

A transparência no CADE: uma revisão acadêmica

Bianca Sartori

Resumo

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) é uma autarquia federal brasileira responsável por garantir a livre concorrência no mercado nacional, identificado mundialmente pelo trabalho que realiza em âmbito do antitruste. Para além disso, o órgão também é reconhecido pelas ações que realiza em favor da transparência. Na intenção de divulgar os mecanismos que adota e permitir que outras instituições possam assim se espelhar, o presente artigo elenca as ações realizadas pelo CADE que promovem políticas de transparências. Neste sentido, é delineado o conceito de transparência e apresentado algumas de suas classificações para melhor parametrizar e direcionar o estudo. Tem-se, em seguida, a descrição do órgão, explanando breve histórico da autarquia, assim como de suas funções, para posteriormente elencar os instrumentos que fomentam a transparência por ela utilizados dentro de categorias específicas desenvolvidas pela literatura. Ao final, o artigo reconhece a autarquia como referência nacional também em matéria de transparência.

Palavras chave: CADE; transparência; antitruste; órgão público; gestão pública

Abstract

The Administrative Council for Economic Defense (CADE) is a Brazilian federal responsible for ensuring free competition in the national market, identified worldwide by its great work in antitrust matter. In addition, the institution is also recognized for its actions in favor of transparency. With the intention of disseminating the mechanisms adopted by the organization and allowing another ones mirror it, this article summarizes the actions of CADE that promote transparency policies. In this sense, the concept of transparency is outlined, as well some of its classifications to better parameterize and direct the study. The description of the organization is then presented, explaining a brief history of the autarchy, as well as its functions. Later, are listed the instruments that promote the transparency used by CADE, within specific categories developed in the literature. At the end, the present article recognized the autarchy as a national reference also in terms of transparency.

Keywords: CADE; transparency; antitrust; public agency; public administration

Sumário

1. Introdução; 2. Transparência; 2.2 Classificações da transparência; 2.2.1 As direções da transparência; As variações da transparência; As iniciativas da transparência; 3. O CADE; 3.1 Histórico do CADE; 3.2 Políticas de transparência do CADE; 3.2.1 Sítio eletrônico do CADE; 3.2.2 Projeto CADE sem Papel; 3.2.3 Gestão do CADE; 3.3 Os tipos de transparência presentes no CADE; 4. Considerações finais

1. INTRODUÇÃO

O CADE é atualmente uma autarquia reconhecida mundialmente pelo seu trabalho na área de defesa da concorrência. O reconhecimento de suas ações se materializa não somente na percepção de um mercado econômico mais salutar, como também em prêmios nacionais e internacionais. Ao longo dos anos, desde a implementação da lei nº 12.529/2011, a autarquia já acumula um rol considerável de premiações. Dentre estas, destacam-se aquelas obtidas em virtude da transparência que o órgão promove, como o 21º Concurso Inovação da Enap e o III Concurso de Boas Práticas da Controladoria-Geral da União.

As premiações derivadas de sua transparência decorrem da percepção desta como um elemento que promove a democracia, alicerce sob o qual se firmam os princípios fundamentais defendidos na Constituição Brasileira de 1988. De acordo com a Carta Magna, em seu art. 5º, inciso XXXIII, todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações que sejam de interesse particular, coletivo ou geral, a exceção daquelas de caráter sigiloso. Em vista disso, diversos mecanismos foram elaborados e aprimorados com a finalidade de alavancar a transparência no país, sendo eles leis, resoluções, órgãos fiscalizadores e programas nacionais, cada qual com sua devida particularidade. Cita-se aqui alguns destes de significativa importância, como a implementação das leis complementares nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF), nº 131/2009 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF); a lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso a Informação – LAI); a criação do Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC); o Programa Brasil Transparente; a Política de Governança Digital (PGD) e outros.

Contudo, para que tais medidas alcancem seus objetivos pretendidos, é preciso que os órgãos coloquem essas ferramentas em ativa. Como ressalta Fiirs *et al.* (2018), cabe também aos gestores o dever de prover a transparência destas informações. Dado o reconhecimento e *status* que o CADE alcançou, percebe-se a preocupação da autarquia em garantir o direito ao acesso à informação. Em vista disso, o presente artigo tem por objetivo apontar as ações e os instrumentos que o CADE utiliza para promover a política de transparência, desde a implementação da sua lei nº 12.529/2011, a Lei de Defesa da Concorrência. Este trabalho se justifica à medida que corporifica e divulga os mecanismos adotados pela autarquia, o que permite a outras instituições públicas se espelharem em tais ações, adaptando-as conforme sua estrutura e fomentando, com isso, o desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública. Este trabalho é resultado do Programa de Intercâmbio do CADE (PinCADE), organizado pelo CADE em parceria com o CEDES, que oportunizou a experiência de um mês na autarquia, com palestras e aulas práticas.

O trabalho está dividido em três seções principais. No tópico seguinte será exposto o arcabouço teórico da terminologia transparência e algumas de suas classificações. Em seguida será tratado do CADE, detalhando ações que promovem a política da transparência na instituição. Por fim, é apresentada as considerações finais.

2. A TRANSPARÊNCIA

2.1 O conceito de transparência

Antes de se conceituar transparência, é necessário primeiramente decantar a solução que se forma com a mistura da palavra a outras heterogêneas, por serem recorrentemente tratadas como equivalentes. O equívoco decorre, principalmente, pela correlação que os termos possuem, razão pela qual ser importante diferenciá-los para que não sejam classificados como semelhantes. Neste sentido, é separado aqui transparência de *abertura*, *accountability* e *publicidade*.

Referente à *transparência* e *accountability*, Martins *et al.* (2018, p. 226) afirma que os termos são interligados, porque um pressupõe o outro ao se considerar uma gestão democrática. Conforme descrito por Souza (2006), *accountability* pode ser entendido, em seu sentido clássico, como o “controle, por parte da população, dos atos de seus governantes” (SOUZA,

2006, p. 36)¹. É, para tanto, a construção e utilização de mecanismos institucionais que permitem com que a população possa, ininterruptamente, monitorar atos de seus governantes (ABRUCIO; LOUREIRO, 2004, p. 1 *apud* DREHMER e RAUPP, 2018, p. 29)². Para que este controle ocorra, é necessário ter acesso à informação, a qual deve ser apresentada com qualidade. Esse acesso leva à transparência que, por sua vez, promove a *accountability* (PAPENFUB; SCHAEFER, 2010 *apud* CAMPAGNONI *et al.*, 2016)³. Percebe-se nesse processo quatro etapas para chegar ao *accountability*: acesso à informação, qualidade da informação, transparência e, por fim, *accountability* (PAPENFUB; SCHAEFER, 2010 *apud* CAMPAGNONI *et al.*, 2016). Deste modo, verifica-se que um interliga o outro, sendo a transparência umas das etapas para se alcançar à *accountability*.

