



# Conformidade e Governança

*no setor público*

Parte 1

Governança Pública



Janeiro 2024 | São Paulo - SP

## 1. Nova governança pública

Governança é uma expressão que começou a ser utilizada na iniciativa privada dos países anglo-saxões, principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, momento em que o tema se referia à proteção de acionistas minoritários. Nos anos 1980, o Banco Mundial estende a expressão, que passa a ter significado semelhante a “bom governo” para a administração pública. A governança indica um bom modo de se exercer o poder.

A governança se vale de diversos instrumentos para alcançar o “bom governo”. São eles:

- I. **Integridade**
- II. **Conformidade (compliance)**
- III. **Gestão de riscos**
- IV. **Controles internos**

Um dos principais objetivos da governança corporativa é a solução dos conflitos de agência. Na iniciativa privada, esses conflitos se dão normalmente entre administração e acionistas de uma sociedade, ou entre sócios minoritários e sócios controladores.

No setor público, a sociedade civil delega ao Estado a função de gerir recursos públicos. A sociedade civil ocupa a posição do sócio (principal - proprietária dos recursos públicos), enquanto a administração pública - na figura do gestor público, que é o agente - é quem efetivamente administra os recursos em nome da sociedade civil. Essa é a chamada teoria do agente-principal.

## 2. Integridade na Administração Pública

A integridade é a forma pela qual a administração pública consegue ter segurança, nas suas relações, de que está respeitando preceitos éticos e de moralidade, sempre em prol do bem comum. A administração pública, nesse contexto, deve se pautar pelos seguintes princípios:

**I. Transparência (Openness):** a transparência é necessária para a correta tomada de decisões pela administração pública. As informações devem ser fornecidas com completude, precisão e clareza.

**II. Integridade:** a administração pública deverá agir com honestidade, objetividade (sem favorecimentos pessoais, ou seja, impessoalidade) e conforme padrões de decência e probidade.

**III. Accountability ou responsabilidade em prestar contas:** a administração pública deve assumir a responsabilidade por seus atos e prestar contas de suas decisões sempre que necessário.

Com fundamento nesses princípios, a administração pública adotará, conforme o PSC/IFAC (2001) recomenda para a governança no setor público:

**I. Padrões de comportamento:** os membros da administração

deverão agir conforme padrões de comportamento pautados pela probidade e honestidade e buscarão agir como exemplo para os demais membros da sociedade civil.

**II. Estruturas e processos organizacionais:** as formas de nomeação e escolha da alta gestão de determinado órgão público e o mapeamento das respectivas responsabilidades determinam o nível de confiabilidade daquele órgão.

**III. Controle:** devem ser criados órgãos de controle, os quais deverão assegurar que as atividades da administração pública sejam eficientes. A atividade será eficiente quando cumprir seus objetivos institucionais.

**IV. Relatórios Externos:** o órgão ou entidade da administração pública deve elaborar anualmente um relatório que sirva para prestação de contas de suas atividades (accountability). O relatório deverá ser claro e objetivo, descrevendo sua situação financeira e o desempenho no uso dos recursos.

No âmbito nacional, são importantes referenciais normativos para a governança pública:

**I. Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/94):** fixa padrões de

comportamento para os servidores públicos em geral;

**II. Código de Conduta da Alta Administração Federal:** fixa padrões de conduta para os agentes públicos de alto escalão;

**III. Decreto 9.203/2017:** disciplina o tema da governança na administração pública federal. Diversos Projetos de Lei (“PLs”) tramitam no Congresso Nacional com o intuito de transpor as regras do decreto para o nível de lei. Destacamos, aqui, os PLs nº 5.898/2019 (tramitando no Senado Federal) e o PL nº 9.163/2017. O PL nº 9.163, inclusive, se aplicaria também a entes subnacionais, o que levantou diversas discussões sobre a compatibilidade das obrigações de governança com o modelo federativo e sobre a constitucionalidade desses PLs.

**IV. Decreto 10.889/2021:** versa sobre o recebimento de presentes por agentes públicos e os deveres de divulgar dados sobre as agendas e compromissos desses agentes. O recebimento de presentes é vedado, mas são excetuados os brindes. Só poderá ser autorizado o recebimento de hospitalidades quando elas forem compatíveis com os interesses institucionais do órgão da entidade e com os riscos reputacionais da organização.

