ambicionadas ao bem comum mediante técnicas mais modernas de gerência.

A administração pública sob o espírito de excelência administrativa invoca a profissionalização e aumento da competitividade no Brasil. Nesse desiderato, não se aceita qualquer servidor público: ele precisa se qualificar para conseguir atingir padrões de eficiência considerados dignos, segundo métricas previamente estabelecidas (Raimundo, 2019, p. 5).

Para guiar esse pensamento, o Modelo de Excelência em Gestão Pública está assentado em oito princípios, são eles: 1) liderança, 2) estratégias e planos, 3) cidadãos, 4) sociedade, 5)

informações e conhecimento, 6) pessoas, 7) processos, 8) resultados (Raimundo, 2019, p. 05). Além disso, Costa *et al.* (2022, p. 2484 - 2486) dizem que, paralelamente à necessidade de oferecer respostas mais rápidas e assertivas aos cidadãos, crescem os desafios relacionados a essa missão, mais precisamente pelo dever de ser transparente e por em prática programas de integridade. Assuntos esses que serão melhor tratados no capítulo oportuno.

Diante de tudo isso, o Modelo de Excelência não é pronto e acabado, pois assim como a sociedade muda para se compatibilizar com novas realidades, deve o poder público, por espelhamento, fazer o mesmo, caso contrário, sua razão de ser se esvai completa e injustamente. Sob lentes gerais, este capítulo consolida algumas explicações no tocante à atmosfera atual da administração pública como um todo orientado para resultados práticos, eficientes e céleres, os quais perseguem a supremacia do interesse público.

## **2.2 A confluência entre administração pública e direitos dos cidadãos**

Com as diretrizes dispostas no capítulo anterior, tem-se que o Poder Público, em linhas gerais, almeja servir à sociedade da forma mais ampla e completa possível. Para isso, é fundamental eleger e dar concretude a políticas de participação e intervenção na maneira com a qual os bens e serviços públicos são geridos, fazendo com que não haja qualquer desvirtuamento de sua proposta fulcral: satisfação ao interesse coletivo.

Os princípios da administração pública, pelo menos os que dão fundamento à existência de todos os outros, estão no artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. É bem verdade que a ponderação é admitida, desde que se mostre essencial à preservação de interesses contundentes. De acordo com Di Pietro (2020, p. 8), a publicidade não se sobressai, por exemplo, se for para salvaguardar à intimidade das partes processuais e à segurança do Estado.

Ato contínuo, a impessoalidade, que pretende não corroborar com acepções diferenciadas entre os administrados, também sofre mitigações. Kim e Tommasiello (2018, p. 293 - 294) dissertam a respeito da existência das ações afirmativas. Em apertada síntese, essas ações fazem com que o Estado tenha um olhar diferenciado para grupos específicos por enxergar neles características que merecem uma tutela ampliada.

Serviços públicos que, portanto, servem ao público não se deslocam desses princípios e, ao contrário disso, buscam até aprimorar a aplicabilidade de cada um deles, desde que, ao

1281

final, isso seja positivo para a coletividade e respeite uma coerência mínima de sentido capaz de não esvaziar a identidade de cada preceito instalado legislativamente.

Nunes e Costa (2023, p. 6 - 7) apregoam que a participação dos cidadãos na elaboração de políticas públicas é comportamento que atende à expectativa de inclusão dos verdadeiros protagonistas deste Estado Democrático de Direito. Vale dizer que o artigo 1º, *caput*, da Carta Magna de 1988, diz que “Todo poder emana do povo” (Brasil, 1988,, s/n).

Nessa lógica, não permitir ou limitar – indevidamente –, que o povo tenha acesso às políticas e que possa controlá-las eficazmente ou, até mesmo, que esses elementos não reflitam fortes ambições partilhadas socialmente é algo que desaponta perspectivas positivas de amparo e respeito a um Estado Pós Social.

Dentro da imagem de preservação e responsabilidade aos bens públicos, é assaz importante que os governantes não se envolvam em polêmicas que sejam contrárias ou mesmo que coloquem em risco direitos fundamentais difusos ou coletivos. A seguir, a Lei nº 12.846, de 2013, responsável por acomodar posturas anticorruptivas, apresenta, em seu artigo 5º, algumas



condutas que não partilham do ideal de respeito à tutela coletiva abraçada pela administração pública. Uma parte do dispositivo diz o seguinte:

Art. 5º Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

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 (...) (Brasil, 2013, grifo nosso).

A Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, que dispõe sobre a Lavagem de Dinheiro, tem punições mais severas, quando os interesses atingidos pertencerem à administração pública. Constata-se, pois, que as feridas provocadas a bens coletivos são significativamente mais eloquentes, se comparadas às causadas aos indivíduos de maneira individual e específica.

1282

Loureiro e Pereira Júnior (2024, p. 11 - 13) escrevem que o Código Penal dedica uma parcela à guarda dos “crimes contra a administração pública”. Para os autores, esses fatos típicos, ilícitos e culpáveis são violências mais prejudiciais do que se fossem direcionadas a indivíduos determinados.