Quanto à *transparência* e *abertura* há de se mencionar que estes termos andam muito interligados, razão pela qual se confundem. Vê-se inclusive, diferenças entre suas definições na própria literatura. Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015) salientam os trabalhos de Birkinshaw (2006) e Larsson (1998). Para Birkinshaw (2006 *apud* ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA & RICCIO, 2015) abertura seria a possibilidade de ver as operações e atividades do governo enquanto que a transparência iria além, pois consideraria ainda o processo de elaboração e implementação das políticas públicas; resumidamente, parece que o autor entende abertura como o *durante*, enquanto a transparência inclui também o *antes* e *depois* das ações governamentais. Larsson (1998) apresenta visão similar e afirma que a “transparência se estende além da disponibilidade de informações para abraçar a simplicidade e compreensão” (LARSSON, 1998, p.40). Para o autor, é possível, por exemplo, que uma organização esteja disponibilizando seus documentos e procedimentos para acesso público e, contudo, não seja transparente, uma vez que a informação é percebida como incoerente pelos cidadãos. Em contrapartida, Bugaric (2004) apresenta visão diferente. Segundo o autor, o princípio da abertura é mais amplo que o princípio da transparência. O

¹ A definição clássica pode ser atrelada à ideia de *accountability* vertical. Assim como *transparência*, *accountability* também se ramifica em diferentes tipos. Para aprofundamento do termo e suas derivações, vide trabalho SOUZA, A. B. D. Comissões parlamentares de inquérito como instrumentos de *accountability* horizontal : análise do período 1989-2005. **Dissertação (Mestrado em Administração)**, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

² ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C. (Org.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 75-102.

³ PAPENFUB, U.; SCHAEFER, C. Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision - an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 3, p. 555-576, September 2010.

princípio da transparência se referiria à acessibilidade de informações e outros serviços da administração pública, enquanto o princípio da abertura abrangeria várias formas de cooperação e comunicação ativa entre o órgão e o público.

Percebe-se com isso que os conceitos que diferenciam os termos são similares, mas as palavras a que esses conceitos são atribuídos são diferentes. Enquanto para Bugaric (2004) é o princípio da transparência que está incutido no princípio de abertura, para Birkinshaw (2006) e Larsson (1998) a abertura é um dos caminhos que contribui para a promoção da transparência. Em vista do exposto, este trabalho segue a linha de Birkinshaw (2006) e Larsson (1998), por acreditar que a abertura se define como à acessibilidade de informações públicas, a possibilidade de se acompanhar as operações e atividades da entidade, enquanto transparência vai além, e inclui no seu significado também a compreensão destas informações.

Quanto à publicidade, essa é entendida como a ação de se tornar algo público. Logicamente, algo se torna público quando é possível acessar a informação referente a este. Deste modo, a abertura é o meio que provoe a publicilidade. No que tange à administração pública, esta traz o princípio da publicidade, que prevê como dever dos órgãos públicos a divulgação dos atos administrativos. Para a promoção deste princípio, tais órgãos se valem de meios que ofereçam acesso à informação, isso é, meios que oferecem abertura, como a divulgação de informativos em seus sítios eletrônicos, por exemplo, para que assim seus atos administrativos sejam conhecidas publicamente.

Em vista do exposto, dadas as características apresentadas que compõe o significado do termo, entende-se neste trabalho por transparência a divulgação de informações relevantes, confiáveis e compreensíveis (informações de qualidade) dadas com presteza e rapidez, de maneira que permita à sociedade trazer contribuições a respeito (LOYA, 2004 *apud* SANTOS; MONIZE, 2018)⁴. Tem por objetivo o acesso à informação dos atos administrativos em toda a sua fase (planejamento, execução e finalização), fomentando, a partir do incentivo da participação popular, a cultura da democracia, aspecto defendido e aclamado na atual Constituição Cidadã.

2.2 Classificações da *transparência*

⁴ LOYA, M. Á. V. (2004). *Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: experiencias en la Unión Europea y México. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Escuela de Graduados em Administración Pública y Política Pública.*

Para além da delimitação do conceito, torna-se mister igualmente classificar a transparência em seus variados tipos, uma vez que esta manifesta-se de diferentes maneiras. Contudo, assim como a definição, as classificações não se fecham a um grupo exclusivo, dado os poucos estudos que se têm a respeito (ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA & RICCIO, 2015 p. 142). Salientado este fato, serão aqui considerados como norteadores os trabalhos de Heald (2006) e Yazigi (1999 *apud* ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA e RICCIO, 2015)⁵, valendo-se do estudo de Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015) como apoio. Serão apresentados os tipos de transparência discricionados pelos autores afim de utilizá-los como critério de análise. Ao se elencar os tipos de transparências promovidas pelo CADE percebidas no estudo, espera-se promover uma averiguação mais minuciosa e precisa e, com isso, contribuir também para o fortalecimento destas definições na literatura.

Deste modo, será considerado as diferenciações da transparência em direções, variedades e iniciativas. As direções se estabelecem como *upwards*, ‘para cima’, *downwards* ‘para baixo’, *outwards* ‘para fora’, *inwards* ‘para dentro’; as variedades como *event transparency vs process transparency* ‘transparência de evento versus transparência de processos’, *transparency retrospect vs transparency in real time* ‘transparência retroativa versus transparência tempestiva’, *nominal vs effective transparency*, transparência nominal vs efetiva (HEALD, 2006)⁶. Por sua vez, a iniciativa decorre de ser passiva ou ativa (YAZIGI, 1999 *apud* ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA e RICCIO, 2015).

2.2.1 As direções da transparência

As direções da transparência se distinguem em dois grandes grupos: transparência vertical e transparência horizontal.