**V. Lei 12.813/2013:** regula o

conflito de interesses em cargos ou empregos do Poder Executivo Federal;

**VI. Instrumentos de transparência:** incluem a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011) e outros instrumentos que, ao garantir o direito fundamental de acesso à informação, garantem o controle e monitoramento de atos administrativos e da conduta de servidores públicos.

**VII. Instrução Normativa Conjunta nº 1/2016, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - CGU:** versa sobre controles internos, gestão de riscos e governança para a Administração Pública Federal

Os atos normativos em comento são aplicáveis para o âmbito federal. Todavia, como eles representam atos normativos que estatuem boas práticas de governança no setor público, recomenda-se que os estados e municípios analisem essas disposições e editem leis ou decretos semelhantes aos atos normativos existentes no nível federal.

### 3. Aplicação do Decreto nº 9.203/2017

O Decreto nº 9.203/2017 traçou os padrões de governança para a administração pública federal. O Decreto traz diretrizes, princípios e mecanismos de governança pública que

servem de norte para a Administração Pública Federal, mas que podem ser aplicados também no âmbito subnacional, pois são ferramentas de aprimoramento da gestão pública.

São princípios da governança pública:

1. Capacidade de resposta
2. Integridade
3. Confiabilidade
4. Melhoria regulatória
5. Prestação de contas e responsabilidade
6. Transparência

Dentre as principais diretrizes trazidas pelo Decreto, incluem-se:

**I. Resultados:** a administração pública deverá direcionar suas atividades para a busca de resultados. Devem ser encontradas soluções rápidas para recursos escassos e definição de prioridades nas políticas públicas.

**II. Simplificação:** a administração pública deverá, na medida do possível, ser simplificada e modernizada, especialmente mediante o uso de ferramentas eletrônicas.

**III. Monitoramento:** a administração pública deverá monitorar seu desempenho e avaliar os resultados conforme as diretrizes estratégicas.

**IV. Integração:** as diferentes

esferas da administração pública deverão coordenar esforços.

**V. Padrões de comportamento:** padrões elevados de conduta deverão ser adotados pela alta administração pública, que deverá liderar pelo exemplo e assim nortear a conduta dos servidores públicos em geral (tone from the top).

**VI. Controles internos:** a administração pública deverá implementar controles internos de gestão de riscos, com teor preferencialmente preventivo. As auditorias deverão ser realizadas conforme uma Abordagem Baseada em Riscos (ABR), ou seja, deverão ser priorizadas as situações de alto risco e colocados maiores esforços para mitigá-los.

**VII. Comunicação:** a administração pública deverá comunicar aberta, voluntária e transparentemente as suas atividades. Deverá ser observado o direito fundamental de acesso à informação.

O Decreto enumera, ainda, três mecanismos para o exercício da governança pública. São eles:

- **Liderança:** como já mencionado anteriormente, pautada pela integridade, competência, responsabilidade e motivação.
- **Estratégia:** devem ser definidos

objetivos, diretrizes, planos e ações. A atividade da administração pública deverá ser pautada por sua estratégia de governança.

- **Controle:** devem ser implementados processos voltados para a mitigação de riscos e que garantam que a administração pública realize suas funções com ética, eficiência, compromisso com resultados e o menor dispêndio de recursos possível.

### Comitês Internos de Governança

Os órgãos da administração direta, indireta e fundacional devem estruturar comitês internos de governança. Tais comitês, além de trazerem maior legitimidade para as decisões relativas ao tema, ajudam a envolver diversas partes interessadas nas discussões sobre governança pública. Aos comitês cabem certas tarefas, como:

1. **Auxílio:** os comitês devem auxiliara alta administração na adoção de mecanismos de governança.
2. **Incentivo:** os comitês de governança devem buscar incentivar e promover iniciativas de aprimoramento da governança.

## 4. A Instrução Normativa nº 1/2016 CGU/MPOG

A Instrução nº 1/2016 CGU/MPOG também se aplica ao Poder Executivo Federal. Versa sobre controles internos, governança e

gestão de riscos.