A Lei nº 8.137 de 27 de dezembro de 1990, referente aos Crimes contra a Ordem Tributária, também configura um diploma que contém dispositivos desrespeitadores à essência administrativa. Conforme apregoa Novais (2018, p. 5), o Estado necessita tributar para conseguir ampliar seus serviços e conseguir, também, atingir patamares que dignificam interesses coletivos.

A Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, que versa sobre a Improbidade Administrativa, pode, segundo Janini e Abreu (2021, p. 258 - 260), ser uma aliada no tocante à consumação de direitos fundamentais, pois previne e pune atos atentatórios, arquitetados dolosamente, contra a esfera coletiva de interesse.

Os retromencionados autores atribuem àquela legislação qualidade suficiente para não



fazer prosperar a corrupção, entendendo, pois, que ela é um completo desamparo à noção de que o Estado tem responsabilidades sociais a honrar em relação a todos aqueles que estão direta e indiretamente sob seu poder (Janini; Abreu, 2021, p. 258 - 260).

Nesses termos, ao pretender mascarar tributos e atropelar o exercício estatal em parâmetros considerados justos e equilibrados à condição de cada contribuinte, entende-se que a atividade financeira e prestacional pública é duramente machucada e, conseqüentemente, direitos sociais não recebem a pujança devida, pois eles são dependentes da arrecadação pública e da boa administração, ou seja, daquela que cumpre o que é devido por Lei e esperado pela sociedade.

Nota-se que são várias as perspectivas legislativas que buscam conceder respeito à administração pública e, conseqüentemente, aos direitos dos cidadãos compreendidos nas manifestações que aquela precisa exteriorizar. Nessa toada, sublinha-se que o Modelo de Excelência em Gestão Pública não pode se restringir à inovação e a eficiência aos serviços prestados, embora isso seja muito pertinente até para evitar desacordos jurídicos e sociais, mas também aos métodos que garantam lisura e combate às práticas que insistam no descompasso entre ser e dever ser administrativo.

Em termos práticos, as Ação Civil Pública e Ação Popular tutelam direitos que abraçam prerrogativas de alta conta para a sociedade. Ambos instrumentos estão na Constituição Federal e, primeiramente, escreve-se a respeito da Ação Civil Pública. Portanto, diz o artigo 129, III, da Carta Política de 1988, o seguinte: “São funções institucionais do Ministério Público:

1283

III - promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos” (Brasil, 1988, s/n, grifo nosso).

Com supedâneo nas lições de Sá (2021, p. 10), tanto a Ação de Improbidade Administrativa quanto a Ação Civil Pública são manejos processuais que visam posicionar a administração pública contra atos de corrupção e, na esteira do abordado neste estudo, atitudes em manifesta desatenção aos direitos fundamentais difusos e coletivos. Para clarificar esse objetivo, colaciona-se a seguinte decisão emitida pelo Tribunal de Justiça de São Paulo:

Apelação Cível – Administrativo – Ação Civil Pública por Ato de Corrupção – Pretensão de imposição a empresas das sanções previstas na Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013) pela prática de conduta que frustrou/fraudou procedimento licitatório (...) Ajuste prévio que configura claramente o ato ilícito descrito no art. 5º, IV, a, da LF nº 12.846/2013 (fraudar/frustar procedimento licitatório) na medida em que obstou a realização concreta da finalidade de obtenção de melhor proposta - Neste

particular, pouco importa que a requerida TBG não tenha participado da concorrência do Lote 4 do Pregão haja vista que o tipo legal não exige "concomitância", bastando a demonstração do prévio conluio . 3. De mesmo modo, não vinga a assertiva defensiva de que não demonstrado prejuízo financeiro – No caso, a presença de efetiva demonstração de prejuízo financeiro não é requisito indispensável para a configuração do ilícito administrativo previsto no art. 5º, V, a, da Lei Federal nº 12.846/2013, bastando que demonstrado esteja conduta capaz de frustrar ou fraudar o procedimento licitatório público . (TJ-SP - Apelação Cível: 10003016520208260280 Itariri, Relator.: Sidney Romano dos Reis, Data de Julgamento: 02/12/2024, 6ª Câmara de Direito Público, Data de Publicação: 03/12/2024, grifo nosso).

Conforme o rol de legitimados contido no artigo 5º, da Lei nº 7.347/85, não se dá, no que se refere à Ação Civil Pública, condições para que o cidadão se posicione frente a possíveis arbitrariedades cometidas contra a *res pública* (Brasil, 1985, s/n). Diferentemente nesse aspecto, é a Ação Popular.