A transparência vertical envolve a relação hierárquica entre os agentes da organização, o superior e os subordinados, e se ramifica em transparência para cima e transparência para baixo (HEALD, 2006, p. 27). A transparência para cima ocorre quando o superior consegue observar e direcionar a conduta, o comportamento e o resultado dos subordinados. Os subordinados fornecem informações úteis a fim de que o superior possa monitorá-los (ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA e RICCIO, 2015, p. 143). Segundo Heald (2006, p. 27), este

⁵ YAZIGI, A. F. Dinero, política y transparencia: El imperativo democrático de combatir la corrupción. **9th International Anti-Corruption Conference (IACC)**, p. 10–15, 1999.

⁶ Tradução dos termos de Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015).

modelo parece envolver mais as análises de fluxo informacional, permitindo que os superiores possam analisar a aplicação de suas políticas. A transparência para baixo, por sua vez, tem o direcionamento inverso. Ocorre quando os subordinados monitoram e direcionam a conduta, o comportamento e o resultado dos seus superiores. Para Heald (2006, p.27), é esse direcionamento de transparência que leva ao *accountability*⁷, de controle da população perante os atos de seus governantes. Heald (2006) ressalta que essas duas direções não são excludentes e podem coexistir. Quando há convergência entre elas, tem-se a chama transparência vertical simétrica e, do mesmo modo, quando há divergência, ocorre a transparência vertical assimétrica.

Por sua vez, a transparência horizontal envolve a relação entre a organização e agentes externos a ela. Assim como a vertical, a transparência horizontal também se ramifica, engloba a transparência para fora e transparência para dentro. A transparência para dentro ocorre quando os indivíduos que estão fora da organização conseguem observar o que acontece em seu interior. Conforme Heald (2006, p. 28) explica, esse direcionamento de transparência é importante, pois promove mecanismos que fomentam a participação da sociedade como controle social. A transparência para fora, em contrapartida, ocorre quando um subordinado da organização observa o que acontece para fora dela (HEALD, 2006, p. 28). Para o autor ter essa transparência é essencial para a organização, pois permite que esta compreenda seu ambiente ao monitorar seus pares e/ou competidores. Ressaltado por Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015, p. 143), essa direção de transparência é essencial em órgãos federais, pois, além de ver a si mesma, a estrutura precisa acompanhar os indivíduos que esta atende para que assim dimensione suas estratégias políticas, econômicas e orçamentárias . Quando há coexistência das transparências para fora e para dentro, se tem a transparência horizontal simétrica. Da mesma forma, faltando uma das direções, ocorre uma transparência horizontal assimétrica (HEALD, 2006, p. 29).

Em vista do exposto, é possível que uma organização tenha uma transparência para dentro, permitindo que a sociedade acompanhe suas ações, mas em sua estrutura interna faltar transparência para baixo, com funcionários sem acesso a informações que permitam monitorar as ações tomadas pelos seus superiores. Esse exemplo demonstra como esta classificação de transparência permite uma visão mais apurada do grau desta na organização.

⁷ Considerando o sentido clássico de *accountability*.

2.2.2 As variações da transparência

As variações da transparência se dividem em três grupos dicotômicos: transparência de eventos *vs* de processos, transparência retroativa *vs* tempestiva e transparência nominal *vs* efetiva.

2.2.2.1 Transparência de eventos *vs* de processos

A transparência de eventos *vs* de processos refere-se à disponibilidade de informações quanto aos eventos e aos processos que acontecem na organização. Eventos seriam todas aquelas informações palpáveis, visíveis externamente, e/ou de fácil mensuração. Por exemplo, supondo uma defensoria pública, há transparência de eventos quando são disponibilizados dados mensuráveis, tais como o quanto de verba entrou na instituição, as despesas que foram geradas, o número de processos realizadas, etc. Heald (2006) classifica esses dados, enquadrando-os como *inputs* ‘entradas’, *output* ‘saídas’ e *outcomes* ‘resultados’. As entradas seriam informações de dados mensurados diretamente (ex.: orçamentos), as saídas seriam informações que indicam o nível de atividade da organização (ex.: processos realizados) e os resultados seriam informações que indicam o efeito das atividades da organização (ex.: grau de satisfação). Segundo Heald (2006, p. 31) sistemas públicos tradicionais concentram-se muitas vezes em prover transparência de entrada, mas acabam não trazendo informações referentes às saídas e aos resultados. É mais fácil encontrar informações de uma defensoria pública referentes a seu orçamento e suas despesas, que referente às atividades que foram realizadas, a qualidade do serviço prestado (há inclusive uma resistência na divulgação dessas – vê-se a dificuldade dos pesquisadores ter seus questionários respondidos pelas organizações).

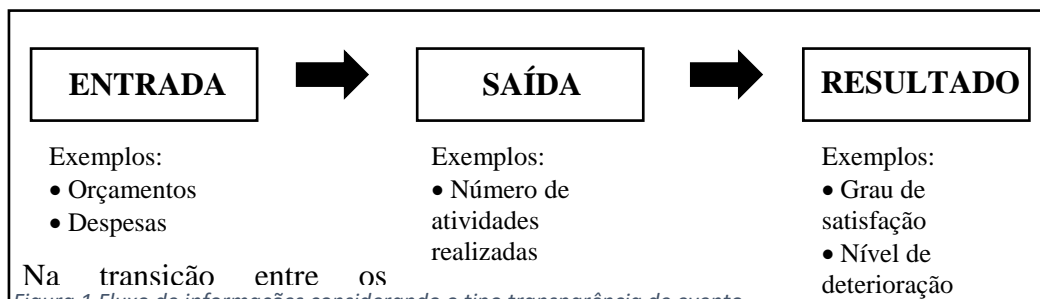


Figura 1 Fluxo de informações considerando o tipo transparência de evento

elemento

resultada, há os processos realizados na organização. Há assim informações na organização que envolvem aspectos processuais e operacionais. A transparência de processos diz respeito,