A Instrução Normativa contém obrigações claras para a administração pública. Traz também conceitos e diferenciações importantes, tais como:

### **I. Controles internos da gestão**

Os controles internos da gestão consistem em um conjunto de regras e procedimentos e trâmite de informações, os quais se voltam à mitigação de riscos e à segurança. Os controles internos visam a garantir a boa execução das políticas públicas, a ética, a eficiência econômica, a accountability e a conformidade. Cada órgão ou entidade da administração pública deverá contar com os próprios controles internos de gestão. Compete a esses órgãos ou entidade implementar, monitorar e revisar os controles internos de gestão.

### **II. Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal**

Como um paralelo de controle interno, é interessante analisar o sistema de controle interno do Poder Executivo Federal. Ele consiste nas atividades de avaliação das metas do plano plurianual do orçamento e de programas de governo, além da avaliação dos servidores públicos federais. Vale-se da auditoria e fiscalização. Seu órgão central é a Secretaria Federal de Controle

Interno, integrada à CGU.

A IN destacada anteriormente enumera também princípios para os controles internos da gestão. São eles:

**I. Integridade e Ética:** a administração pública deverá aderir a padrões de integridade e ética nas suas atividades.

**II. Competência da alta administração:** a alta administração é competente para supervisionar o desenvolvimento e desempenho dos controles internos.

**III. Harmonia e coerência:** os controles internos exigem coerência nas responsabilidades dos diversos níveis de gestão da entidade.

**IV. Compromisso da alta administração:** a alta administração deve assumir o compromisso de atrair, capacitar e reter pessoas com qualificação técnica e que estejam alinhadas com os objetivos da entidade.

**V. Clara definição dos responsáveis:** os responsáveis pelos controles internos devem ser previamente definidos.

**VI. Definição clara dos objetivos:** os objetivos da organização devem ser definidos de forma clara, condição essencial para determinar a gestão de riscos e o apetite de risco.

**VII. Mapeamento de vulnerabilidades:** o mapeamento das vulnerabilidades possibilita a identificação dos riscos, que poderão assim ser gerenciados.

**VIII. Resposta a mudanças:** o órgão deverá identificar e avaliar mudanças internas e externas quando essas mudanças puderem afetar os controles. Isso ocorre, por exemplo, quando há alteração nos atos normativos que servem de referencial (por exemplo, no atual ano entrou em vigor um novo decreto que regulamenta a Lei Anticorrupção – Decreto nº 11.129/2022).

**IX. Implementação de controles:** o órgão deverá desenvolver e implementar controles que reduzam o risco para níveis aceitáveis.

**X. Tecnologia:** a entidade deverá contar com o suporte adequado de tecnologia da informação.

**XI. Normativos internos:** a entidade deverá elaborar políticas e outros normativos internos para amparar os controles internos.

**XII. Informações:** a entidade deverá contar com níveis de informação adequados e de qualidade para amparar os controles internos.

**XIII. Disseminação:** as informações que forem necessárias ao fortalecimento da cultura de

compliance e valorização dos controles internos da gestão.

**XIV. Avaliações periódicas:** a entidade deverá realizar avaliações periódicas da eficácia dos mecanismos de controle.

**XV. Comunicação do resultado da avaliação:** o resultado da avaliação deverá ser comunicado aos responsáveis para que eles adotem ações corretivas.

Além disso, é importante destacar os objetivos dos controles internos. São eles:

**I. Suporte aos objetivos da entidade:** os controles internos deverão amparar e buscar garantir que a entidade consiga alcançar, em nível razoável, seus objetivos.

**II. Eficiência:** os controles internos devem proporcionar a eficiência, eficácia e efetividade das atividades desenvolvidas pela entidade.

**III. Confiabilidade:** os controles internos devem garantir que as informações prestadas sejam completas, confiáveis e suficientes para a correta tomada de decisões e a conformidade com os deveres de accountability.

**IV. Conformidade:** os controles internos deverão garantir a conformidade com as leis e demais atos normativos aplicáveis.

**V. Combate ao desperdício:** os controles internos deverão colocar os bens a salvo de desperdício, perda, dano, mau uso ou outras formas prejudiciais de utilização.