A legitimidade restrita ao cidadão, condição provada por meio da apresentação do título de eleitor, segundo Masson (2019, p. 12), é um prestígio conferido aos administrados para que eles possam se posicionar e acionar ao Estado-Juiz para que este aprecie, à luz do princípio da inafastabilidade jurisdicional, alguma situação desabonada, a *priori*, do que é alinhado à proteção ao interesse público. Nesse viés, a Ação Popular tem o condão de aproximar o cidadão da gestão pública. Não se pode menosprezar o conteúdo constitucional atribuído à referida ação. Assim posto, reza o artigo 5º, LXXIII, que:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: LXXIII - qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência (Brasil, 1988, grifo nosso).

Mecanismos de participação social no processo de gestão pública ajudam a perfectibilizar o Estado Democrático de Direito e promover ações preventivas bem como corretivas, a depender das necessidades exigidas pelo caso concreto. A ação popular é, nessa linha, postulação que congratula o cidadão interessado em moralizar o Estado que a ele serve, mas que também é servido, de acordo com o que a Constituição Federal prescreve sobre o assunto.

O Projeto de Lei (PL) 128/2019 visa fomentar ainda mais a participação da sociedade na administração pública. É de bom tom apresentar o que está no artigo 1º daquele: “Fica instituída a Política Nacional de Participação Social - PNPS, com o objetivo de fortalecer e articular as instâncias democráticas de diálogo e a atuação conjunta entre a administração pública federal e

a sociedade civil. Parágrafo único. Na formulação, execução e avaliação de programas e políticas públicas serão considerados os objetivos e as diretrizes da PNPS” (Brasil, 2019, s/n).

O diálogo, a que faz referência o PL supramencionado, é presente em muitas outras medidas. Primeiramente, cita-se, consoante Paixão, Silva e Costa (2021, p. 277), o diálogo institucional e as decisões exaladas pelas cortes brasileiras. Significa dizer que em alguns temas de relevante apreço e influência sociais, pode-se decidir com base, também, no posicionamento da sociedade civil.

Nesses contextos, grupos sociais são convidados a auxiliar o poder judiciário rumo ao alcance de decisões que projetem, de fato, o interesse público para quem a atividade jurisdicional deve funcionar da maneira mais harmônica e constitucionalizada possível (Paixão; Silva; Costa, 2021, p. 278). O positivismo exacerbado não encontra fundamento nas aspirações do Estado Democrático de Direito, pois este visa, no sentido das argumentações expostas, realizar a compatibilização entre Lei e necessidades sociais.

Sales (2022, p. 84 - 86) afirma que as audiências públicas também são propostas que convidam a sociedade para se manifestar em assuntos de fôlego. Dessa maneira, objetiva-se, com essa iniciativa, não agir contrariamente ao que o interesse público espera receber dos governantes, já que o pronunciamento promove impacto direto em suas atividades.

1285

Sales (2022, p. 84 - 86) cita a questão da sociedade influenciar nos processos que envolvam, inclusive, o controle concentrado de constitucionalidade, evidenciando, assim, que é louvável a construção de decisões conjuntas: aquelas que não focam apenas no conteúdo legal, mas que exista, por parte dos julgadores, a sensibilidade em relação às expectativas e posicionamentos sociais.

Não se pode olvidar do que é mencionado no artigo 74, § 2º, da Constituição Federal: “Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: § 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União” (Brasil, 1988, s/n, grifo nosso).

Pode-se dizer que a hodierna gestão pública calcada no ideal de excelência não é ensimesmada: ao contrário disso, pretende compartilhar algumas responsabilidades com o cidadão, que é protagonista desse cenário e tem condições de provocar a administração pública para se movimentar em atenção a assuntos importantes bem como exerce influência no modo de o Estado construir suas decisões.

Posto tudo isso, existe relação entre os direitos dos cidadãos e posicionamentos do Estado. Nesse desiderato, a intenção é agir favoravelmente ao interesse público, colocando em evidência os princípios contidos no artigo 37, *caput*, da Lei Maior do País, tornando permeável o contato entre administrador e administrado e fazendo com que o indivíduo possa cobrar e controlar políticas públicas a fim de que se consolide uma gestão proba, transparente e eficaz.

### 2.3 A Transparência na Gestão Pública

O artigo 37, *caput*, da Constituição Federal de 1988, já expresso nesta pesquisa, guarda a publicidade como regra e o sigilo configura exceção admitida em casos pontualmente estabelecidos pela legislação. Mazza (2019, p. 15) garante que o Estado precisa ser, portanto, transparente quanto aos seus atos e intenções, afinal de contas, ele se movimenta com o fito de satisfazer ao interesse público e coletivo.

A publicidade e, nessa linha, a transparência da gestão pública facilita a execução do controle social quanto às políticas públicas. Nessa toada, este tópico aperfeiçoa o anterior, já que só é possível que a sociedade exerça a vigilância estatal se a ela forem apresentados todos os elementos ensejadores da atividade política e que sejam informações fidedignas, dotadas de credibilidade.