portanto, à disponibilização destas informações. Valendo-se do mesmo exemplo da defensoria pública, há um procedimento que determina o quanto do orçamento recebido pela organização deve ser destinado para manutenção. A disponibilidade dessa informação é classificada como transparência de processos. Outro exemplo é a informação que indica quais elementos serão observados para definir o grau de prioridade dos casos que a instituição recebe. Heald (2006) informa existir dois componentes diferentes na transparência das informações processuais: *procedural* ‘processual’ e *operational* ‘operacional’. A transparência de processos de caráter processual envolve informações referentes à regras, regulamentos e processos adotados pela organização, que são usualmente (assim se espera) disponibilizados em domínio público (HEALD, 2006, p. 31). Os dois exemplos acima se classificam como transparência de processos processual, pois se referem às diretrizes adotadas pela organização que norteiam suas decisões. Já a transparência de processos de caráter operacional diz respeito às informações que envolvem a aplicação destas diretrizes em casos particulares, por exemplo, as informações quanto ao requerente e o réu de um caso. Tais dados podem ser categorizados como confidenciais, sujeitos à proteção legal, publicados somente de acordo com certos regulamentos (HEALD, 2006, p. 32). Além destas restrições de confidencialidade relativas aos dados, pode ocorrer também custos de eficiência e eficácia causados por divulgação de certas informações sobre as operações cotidianas da organizações.

Na intenção de ilustrar a cadeia dessa variedade de transparência, foi construído o quadro exemplificativo abaixo:

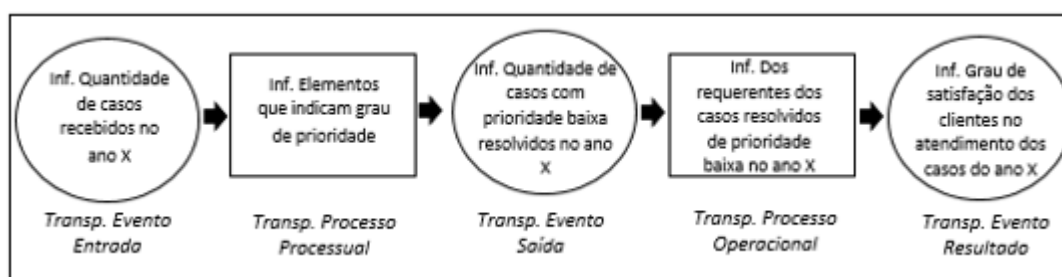


Figura 2 Fluxo de informações considerando o tipo transparência de evento

Em vista do exposto, percebe-se que a transparência de eventos é mais voltada informações de caráter quantitativo, enquanto a transparência de processos está relacionada informações de caráter qualitativo.

2.2.2.2 Transparência retroativa vs tempestiva

A variedade transparência retroativa vs transparência tempestiva está relacionada ao tempo em que os dados são divulgados.

A transparência retroativa refere-se à disponibilização de informações trazidas em intervalos periódicos de tempo, enquanto que a transparência tempestiva as informações são continuamente divulgadas (HEALD, 2006, p. 32). Realiza-se aqui um paralelo entre as duas. Referente à transparência retroativa, há um período de operação na qual a organização se prepara para iniciar futuros projetos, abrindo uma “janela de *accountability*”, que possibilita a participação de suas partes. Todavia, quando esta janela é fechada, a organização foca inteiramente nas suas atividades até o fim do período da operação, abrindo o ciclo novamente com o início de novos projetos. Esse tipo de atuação oferece um maior foco para organização, que pode repercutir em maiores níveis de eficiência e eficácia.

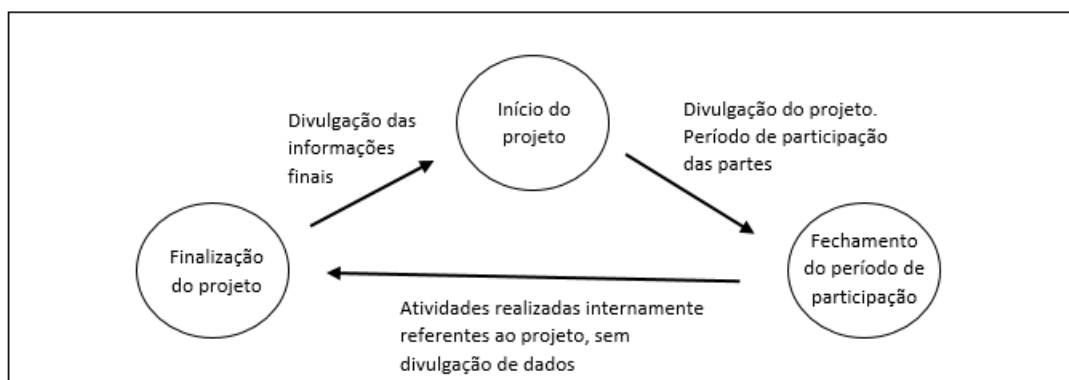


Figura 3 Modelo ilustrativo do processo de transparência retroativa

Em contraste, na transparência tempestiva a “janela de *accountability*” fica continuamente aberta, isso é, não há momento em que a organização foca exclusivamente em suas atividades. As decisões e operações podem ser modificadas conforme a participação social, aumentando o grau de *accountability*. Todavia, isto pode repercutir negativamente para a organização, uma vez que o processo pode ser constantemente afetado. Para Heald (2006), parece custar menos para a organização abrir periodicamente o período de controle das partes do que deixá-lo constantemente aberto. Caberá à avaliação da administração da organização averiguar quais destes modelos melhor se adequa ao seu modo de operação.

2.2.2.3 Transparência nominal vs efetiva

A transparência nominal *vs* efetiva diz respeito à capacidade dos receptores de processar, compreender e utilizar as informações divulgadas. Quando uma informação carrega essas características, trata-se de uma transparência efetiva. Por outro lado, quando há divulgação de dados que não possibilitam a assimilação do público, trata-se de uma transparência nominal (HEALD, 2006, p. 34-35). Na transparência nominal há a intenção da organização em ser transparente, sem, contudo, conseguir gerar essa transparência. É denominada *ilusão da transparência* a divergência entre transparência efetiva e nominal (ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA & RICCIO, 2015, p. 147). Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015) trazem como exemplo de transparência nominal a liberação de informações que favorecem apenas determinado grupo (ex: fraudes em licitações), a manipulação de dados quanto a dívidas do ente público, a divulgação do orçamento como simples peça orçamentária e legislativa, entre outros.

2.2.3 As iniciativas da transparência

Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015) apresentam também os estudos de Yazigi (1999), o qual analisa a transparência sob uma ótica de suas iniciativas, distinguindo-a entre *transparência ativa* e *transparência passiva*.