A entidade deverá também implementar política de gestão de riscos. Essa política deve especificar, no mínimo, princípios, objetivos organizacionais, diretrizes para a gestão de riscos e a definição de competências e responsabilidades. A gestão de riscos é uma técnica ligada à governança que será apresentada mais adiante.

A Instrução Normativa recomenda ainda a criação de um Comitê de Governança, Riscos e Controles. Esse comitê será composto pelo dirigente máximo e pelos respectivos dirigentes das unidades subordinadas. Quando possível, o comitê deverá contar com o apoio de um assessor especial de controle interno.

## 5. Decreto nº 10.889/2021

Disciplina a transparência dos compromissos de agentes públicos e o recebimento de presentes, brindes e hospitalidades. O decreto também institui o Sistema Eletrônico de Agendas do Poder Executivo federal - e-Agendas.

### Disposições Gerais

O decreto se aplica à alta administração da Administração Pública Direta e Indireta, e também àqueles que possuem acesso a informação privilegiada. São eles:

**I.** Ministros de Estado;

**II.** Ocupantes de cargos/empregos públicos de natureza especial ou equivalentes.

**III.** Presidentes, vice-presidentes e diretores de autarquias, fundações públicas, empresas públicas ou sociedades de economia mista ou cargos equivalentes.

**IV.** Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6 e 5 ou equivalentes.

**V.** Ocupantes de cargos e empregos com acesso a informação privilegiada apta a gerar vantagem econômica ou financeira.

Além desses cargos, a entidade poderá determinar a aplicação do decreto a outros cargos com fundamento na sua gestão de riscos. Frise-se que o decreto se aplica apenas à União, mas nada impede que os demais entes federativos editem normativos inspirados nas práticas nele estabelecidas.

### Divulgação de compromissos

Existe o dever de publicar as agendas de compromissos de autoridades públicas, preferencialmente por meio eletrônico, acessível e divulgado para a população.

### Audiências

Os agentes públicos podem participar de audiências, situação na qual estes atuam



como expositores ou organizadores. Os representantes de interesse também podem participar de audiências, a convite ou por solicitação própria.

Quando os agentes públicos participarem de audiências, é recomendável que haja o acompanhamento de no mínimo outro agente público.

As solicitações de audiência sobre o mesmo assunto devem ser tratadas com autonomia. Sempre que possível, os representantes de interesses que solicitarem a audiência devem declarar que se submetem aos padrões de conduta da empresa ou entidade a que estejam vinculados.

### Recebimento de Presentes

O agente público não poderá receber, em qualquer hipótese, presentes de quem possuir interesses nas suas decisões ou nas decisões de órgão colegiado a que o agente público pertencer.

Caso não seja possível recusar ou devolver imediatamente o presente, ele deverá ser entregue ao respectivo setor de patrimônio para que este adote providências quanto à respectiva destinação.

As hospitalidades não são totalmente proibidas. Hospitalidades são ofertas de serviços ou despesas referentes aos seguintes temas:

- I. Transportes.
- II. Alimentação
- III. Hospedagem

### IV. Cursos ou seminários

### V. Congressos, eventos ou feiras,

### VI. Atividades de entretenimento.

As hospitalidades concedidas por agente privado a autoridades públicas poderão ser autorizadas quando corresponderem ao interesse institucional do órgão ou entidade.

A autorização dependerá, além da análise da compatibilidade com os interesses do órgão (que são distintos dos interesses particulares de seus membros), a consideração sobre os riscos reputacionais.

As hospitalidades devem ter um valor compatível com os padrões adotados na administração pública federal e as hospitalidades que o agente privado oferecer a outras pessoas, consideradas as mesmas condições. Caso a hospitalidade seja maior que a ordinariamente prestada, não poderá ser autorizada. A hospitalidade também não pode caracterizar benefício pessoal.

Admite-se que a hospitalidade seja feita por pagamento direto pelo agente privado ao prestador de serviços (por exemplo, hotel ou agência de viagens) ou por meio de valores compensatórios pagos ao agente público, na forma de diárias ou ajuda de custo, desde que previamente autorizado.