Essa perspectiva faz com que o indivíduo tenha algum direito fundamental implícito à publicidade para que seja possível perfectibilizar o sentido da “cidadania ativa” à luz da existência de um Estado Democrático de Direito. Masson (2019, p. 15) determina que os direitos fundamentais implícitos são aqueles que, muito embora não estejam prontamente dispostos em Lei, encontram fundamento nela.

Di Pietro (2020, p. 8) relaciona o princípio da publicidade à eficiência. Para a autora, se o Estado expuser seus atos ao conhecimento do público, a coletividade conseguirá exercer controle e isso incentivará, em alguma medida, a prestação de serviços afinados com o bem comum e atrelados à legalidade administrativa.

Para Di Pietro (2020, p. 9), o âmbito de incidência do princípio da legalidade é bem mais restrito na administração pública: os servidores só podem executar o que for expressamente previsto em Lei, e não se limitar ao que somente houver conteúdo expresso no sentido proibitório, a exemplo de como funciona na legalidade penal.

Será eficiente, pois conseguirá fazer correções durante ou mesmo após a manifestação do comportamento, caso este não esteja em conformidade com o que o bem comum anseia

receber. Além de eficiente, pode-se advogar que a publicidade moraliza o serviço público: a necessidade de ser transparente faz com que os gestores saibam que a ausência dessa atividade ou mesmo a irregularidade dela trará consequências desafiadoras, como a improbidade administrativa (Brasil, 1992, s/n).

Nesse diapasão, é possível observar uma conversa entre princípios: a publicidade conduz à eficiência que, por sua vez, não pode ultrapassar os limites legais definidos pela norma. A transparência administrativa é exemplificada em vários contextos: no caso da Lei de Licitações, em vigor desde 2021, a obediência ao conteúdo faz com que os contratos firmados entre pessoas públicas e privadas tenham mais chances de resultados exitosos.

Boege e Marques (2024, p. 2998 - 3000) se manifestam no sentido de que as contratações públicas envolvem, diretamente, o interesse dos jurisdicionados, razão pela qual os procedimentos devem ser acolhidos da forma mais transparente possível para garantir um procedimento tecido à base da lisura. Em 2021, o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte se posicionou assim:

AGRAVO DE INSTRUMENTO. AÇÃO CIVIL PÚBLICA. MUNICÍPIO DE RIO GRANDE. ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DE COVID-19 . DISPENSA DE LICITAÇÕES. PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. LEI N.º 13 .979/2020. TUTELA DE URGÊNCIA. PRESSUPOSTOS. ART . 300 DO CPC. A publicação, no sistema desenvolvido pelo TCE - LICITACON - não atende à exigência do art. 4º, § 2º, da Lei n.º 13 .979/2020, que prevê a disponibilização de todas as aquisições ou contratações "em site oficial específico na internet". Hipótese em que foram demonstrados os requisitos para o deferimento da antecipação da tutela, visto que, (I) havendo página específica, não há motivo plausível para que esta não seja atualizada em observância à disposição legal, e (II) a par da necessidade de cumprimento do dever legal de transparência pelo gestor municipal, há de se assegurar à sociedade o acompanhamento das despesas públicas, ainda mais se considerada a dispensa de licitação. Recurso provido. (Agravado de Instrumento, Nº 50441244120218217000, Primeira Câmara Cível, Tribunal de Justiça do RS, Relator.: Maria Isabel de Azevedo Souza, Julgado em: 30-06-2021) (TJ-RS - Agravado de Instrumento: 50441244120218217000 RIO GRANDE, Relator: Maria Isabel de Azevedo Souza, Data de Julgamento: 30/06/2021, Primeira Câmara Cível, Data de Publicação: 06/07/2021).

1287

Nunes, Santos e Pessoa (2024, p. 4595) avaliam o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) como condição de eficácia para o processo licitatório. Por meio daquele site, é possível que a sociedade exerça controle e vigilância simultâneos e possa concluir pela probidade ou não dos procedimentos envolvidos.

O acesso à informação, na qualidade de direito fundamental, cujo exercício serve para conhecer e, também, para controlar os atos emanados pela administração pública, é melhor detalhado com o advento da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida nacionalmente como Lei do Acesso à Informação (LAI). Desse instrumento, vale destacar o que o artigo 3º

contempla:

Art. 3º Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes:

I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;

II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;

III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;

IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;

V - desenvolvimento do controle social da administração pública.

É de se notar que muitas informações sob responsabilidade do Estado são divulgadas em meios eletrônicos de comunicação. Isso posto, passa a existir a função pública de amparar os dados em total atenção ao que preconizam leis que foram constituídas para mitigar os riscos cibernéticos nas relações sociais: é o caso da LGPD (Brasil, 2011, s/n).

No que se refere à LGPD, Lei 13.709 de 2018, é de bom tom apresentar o que insta no artigo 1º: “Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural” (Brasil, 2018, s/n).

O instrumento, LGPD, no caso, tem alguns parâmetros mínimos que tornam cordial o ânimo na internet. Esclarece o artigo 2º que “A disciplina da proteção de dados pessoais tem como fundamentos: I - o respeito à privacidade; II - a autodeterminação informativa; III - a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião; IV - a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem (...)” (Brasil, 2018, s/n).