A transparência ativa é a difusão de informações por iniciativa da própria organização, os dados são disponibilizados a público independente de requerimentos externos. Exemplos de transparência ativa são as informações disponibilizadas pela organização em seu site, como informativos sobre sua função e atividades que realiza, a lista de indicadores de desempenho de sua gestão, os seus valores orçamentários, entre outros (YAZIGI 1999 *apud* ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA & RICCIO, 2015, p. 148).

A transparência passiva, a seu modo, é a disponibilização de informações quando há requerimento destas. Considerando o âmbito da administração pública, é obrigação do Estado disponibilizá-las quando houver demandas, salvo àquelas protegidas legalmente dado seu caráter sigiloso (ZUCCOLOTTO, TEIXEIRA & RICCIO, 2015, p. 148). Cita-se como exemplo, os dados disponibilizadas em resposta a pedidos de informação solicitados por meio do e-SIC.

Em vista do exposto, na intenção de sintetizar o assunto, é apresentado abaixo um quadro com resumo dos tipos de classificação de transparência explorados aqui:

Quadro 1 - Classificações da Transparência quanto à direção, à variedade, à iniciativa e as dimensões conceituais

Classificação	Qualidade
Quanto à direção	Vertical – transparência para cima e transparência para baixo
	Horizontal – transparência para fora e transparência para dentro
Quanto à variedade	Transparência de eventos e transparência de processos
	Transparência retroativa e transparência tempestiva
	Transparência nominal e transparência efetiva
Quanto à iniciativa	Transparência ativa e transparência passiva

Fonte: adaptado de Zuccolotto, Teixeira e Riccio (2015)

Diante dos conceitos e classificações apresentados, é possível identificar de maneira mais precisa os elementos constitutivos e as bases da transparência nas políticas de disponibilidade da informação exercidas pelo CADE.

3. O CADE

Sabe-se que a concorrência tem um importante papel na economia de um país. Quando há concorrência, empresas são impelidas a encontrar meios que façam os consumidores escolherem seus produtos/serviços em detrimento das demais concorrentes. Para tal, buscam se aperfeiçoar através de inovações, melhorias na qualidade dos produtos, diminuição dos preços finais e outros. Essa procura pelo aperfeiçoamento repercute em maiores benefícios aos consumidores e, conseqüentemente, à sociedade. Vê-se, portanto, a importância da concorrência para o mercado. Em vista disso, é necessário garantir que a *livre concorrência*⁸ esteja presente no mercado. Nesse sentido, manifesta-se o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), órgão que irá realizar este controle.

⁸Segundo Gaio (2012), a livre concorrência significa “liberdade de competir de uma maneira correta e honesta, não se admitindo impedimentos artificiais ou ilegais à entrada de novas empresas no mercado” **Fonte bibliográfica inválida especificada..**

O CADE é a autarquia federal do Brasil responsável por garantir a livre concorrência nacional. Vinculado ao Ministério da Justiça, forma, juntamente com a Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (SEAE), o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC), conjunto de órgãos do governo responsáveis pela promoção da economia competitiva no Brasil. O CADE atua de forma preventiva, educativa e repressiva, apura violações e abusos referentes à matéria concorrencial e faz o controle antitruste do país. Fomenta, com isso, a cultura da livre concorrência e contribui para a construção de uma economia salutar. Neste sentido, é mister apresentar breve histórico da instituição, para assim melhor posicionar o leitor do panorama que esta importante autarquia está inserida.

3.1 Histórico do CADE

Apesar da história do antitruste no Brasil dar seus primeiros sinais em 1934, com a lei Malaia, o CADE surge de fato somente em 1962, pela lei nº 4.137, como um órgão do Ministério da Justiça. Na época, cabia ao CADE fiscalizar a gestão econômica e o regime de contabilidade das empresas. Todavia, dada a ditadura vigente, em quase três décadas apenas 117 casos foram para condenação, sendo todos anulados por decisões judiciais (SALGADO, 2009, p. 8). O CADE tinha, portanto, papel minguo a época.

Entretanto, com o fim da ditadura em 1985 e a aplicação da Constituição de 1988, um novo cenário econômico e institucional surge, mais propício para o desenvolvimento da livre concorrência e da proteção ao consumidor (SALGADO, 2009, p. 8). Promulga-se em 1994 a lei nº 8.884, 1994 que transforma o CADE em autarquia federal, com o dever de avaliar atos de concentração⁹ submetidos para aprovação e julgar processos administrativos relativos às condutas anticompetitivas. A referida lei teve papel significativo para a história do órgão, pois declarou sua autonomia, extinguindo a possibilidade de recursos hierárquicos dos julgamentos realizados pela autarquia. Todavia, inicialmente o controle dos atos de concentração não foi muito eficiente. Isto porque a lei permitia que atos de concentração fossem analisados após a sua realização. Em vista disso, caso o CADE desaprovasse o ato, era difícil desfaze-lo se este já estava firmado.

⁹ Atos de concentração são fusões, incorporações, aquisições e joint venture de duas ou mais empresas anteriormente independentes.

Sob tal problemática, em maio de 2012 entra em vigor a lei nº 12.529/2011 entra em vigor, inaugurando um novo horizonte para o antitruste brasileiro. O SBDC, que à época era composto pelo CADE, a SEAE e a Secretaria de Direito Econômico (SDE), é reestruturado. A SDE é extinta e a SEAE recebe nova função, cabendo-a promover a advocacia da concorrência para os órgãos do governo. O CADE também ganha nova roupagem e sua estrutura passa a ser composta pelo Tribunal Administrativo de Defesa Econômica, pela Superintendência-Geral (SG) e pelo Departamento de Estudos Econômicos (DEE), sendo esta sua composição atual. Ademais, o CADE também recebe unidades de apoio, como a Procuradoria Federal Especializada junto ao CADE, responsável por promover assessoria jurídica ao CADE, representando o órgão extrajudicialmente, e a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), responsável por gerenciar as funções administrativas da autarquia.