O agente público não pode receber remuneração equivalente a de agente privado em decorrência do exercício de representação institucional. Por exemplo, o agente público não pode receber por uma palestra em um congresso se estiver representando a sua instituição.

Os pagamentos que eventualmente seriam feitos a título de remuneração de palestrantes ou painelistas devem ser revertidos em inscrições para a capacitação de outros agentes públicos.

## 6. Integridade e ESG nas contratações públicas

### Atos normativos nacionais

No nível da legislação nacional, não há propriamente a exigência de serem exigidas, nos contratos administrativos, programas de integridade para quaisquer contratações. Apenas o licitante vencedor de contratos de grande vulto deverá implementar programa de integridade. São contratos de grande vulto aquelas cujo valor global ultrapassar o valor corrigido de R\$200 milhões. Esse valor, no entanto, é destinado para a esfera federal; entes subnacionais poderão estabelecer valores alternativos diante da sua realidade local.

Outra norma da Nova Lei de Licitações e Contratações Administrativas é que a implementação de um programa de integridade passa a ser critério de desempate nas licitações. Ou seja: se duas ofertas empatarem, vencerá a licitação a ofertante que possuir um programa de integridade, conforme a orientação dos órgãos de controle.

Em casos de infrações administrativas que ensejam sanções, uma das medidas previstas pela Lei nº 14.133/2021 para a dosimetria de sua aplicação é a implementação ou

aprimoramento do programa de integridade.

Por fim, a empresa infratora somente poderá ser reabilitada após a implantação ou aperfeiçoamento do programa de integridade – no caso das infrações administrativas mais graves.

Outra exigência da Lei nº 14.133/2021 é que os contratos com a administração pública deverão conter matriz de riscos. A matriz de riscos é instrumento de alocação de responsabilidades para definir quais riscos deverão ser suportados por cada parte.

Os administradores públicos deverão observar também algumas normas de responsabilidade social e ambiental. Poderão ser fixados percentual mínimo da mão de obra a ser composta por mulheres vítimas de violência doméstica ou por egressos do sistema prisional. Além disso, o desenvolvimento de medidas de equidade de gênero poderá servir como critério de desempate nas licitações.

No aspecto ambiental, poderá ser estabelecida, nas licitações, margem de preferência para bens recicláveis, reciclados ou biodegradáveis. Também poderá ser prevista no contrato a responsabilidade do contratado para obter licenciamento ambiental.

### Atos normativos estaduais

Alguns estados e municípios possuem leis específicas, as quais exigem obrigatoriedade de implementação de programa de

integridade a partir de determinado valor para o licitante vencedor.

Como exemplo, possuem lei estadual com a obrigatoriedade de implementação de programa de integridade pelo licitante vencedor, a partir de determinados valores, os seguintes Estados:

**I. Rio Grande do Sul (Lei Estadual nº 15.228/2018):** valor global superior a R\$ 3.300.000,00 para obras e serviços de engenharia e superior a R\$ 1.430.000,00 para compras e serviços.

**II. Rio de Janeiro (Lei Estadual nº 7.753/2017):** R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 para as demais contratações.

**III. Mato Grosso (Lei Estadual nº 1.123/2020):** para licitações de tomada de preços, contratos com prazo de no mínimo de 180 dias e com preços estimados entre R\$ 80.000,00 e R\$ 650.000,00.

**IV. Goiás (Lei Estadual nº 20.489/2019):** 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia, e R\$ 650.000,00 para compras e serviços.

**V. Distrito Federal (Lei Distrital nº 6.112/2018):** para licitações de tomada de preços e com preços estimados entre R\$ 80.000,00 e R\$ 650.000,00.

**VI. Sergipe (Lei Estadual nº 8.866/2021):** R\$ 1.500.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 650.000,00 para demais contratações.

**VII. Maranhão (Lei Estadual nº 11.463/2021):** R\$ 8.000.000,00 para obras e serviços de engenharia e R\$ 4.000.000,00 para compras e serviços.

**VIII. Amazonas (Lei Estadual nº 4.730/2018):** valor global superior a R\$ 3.300.000,00 para obras e serviços de engenharia e superior a R\$ 1.430.000,00 para compras e serviços.