1288

A transparência exigida pela administração pública não é, à guisa desses dispositivos, um dever absoluto. Ela precisa ser articulada com diretrizes que levem em consideração privacidade e intimidade individuais, afinal, assuntos pessoais não merecem estar à disposição da curiosidade alheia, diferentemente dos temas que se ligam umbilicalmente ao interesse público.

Esse crivo, em uma sociedade alicerçada na tecnologia, é essencial para manter o bom funcionamento dos serviços e evitar possíveis responsabilizações civis imputadas ao ente público. De acordo com França e Coelho (2022, p. 3033), a tutela inadequada do Estado frente aos dados pessoais e às normas erigidas a partir da LGPD não raramente causa danos aos direitos fundamentais dos cidadãos.

Em virtude disso, a transparência a ser exercida pelos meios virtuais, sob o direcionamento da administração pública, deve estar consoante ao que não seja prejudicial aos direitos fundamentais catalogados pela Lei Maior do País e que são de incidência obrigatória

sobre todos os indivíduos.

Vale ressaltar que houve alteração constitucional na perspectiva de abraçar direitos fundamentais passíveis de vulnerabilidade sob a égide digital. Assim, consta no artigo 5º, LXXIX: “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: LXXIX - é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais (Brasil, 1988, s/n).

O juízo de acordo entre a efetivação da transparência e o respeito aos direitos que são impactados por ela carece de um compliance eficaz. Para Martins (2021, p. 16), o compliance refere-se à exigência de fazer com que a Lei seja cumprida, rigorosamente, para satisfazer procedimentos de interesse institucional.

Nessa lógica, tanto a administração pública quanto empresas privadas podem ser beneficiadas pelos pontos positivos que o compliance oferece. Entretanto, para fazer com que o compliance tenha efetividade e consiga dar segurança à esfera pública ou privada, o compliance officer faz total diferença.

Consoante Venturella e Silva (2022, p. 61- 63), o compliance officer é o profissional tecnicamente habilitado para fazer com que o compliance funcione de modo arquitetado aos interesses do Estado e, por conseguinte, com ampla satisfação aos interesses coletivos. Ditas essas coisas, a transparência, publicidade e eficiência estatais têm chances de produzir bons resultados se o compliance e o compliance officer estiverem à frente, garantindo que o conteúdo normativo seja visto como prioridade em todos os trâmites administrativos e legais.

1289

Souza e Camargo (2025, p. 1419 - 1420) defendem a governança corporativa como uma necessidade da boa gestão pública. Naquela, são compreendidos pilares como eficiência, transparência e alta resolutividade para os problemas que se apresentem. A governança no setor público é, pois, um conjunto de adjetivos que, se presente, fortalece princípios, estratégias e a tomada das melhores atitudes tendo como bússola norteadora o bem comum.

Tulio e Vieira (2021, p. 185 - 188) apresentam o conceito de “governabilidade”. Nessa toada, a governabilidade não se mistura com a governança: a primeira, em poucas palavras, gira em torno da “popularidade” e do quão determinado político encontra amparo em setores sociais para implementar políticas públicas eficazes.

Nesta pesquisa, muito mais interessa o conceito de governança do que de



governabilidade, então, para uma governança alinhada às balizas do Estado Democrático de Direito, não basta focar na transparência, simplesmente. Ela precisa ser enxergada em duas frentes diferentes: ativa e passiva.

Lobo, Menezes e Raupp (2024, p. 2 - 3) definem transparência ativa como aquela em que o próprio Poder Público disponibiliza informações e faz isso em plataformas criadas para essa finalidade. Por outro lado, a transparência passiva é a prerrogativa do cidadão-contribuinte exigir que informações sejam fornecidas nos termos corretos.

Exemplo de transparência passiva é o “direito de petição”. Na leitura do artigo 5º, inciso

XXXIV, “a”, da Carta Política de 1988, tem-se como legítimo:

Art. 5º (...) XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado; a) o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder;” (Brasil, 1988, s/n).

Silva, Amorim e Pacheco (2024, p. 6 - 12) explicam *accountability* como a prestação de contas a ser honrada pelo Poder Público. O dever de transparência pode, inclusive, ensejar a responsabilização, já que o *accountability* também requer não só uma administração pública transparente, mas responsiva.

A fim de garantir que o *accountability* corrobore com o cumprimento dos corolários do Estado Democrático de Direito, ele pode ser manipulado de diferentes formas. Assim sendo, Rios e Garcia (2023, p. 86 - 106) compreendem as dimensões vertical, horizontal e societal. Na societal, têm-se organizações civis (“associações”) mobilizadas em controlar e exigir a tomada de decisões assertivas por parte do Poder Público.