Além do caráter estrutural, a lei nº 12.529/2011 também modificou os processos de análise. A principal mudança foi a exigência de submissão prévia dos atos de concentração ao CADE, passando a serem analisados a priori. Essa alteração não só agilizou os processos, como também permitiu maior segurança jurídica às empresas. O prazo máximo passou a ser de 240 dias para analisar as fusões, podendo ser prorrogáveis por mais 90 dias em caso de operações complexas. Ainda, a nova lei alterou o valor mínimo das multas, variando de 0,1% à 20%, permitindo assim atribuir penalidades mais adequadas, coerentes com a infração econômica ocorrida.

Todas essas modificações trazidas com a lei nº 12.529/2011 elevaram a autarquia a um novo patamar. Atualmente, o CADE figura-se em papel de destaque, a nível internacional, como órgão antitruste. É considerado como uma das dez melhores agências antitruste no mundo, sendo reconhecido como a melhor agência das Américas pela *Global Competition Review* (CGR), revista britânica especializada em defesa da concorrência. Uma de suas mais atuais conquistas, em 2019, foi a adesão como membro permanente do Comitê de Concorrência pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), evidenciando o papel participativo do CADE frente o cenário antitruste mundial e seu desejo constante pelo aperfeiçoamento. Além disso, a instituição também criou parcerias com demais órgãos federais, como o Memorando de Entendimentos firmando em fevereiro com o Banco Central, sendo estabelecido uma parceria colaborativa e coordenada envolvendo atos de concentração referentes ao Sistema Financeiro Nacional (SFN).

Há de se salientar que tal resultado é fruto do trabalho conjunto da área meio e fim. Não só o CADE é reconhecido devido sua ação voltada à área finalística, como também à ação de sua administração interna. Esse reconhecimento é legitimado em premiações. Em 2015 o CADE foi ganhador do III Concurso de Boas Práticas da Controladoria-Geral da União, na categoria promoção da transparência ativa e/ou passiva em função de sua pesquisa pública de processo administrativo. Foi ganhador também em 2017, sendo um dos vencedores do 21º Concurso Inovação da Enap devido à iniciativa de petição eletrônica e transparência ativa, desenvolvida no âmbito do Programa CADE sem Papel.

Percebe-se, assim, a preocupação da administração do CADE em realizar um trabalho eficiente e participativo, principalmente no quesito transparência. A autarquia tem adotado políticas que fomentam mais a visibilidade de suas ações perante o público, na intenção de, assim, estar de acordo com os preceitos estabelecidos pela Constituição.

3.2 Política de transparência do CADE

Em âmbito nacional, a promulgação da LAI teve significativa importância para a alavancagem da transparência no país. A lei regulamentou os procedimentos a serem adotados pelos entes federais, a fim de assegurar o direito constitucional de acesso às informações públicas¹⁰. Com seu estabelecimento, os órgãos tiveram a responsabilidade de prover informações nos mais variados aspectos, tais como: as atividades por eles exercidas relativas à sua política, organização e serviços; os dados dos seus patrimônios públicos, a utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; as informações contidas em seus registros ou documentos, produzidos ou acumulados; o resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas por eles realizadas e outros (BRASIL, 2011)¹¹.

Em vista disso, como autarquia já preocupada em seguir a máxima da publicidade, o CADE age naturalmente também para aplicação das diretrizes trazidas pela LAI a fim de assegurar a transparência por ela defendida. Diversas de suas ações reverberam no florescimento da transparência, em seus diferentes tipos.

¹⁰ Conforme bem descrito por Michener, Contreras e Niskier (2018), o Brasil inaugurou um novo paradigma cívico e administrativo com a LAI, passando de uma posição “de detentor do monopólio de ‘documentos oficiais’ para guardião de ‘informações pública’” (MICHENER, CONTRERAS e NISKIER, 2018, p. 611).

¹¹ De acordo com Michener, Contreras e Niskier (2018), a LAI afigura-se como a 22ª lei de AI (Acesso à Informação) mais forte no mundo das 115 existentes.

3.2.1 Sítio eletrônico do CADE

Como primeiro ponto, destaca-se o cuidado da autarquia quanto a seu sítio eletrônico. O domínio, de estrutura intuitiva e fácil navegação, apresenta em sua página inicial a aba “acesso à informação”. É disponibilizado ao cidadão dados referentes ao aspecto institucional, ações e programas realizados pelo órgão, resultado de auditorias, prestação de contas, as receitas e despesas, licitações e contratos e outros. Na aba “destaque” é disponibilizado o acesso para o regimento interno, a lei 12.529/2011 de defesa da concorrência, as informações quanto as sessões de julgamento, os guias formulados pelo CADE e o *link* para acesso às consultas públicas, que reúne informações quanto à realização de audiências públicas, e outras formas de incentivo à participação popular promovidas pelo CADE. Ainda na página inicial, o cidadão tem acesso às notícias de âmbito da instituição, à agenda de autoridades, sendo possível marcar reuniões, e ao CADE em Números, que apresenta os principais dados sobre a atuação do órgão, como número de processos julgados, número e a soma das multas aplicadas, entre outras informações. Há também o *link* para Pesquisa Operacional, que possibilita acesso aos processos e documentos gerados pelo CADE, bem como a aba Clique-Denúncia que permite ao cidadão denunciar casos que infrinjam a lei de livre concorrência. Outras informações como perguntas frequentes, contatos e serviços, estrutura interna do CADE, planejamento estratégico da autarquia, também são disponibilizadas. Observa-se que as informações disponibilizadas são de fácil acesso, relevantes, e facilmente compreendidas, mesmo para cidadãos leigos em matéria antitruste, assunto focal do CADE. Ainda, o CADE tem disponível o acesso ao e-SIC, que permite à sociedade encaminhar pedidos de informação, acompanhar prazos, receber respostas de solicitações, entrar com recurso e expor reclamações. Através de sua estrutura interna, na Coordenação Geral Processual (CGP) vinculada à Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do CADE, a autarquia responde às solicitações recebidas externamente. Ademais, os áudios das sessões de julgamento podem ser acessados ao vivo através do *site*, podendo ser recuperadas na pasta de arquivos de cada sessão.

Vê-se através dessa estrutura *online* uma preocupação constante do CADE em constantemente disponibilizando o acesso à informação de diversas naturezas ao cidadão, de maneira que este consiga acompanhar, concomitante à autarquia, as atividades por ela realizada, tendo seu direito constitucional atendido.