## 7. A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016)

A Lei das Estatais disciplina boas práticas de governança para empresas públicas e sociedades de economia mista, com regras mais específicas para aquelas que possuam receita operacional bruta superior a R\$ 90 milhões.

**Estatuto social:** o estatuto social da empresa pública deve observar as regras de governança, gestão de riscos, controles internos, e transparência.

**Transparência:** devem ser observados requisitos mínimos de transparência. O principal documento que deve ser elaborado é a carta anual de governança corporativa.

**Gestão de Riscos:** deve ser implantada

uma estrutura de gestão de riscos. A gestão de riscos abrange a implementação efetiva de práticas de controle interno no cotidiano da empresa. Deve ser elaborado um Código de Conduta, além de uma área responsável pela prática, bem como estruturada uma auditoria interna e um Comitê de Auditoria Estatutário.

**Código de Conduta:** no código, a estatal deverá deixar evidentes os seus valores, as instâncias internas que são responsáveis pela aplicação efetiva do código, o funcionamento do canal de denúncias, mecanismos de proteção de denunciante frente a retaliações, sanções, e ações de treinamento.

**Revisão:** O código de conduta deverá ser revisto periodicamente.

**Dever do acionista controlador:** No caso das companhias abertas, o acionista deve fazer constar no Código de Conduta a proibição de divulgação não autorizada de informação que possa causar impacto negativo no valor da empresa.

**Treinamentos:** devem ser realizados treinamentos sobre temas como anticorrupção e sobre o Código de Conduta. Os treinamentos devem preferencialmente contar com a participação da alta administração.

**Supervisão das Práticas de Integridade:** são atribuições de integridade do Conselho de Administração a supervisão da governança corporativa, a implementação e supervisão de sistema de gestão de

riscos e a comunicação. O Conselho de Administração conta com a assessoria do Comitê de Auditoria Estatutário em relação a esta tarefa.

### Comitê de Auditoria Estatutário

O Comitê de Auditoria Estatutário é encarregado de acompanhar o trabalho da terceira linha de defesa, bem como acompanhar a gestão de riscos por meio das respectivas áreas da organização.

## Biografia



*André Castro Carvalho*

Bacharel (2007), Mestre (2010) e Doutor (2013) pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, tendo sua tese de doutorado recebido o Prêmio CAPES de Tese 2014 na área do Direito. Realizou estudos de pós-doutorado como visiting researcher no Massachusetts Institute of Technology - MIT (2016), sendo bolsista do Programa Estratégico - DRI (Estágio Pós-Doutoral) da CAPES, e concluiu o Programa de Pós-Doutorado realizado no Departamento de Direito Econômico, Financeiro e Tributário da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (2018). Foi bacharelado (incompleto) em Economia pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA da Universidade de São Paulo, tendo iniciado os estudos em 2011 e interrompido em 2012. Foi visiting researcher na Karl

Franzens Universität Graz, na Áustria (2013), pelo Coimbra Group Scholarship Programme for Young Professors and Researchers from Latin America, e visiting scholar and professor na Nankai University (Tianjin) e JiLin University (Changchun), ambas na China (2012-2013), durante o período de doutorado. Possui certificação em treinamento corporativo em AML/CTF para uma instituição financeira emitido pela International Compliance Association - ICA em conjunto com a Manchester Business School (2014-2015), e é certificado em AML pela ACAMS (2019). É professor na pós-graduação no Ibmec-SP; professor regular na educação executiva em Compliance e no curso de LL.M do Insper; professor do MBA ESG/Exame e do MBA em Data Science da Trevisan Escola de Negócios. Também atua (ou atuou) como professor convidado em outros programas de extensão e de pós-graduação de diversas instituições de ensino, como PUC-SP, FIA, FIPE, FEA-USP, FD-RP, UFSCar, Unifor, EPM, ESA-DF, ABBC Educacional, Instituto Brasileiro de Ciências Bancárias - INFI e Associação Brasileira de Câmbio (ABRACAM). Foi professor de graduação de Direito Administrativo da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo (2011-2013), de Direito Econômico da Universidade Ibirapuera (2014) e de Direito Financeiro da Faculdade Autônoma de Direito - FADISP (2010).



fundação podemos  
política para todos