Na horizontal, têm-se órgãos públicos do mesmo nível hierárquico com a responsabilidade de fiscalizar, controlar e exigir posicionamentos atrelados ao bem comum. Há, portanto, um controle recíproco. Por fim, a sociedade – legítima encarregada de receber os melhores serviços do Poder Público -, também pode e deve exigir um Estado probo, legalizado e eficiente, razão pela qual se justifica o *accountability* social (Rios; Garcia, 2023, p. 86 - 106).

Por todos os elementos, termina-se este capítulo com o olhar de que a transparência é um princípio e, ao mesmo tempo, um valor a ser conquistado para tornar o Estado Democrático de Direito o mais perto possível do que a Constituição Federal e as leis correlatas esperam dele. É indispensável, pois, saber como superar entraves relacionados à eficiência e à publicidade, fazendo com que a sociedade consiga efetivar um controle real e dinâmico sobre as políticas

públicas, influenciando os gestores a pensarem cada vez melhor em tudo aquilo que é de suas competências.

### 3 CONCLUSÃO

Ao encerrar esta pesquisa, reafirma-se o entendimento, amplamente respaldado pela literatura consultada, de que a transparência na gestão pública ocupa posição estratégica e insubstituível na consolidação e no fortalecimento do Estado Democrático de Direito. Este trabalho buscou, de maneira sistemática, analisar de que forma a transparência influencia a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais, em diálogo com as bases legais e doutrinárias vigentes no contexto brasileiro.

Retomando parte do referencial teórico, destaca-se a importância dos avanços promovidos pela Constituição Federal de 1988, que instituiu a publicidade como um dos princípios fundamentais da administração pública (art. 37, caput), bem como pela Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e pela Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018). Conforme estudo realizado, tais instrumentos normativos não apenas regulam o dever de divulgar informações, mas também inauguram novos paradigmas para o equilíbrio entre o direito à informação e a proteção da privacidade, ambos pilares dos direitos fundamentais na era digital.

1291

Outro ponto de destaque, no plano teórico e prático, refere-se ao papel da transparência ativa e passiva no aprimoramento dos mecanismos de accountability e controle social.

Conforme desenvolvido ao longo do trabalho, os cidadãos tornam-se protagonistas ao terem acesso facilitado às informações públicas, o que lhes permite fiscalizar, questionar e propor melhorias nos serviços e nas políticas públicas. Esse ciclo de fortalecimento democrático eleva o grau de legitimidade e eficiência administrativa, ao mesmo tempo que inibe práticas corruptas e atua como antídoto ao distanciamento entre Estado e sociedade.

Os principais achados desta pesquisa convergem para a compreensão de que: práticas de transparência, tanto ativa quanto passiva, qualificam o exercício do controle social, permitindo uma participação mais informada, crítica e colaborativa da população na tomada de decisões governamentais. A confiança nas instituições públicas é significativamente ampliada onde há efetiva divulgação de dados e prestação de contas, estimulando, inclusive, maior engajamento e corresponsabilidade social. O alinhamento entre transparência, compliance, governança e integridade, é condição para a modernização da administração pública, exigindo profissionais

qualificados (com destaque para o compliance officer) e cultura organizacional orientada pelo serviço ao bem comum. O avanço das tecnologias digitais multiplica os instrumentos de transparência e participação, trazendo, ao mesmo tempo, o desafio de garantir acesso universal e proteção adequada aos dados pessoais, conforme determina a LGPD e a recente alteração constitucional no art. 5º, LXXIX, CF/88.

Nesta trajetória, a análise documental e legislativa, associada à investigação da implantação de portais da transparência, audiências públicas e ações populares, revela que o aprimoramento dos mecanismos de publicidade e responsabilização é progressivo, mas demanda atualização normativa, inovações tecnológicas e o comprometimento ético dos gestores públicos. Com vistas ao aprofundamento do tema, esta pesquisa recomenda algumas indicações para futuros trabalhos acadêmicos e institucionais:

Estudos comparativos entre diferentes esferas administrativas (União, Estados, Municípios) e setores da administração (direta e indireta): Analisar como as práticas de transparência variam conforme o porte institucional, recursos tecnológicos e culturas organizacionais distintas, identificando pontos fortes e fragilidades reais do modelo brasileiro. Análise dos efeitos da transparência digital em contextos de vulnerabilidade social e exclusão digital: Avaliar quais grupos sociais poderiam estar à margem dos benefícios da transparência eletrônica, sugerindo medidas de inclusão e acessibilidade para o pleno exercício do controle social. Investigação aprofundada sobre programas de compliance no setor público: Avaliar os resultados práticos, dificuldades e potenciais melhorias no Brasil, buscando entender como a institucionalização dessas práticas pode funcionar como instrumento efetivo de combate à corrupção e incremento da confiança institucional.