3.2.2 Projeto CADE sem Papel

Para além do seu domínio eletrônico, o CADE também realizou projetos que trouxeram mudanças significativas para a instituição, principalmente no que tange à transparência. Até 2014, o CADE se utilizava do gerenciamento eletrônico de documentos (GED) para controlar, armazenar e compartilhar os documentos gerados pelo órgão. Todavia, o GED não permitia produzir novas documentações em seu sistema, o que resultava na utilização de muitos arquivos em formato de papel, dificultando o trânsito de acesso às informações dentro da organização. Desejando resolver tal empecilho, em 2014 o CADE iniciou o projeto CADE sem Papel, com o objetivo de fazer com que todos os processos criados a partir de 2015, tanto na área meio como na área fim, fossem exclusivamente eletrônicos. Para isso, seria necessário a utilização de um programa que possibilitasse esse recurso. Após uma pesquisa de *benchmarking*, identificou-se o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), *software* desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), como ferramenta ideal. Através do SEI o processo nasceria eletrônico, permitindo trabalhos colaborativos à distância. Dentre suas funções, o sistema permite: gerar *online* documentos e processos; disponibilizar acesso para usuários externos dos documentos e processos criados; monitorar prazos e a produtividade das unidades e pessoas; realizar assinaturas virtuais; e gerar *online* gráficos e relatórios, uma vez que as estatísticas são pré-formatadas. Em vista disso, o CADE definiu o SEI como aquele que melhor atenderia suas necessidades, e o sistema foi cedido gratuitamente pelo TRF4 para a autarquia. Polacchini (2016) em seu estudo apresenta os resultados que o projeto proporcionou à autarquia. Segundo o autor, a implementação do programa promoveu não só a sustentabilidade ambiental e econômica, como também trouxe otimização para a rotina dos trabalhos e organização do conhecimento, bem como promoção da transparência ao facilitar o acesso à informação (POLACCHINI, 2016, p. 63). A eficiência do programa foi reconhecida pela CGU, no 3º Concurso de Boas Práticas da CGU realizado em 2015, em que o CADE foi ganhador na categoria “Promoção da Transparência Ativa e/ou Passiva” com a “Pesquisa Pública de Processos Administrativos”, módulo desenvolvido internamente que funciona acoplado ao SEI. Uma vez que os processos ao público externo exigiam cadastramento do interessado para acesso ao sistema, a autarquia atendia à transparência passiva, disponibilizando as informações mediante demandas. Todavia, o CADE não promovia a transparência ativa, regulamentada pela LAI. Com a implementação da Pesquisa Pública de Processos Administrativo, acessada

facilmente no sítio eletrônico do CADE, o órgão preencheu essa lacuna, divulgando proativamente, em tempo real, o andamento de seus processos, salvo aqueles de caráter sigiloso, permitindo a consulta destes sem haver necessidade de interessados realizarem solicitação para acesso a tais informações. Ademais, o CADE também foi premiado em 2017 no 21º Concurso Inovação da Enap também pela Pesquisa Pública de Processos Administrativas e, ainda, pela notificação de atos de concentração, ambos serviços integrados ao SEI desenvolvidos no âmbito do Programa CADE sem Papel.

Percebe-se com isso que o Programa Cade sem Papel promoveu não só uma transparência ativa ao cidadão, como também trouxe mais transparência à própria instituição, permitindo maior agilidade e acesso a seus documentos e processos. Ressalta-se aqui que o programa atualmente está em fase de aprimoramento, na intenção de oferecer novos serviços eletrônicos, como os formulários de Atos de Concentração e o novo clique denúncia.

3.2.3 Gestão do CADE

A que se ressaltar que as ações acima descritas são reflexos de uma gestão preocupada em estar alinhada com as diretrizes constitucionais. Em vista disso, pode-se supor que esta preocupação é transposta, também, no provimento de uma transparência entre as atividades gerenciais das coordenações do CADE.

O CADE é composto por quatro coordenações, a saber: Coordenação Geral de Gestão de Pessoas (CGESP), Coordenação Geral Processual (CGP), Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGT) e Coordenação Geral de Orçamentos, Finanças e Logística (CGOFL). Durante a vivência no CADE, foi possível presenciar ações administrativas na DAP que promovem transparência em relação ao corpo administrativo. As coordenações têm como prática apresentarem entre si seu balanço mensal, mostrando as atividades realizadas durante aquele período. Isto permite inteirá-las quanto os trabalhos de cada setor, o que traz efeito sinérgico positivo, uma vez que, ao estarem cientes das atividades e metas de suas partes, as coordenações conseguem direcionar seus trabalhos, buscando estar alinhadas com as prioridades dos outros setores também. Essa transparência traz benefícios para organização, fomentando um trabalho mais eficiente e eficaz.

Além disso, percebeu-se a realização de constantes reuniões da DAP com as demais coordenações, o que demonstra um diálogo aberto entre essas. Esta questão está alinhada com

a diretriz da atual diretoria, pautada na gestão do conhecimento. Segundo esta vertente, é importante identificar quais são os conhecimentos dos funcionários em relação à organização para, ao mapeá-los, conseguir multiplicá-los com os demais integrantes, gerando efetividade. Assim, a pessoa que domina uma tarefa deve dividir seu conhecimento, trazendo eficiência nas ações realizadas na organização. Certamente, esta estratégia de comunicação aberta fornece uma troca de informações mais claras, que minimiza ambiguidades e fomenta a transparência da organização.

A que se ressaltar aqui que estas percepções só foram possíveis em vista do estágio-férias realizado na autarquia, através do PinCade. A gestão, ao incluir o Programa em sua agenda, oportuniza estudantes de graduação e pós-graduação vivenciarem as atividades realizadas pelo CADE, tanto nas áreas técnicas quanto nas processuais. Em vista disso, pode-se afirmar que o programa também mostra ser ferramenta de forte promoção da transparência quando permite que discentes externos tenham acesso aos trabalhos executados pelo órgão.

3.3 Os tipos de transparência presente no CADE

Considerando as observações e informações coletadas durante a vivência do estágio-férias, bem como das pesquisas realizadas em ambiente virtual é possível listar alguns dos tipos de transparência, descritas neste estudo, que são fomentadas no CADE.