1292

Estudos sobre o impacto das novas tecnologias e dos portais de transparência na participação social: Propor investigações que meçam objetivamente o grau de participação popular antes e depois do acesso a informações públicas relevantes, especialmente com o uso de ferramentas digitais inovadoras. Exploração do papel das organizações civis, movimentos sociais e conselhos de políticas públicas: Verificar como sua atuação pode potencializar a transparência, a prestação de contas e a própria efetividade das políticas públicas implementadas.

Em síntese, reitera-se a tese de que consolidar uma cultura de transparência e participação ativa é condição essencial para o desenvolvimento de políticas públicas mais éticas, modernas e alinhadas aos interesses sociais. Os resultados aqui apresentados demonstram que

a transparência, além de princípio constitucional, é um valor estruturante, sem o qual o Estado perde legitimidade, e os direitos dos cidadãos ficam ameaçados. Avançar neste caminho exige compromisso permanente do poder público, dos órgãos de controle e da sociedade civil, em um diálogo contínuo e renovado, capaz de aproximar o Brasil dos seus ideais democráticos e das demandas do seu tempo.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1997.

BALESTRERI, Ricardo. Polícia e sociedade: da solitária díade "nós e eles" à unívoca e solidária identidade cidadã. *Periódico Científico PMPA em Revista*, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://periodicos.pm.pa.gov.br/index.php/pmpaemrevista/article/view/5>. Acesso em: 2 maio 2025.

BOEGE, Matheus Gabriel; MARQUES, Simone. Compliance e integridade na nova Lei de Licitações: análise do diálogo competitivo como instrumento de eficiência e transparência nas contratações públicas. *Academia de Direito*, v. 6, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/acaddir/article/view/5083>. Acesso em: 10 maio 2025.

BORGES, Paulo César; MENEZ, Josemar; CABRAL, Josilene. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, v. 3, n. 6, 2021. Disponível em: <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/351>. Acesso em: 2 maio 2025.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projeto de Lei nº 128, de 2019. Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2190591&fichaAmigavel=nao>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça de São Paulo. Processo nº 1000301-65.2020.8.26.0280. Itariri. Relator: Sidney Romano dos Reis. São Paulo, 2 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-sp/2903424231>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. Processo nº 5044124-41.2021.8.21.7000. Rio Grande. Relator: Maria Isabel de Azevedo Souza. Porto Alegre, 30 jun. 2021. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tj-rs/1287257467>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1985. Disponível em:

<https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/111024/lei-de-acao-civil-publica-lei-7347-85>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 dez. 1990. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/103291/lei-de-crimes-contr-a-a-ordem-tributaria-lei-8137-90>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.

Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 jun. 1992. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/104098/lei-de-improbidade-administrativa-lei-8429-92>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 4 mar. 1998.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 18 nov. 2011.

Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1029987/lei-12527-11>. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 2 ago. 2013. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1035665/lei-12846-13>. Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e altera a Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014 (Marco Civil da Internet). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/612902269/lei-13709-18>.

Acesso em: 9 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. Dispõe sobre a gestão, a organização, o processo decisório e o controle social das agências reguladoras, altera a Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997, a Lei nº 9.478, de 6 de agosto de 1997, a Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, a Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000, a Lei nº 9.984, de 17 de julho de 2000, a Lei nº 9.986, de 18 de julho de 2000, a Lei nº 10.233, de 5 de junho de 2001, a Medida Provisória nº 2.228-1, de 6 de setembro de 2001, a Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e a Lei nº 10.180, de 6 de fevereiro de 2001. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 26 jun. 2019. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/728917908/lei-13848-19>. Acesso em: 2 maio 2025.

COSTA, Filipe et al. Programas de integridade na administração pública: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 13, n. 4, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1484>. Acesso em: 2 maio 2025.

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

FRANÇA, Laís; COELHO, Leandro. A responsabilidade civil do poder público à luz da Lei Geral de Proteção de Dados: uma análise acerca da divulgação de dados previdenciários. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 8, n. 5, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/5925>. Acesso em: 10 maio 2025.

JANINI, Tiago; ABREU, Luiz Rogério. Lei de improbidade administrativa: combate à corrupção e instrumento de concretização dos direitos fundamentais. *Duc In Altum - Cadernos de Direito*, v. 13, n. 29, 2021. Disponível em: <https://revistas.faculdedamas.edu.br/index.php/cihjur/article/view/1470>. Acesso em: 10 maio 2025. 1295

KIM, Richard; TOMMASIELLO, Flávia. A produção acadêmica jurídica sobre as ações afirmativas no Brasil (2013 a 2016): teses e dissertações sob a ótica dos direitos humanos e fundamentais. *Revista de Direito Brasileira*, v. 19, n. 8, 2018. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/3336>. Acesso em: 10 maio 2025.

LOBO, Natália Carolina; MENEZES, Elaine Cristina; RAUPP, Fabiano. Transparência ativa e passiva dos ministérios públicos do sul do Brasil: um estudo por meio de portais eletrônicos. *Cadernos UniFOA*, v. 19, n. 54, 2024. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/4960>. Acesso em: 10 maio 2025.

LOUREIRO, Karina; PEREIRA JÚNIOR, Mauro. Crimes contra a administração pública com maior complexidade - propostas para maior eficiência do poder judiciário. *Revista Jurídica Gralha Azul - TJPR*, v. 1, n. 22, 2024. Disponível em: <https://revista.tjpr.jus.br/gralhaazul/article/view/35>. Acesso em: 10 maio 2025.

MARTINS, Ricardo. Considerações críticas ao conceito de compliance. *Revista Internacional de Direito Público | RIDP*, v. 6, n. 10, 2021. Disponível em:



<https://ridpdireito.com.br/index.php/ridp/article/view/1080>. Acesso em: 10 maio 2025.

MASSON, Nathália. Manual de direito constitucional. 7. ed. São Paulo: JusPODIVM, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. Curso de administração pública: focos, abordagens e desafios. São Paulo: Atlas, 2012.

MAZZA, Alexandre. Manual de direito administrativo. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

MOREIRA, Elisabete. Administração geral e pública para concursos. 4. ed. Salvador: JusPODIVM, 2019.

NOVAIS, Rafael. Direito tributário facilitado. 3. ed. São Paulo: Método, 2018.

NUNES, Arthemizia; SANTOS, Geovana; PESSOA, Andréia Nádia. Nova lei de licitação e contratações públicas: uma análise do portal nacional de contratações públicas (PNCP) à luz dos princípios da transparência e eficiência. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 10, n. 5, 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14252>. Acesso em: 10 maio 2025.

NUNES, Wilsomar; COSTA, Carlos Rerisson. Uma cidade em questão: apontamentos da participação cidadã e processo de urbanização sobre o caso de Floriano-PI. Sociedade em Debate, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.sociedadeemdebate.com.br/index.php/sd/article/view/66>. Acesso em: 10 maio 2025.

---

1296

PAIXÃO, Shayane; SILVA, Sandoval; COSTA, Rosalina. A superação dos precedentes na teoria dos diálogos institucionais: análise do caso da vaquejada. Revista de Investigações Constitucionais, v. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rinc/article/view/71072>. Acesso em: 10 maio 2025.

PINHEIRO, Denise. Liderança no setor público: desafios e impactos. Revista Eletrônica de Administração, v. 22, n. 1, 2023. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/2084>. Acesso em: 2 maio 2025.

PINHO, José Antonio Gomes de; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. Revista de Administração Pública, v. 43, p. 1343- 1368, 2009.

RAIMUNDO, Camila. Gestão contemporânea na administração pública: as contribuições do Modelo de Excelência em Gestão Pública. Revista Eixo, v. 8, n. 2, 2019. Disponível em: <https://arquivorevistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/592>. Acesso em: 2 maio 2025.

RIOS, Rodrigo; GARCIA, Flávio. Corrupção pública e accountability: uma proposta de



enfrentamento integrado a partir da perspectiva da accountability social. Revista Brasileira de Estudos Políticos, v. 126, 2023. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/693>. Acesso em: 10 maio 2025.

SÁ, Acácia Regina. A ação civil pública de improbidade administrativa como instrumento de concretização do direito fundamental ao combate à corrupção. Revista Pensamento Jurídico, v. 15, n. 3, 2021. Disponível em: <https://ojs.unialfa.com.br/index.php/pensamentojuridico/article/view/542>. Acesso em: 10 maio 2025.

SALES, Tainá. A participação social no supremo tribunal federal: um estudo empírico das audiências públicas em ações de controle concentrado de constitucionalidade. Revista de Direito Brasileira, v. 31, n. 12, 2022. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdb/article/view/6307>. Acesso em: 10 maio 2025.

SILVA, C. A. B. Modelos de gestão e accountability no setor público: um estudo sobre as mudanças na administração pública brasileira. Cadernos EBAPE.BR, 2011.

SILVA, Nilton Wagno; AMORIM, Paula Karine; PACHECO, Flávio Augustus. Accountability no setor público: uma reflexão para além da prestação de contas e responsabilização. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/2626>. Acesso em: 10 maio 2025.

SOUZA, Ronaldo; CAMARGO, Maria Emília. Gestão pública no judiciário: a responsabilidade dos gestores e a governança pública corporativa. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 11, n. 5, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19052>. Acesso em: 10 maio 2025. 1297

TEIXEIRA, Thatiana et al. Inovação e empreendedorismo: um caso no setor público. Revista Pretexto, v. 20, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/5609>. Acesso em: 2 maio 2025.

TULIO, Francisco; VIEIRA, Ivan. Impeachment e remoção presidencial no Brasil: estudo qualitativo das condições de sucesso e fracasso. Semina: Ciências Sociais e Humanas, v. 42, n. 2, 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/42116>. Acesso em: 10 maio 2025.

VENTURELLA, Gabriela; SILVA, Alexandre. A responsabilidade penal do compliance officer. Revista Direito, Inovação e Regulações, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/redir/article/view/374>. Acesso em: 10 maio 2025.