O sítio eletrônico do CADE divulga, em fácil acesso, informações relevantes, confiáveis e compreensíveis, trazidas com presteza e rapidez, de maneira que permita à sociedade fazer contribuições através das consultas públicas, assim como solicitar dados específicos, através do e-Sic. O domínio oferece, portanto: transparência para dentro (indivíduos fora da organização conseguem observar o que acontece em seu interior); transparência de eventos (disponibilização de informações mensuráveis como receitas, despesas, quantidade de processos julgados); transparência de processos (acesso à guias informativos, como os guias que trazem os critérios considerados pelo CADE nos processos de avaliação de atos de concentração); transparência tempestiva (processos podem ser analisados em tempo real, o áudio das sessões de julgamento é transmitido ao vivo, acessado pelo site, podendo ser recuperado na pasta de arquivos de cada sessão); transparência ativa (o CADE disponibiliza acesso para os processos pela plataforma do SEI à usuários externos); transparência passiva (o usuário pode solicitar mais informações através do sistema e-SIC disponibilizado no site).

O Programa CADE sem Papel permite que todo corpo de funcionários, bem como de usuários externos, possa acessar documentos e processos em trâmite pelo CADE, salvo aqueles de caráter sigiloso que ficam restritos à determinados setores. Sendo assim o Programa oferece: transparência para cima e transparência para baixo (tanto chefes de gabinetes, quanto servidores conseguem acessar arquivos em tempo real e, com isso, terem acesso ao andamento dos trabalhos, monitorando uns aos outros); transparência para dentro (o Programa conta com extensões criadas pelo próprio CADE, disponibilizadas no site, que permitem também pessoas físicas e jurídicas terem acesso a essas informações em tempo real); transparência de eventos (geração de gráficos, relatórios e números mensuráveis dado a característica do sistema SED); transparência de processos (possibilidade de acessos a todos os documentos em trâmite do processo, salvo de caráter sigiloso); transparência tempestiva (os documentos são gerados no próprio sistema, podendo ser acessados assim que criados); transparência ativa (o acesso é automaticamente disponibilizado através de um número de protocolo).

A gestão do CADE, por sua vez, mostra preocupação no diálogo entre as coordenações, realizando reuniões mensais e constantemente trocando informações entre os demais setores, tanto entre funcionários quanto entre os chefes, e inclui também o PinCade em sua agenda, o que gera: transparência para cima; transparência para baixo; transparência tempestiva (tomadas de decisão que necessitam da troca de informação imediata entre servidores); transparência retroativa (os setores realizam os trabalhos planejados, divulgando ao final do mês o balanço das atividades realizadas para as demais coordenações); transparência de eventos (no balanço são apresentados números que indicam mensuração de certas atividades); transparência de processos (também é indicado no balanço os passos realizados pela coordenação para alcançar as metas anteriores estabelecidas); transparência para dentro (realização do PinCade).

Ademais, dado as parcerias que o CADE cria, como com a OCDE e o Banco Central, é possível perceber um certo grau desta transparência das demais instituições em relação à autarquia, indicando transparência para fora.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo elencar ações realizadas pelo CADE que promovem transparência. Dado as informações que o CADE disponibiliza em seu domínio, a implementação do Programa CADE sem Papel, e os procedimento que adota em sua gestão,

afirma-se que o CADE é uma autarquia que oferece transparência em múltiplas facetas. O CADE oferece acesso a informações relevantes e compreensíveis para pessoas físicas e jurídicas, permitindo-as acompanhar e participar dos trabalhos realizados na instituição. Ademais, a instituição também se preocupa com a comunicação interna, realizando reuniões de esclarecimento e apresentação dos resultados do mês. Percebe-se sua busca constante pelo aprimoramento, que resulta em benefícios para a sociedade.

Certamente, não se pretende aqui esgotar o tema, mas sim realizar uma análise geral das ações que a autarquia realiza na busca pela transparência e com isso incentivar e sugerir a demais órgãos possíveis ações que contribuem para a ampliação da transparência.

Sugere-se como trabalhos futuros a realização de pesquisa com questionários, tanto para o cidadão, quanto para advogados envolvidos nos trabalhos do CADE, e o próprio corpo de servidores, a fim de avaliar se estas transparências promovidas pela autarquia estejam, em alguma medida, se tratando de transparências nominais ao invés de efetivas. Ainda, através do estudo, pode-se perceber forte presença da transparência tempestiva. Seria interessante confirmar a eficiência desta para a organização, com a finalidade de garantir que esta abertura não esteja atrapalhando os processos em alguma medida, visto que podem ser constantemente afetados por agentes externos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. Finanças públicas, democracia e *accountability*. In: ARVATE, P. R.; BIDERMAN, C. (Org.). **Economia do setor público no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 75-102.

BIRKINSHAW, P. Freedom of information and openness: fundamental human rights. **Administrative Law Review**, v. 58, n. 1, p. 177-218, 2006.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Lei de Acesso à Informação**, Brasília, DF, nov 2011.

BUGARIC, B. Openness and transparency in public administration: challenges for public law. **Wisconsin International Law Journal**, 22, 2004. 483-521.

CAMPAGNONI, M. et al. Transparência no Poder Legislativo Municipal: uma análise dos portais eletrônicos das câmaras de vereadores das capitais brasileiras. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, 2016.

DREHMER, A. F.; RAUPP, F. M. Comparando Transparência Passiva na esfera estadual: Executivo, Legislativo e Judiciário. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, 13, n. 2, mai/ago 2018.

FIIRS, C. et al. A Influência dos Índices Socioeconômicos e Contábeis no nível de Transparência Eletrônica dos Estados Brasileiros sob a ótica da Teoria da Escolha Pública. **Administração Pública e Gestão Social**, Outubro - Dezembro 2018. 272-281.

HEALD, D. Varieties of transparency. In: C.; HEALD, D. (.). **Transparency. The key to better governance**. New York: Oxford University Press, 2006. p. 25-43.

LARSSON, T. How open can a government be? The Swedish experience. In: DECKMYN, V.; THOMSON, I. (Eds.). . **Openness and transparency in the European Union**. Maastricht, Netherlands: European Institute of Public Administration, 1998. p. 169.

LOYA, M. Á. V. (2004). Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: experiencias en la Unión Europea y México. *México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Escuela de Graduados em Administración Pública y Política Pública*.

MARTINS, S. et al. Transparência, accountability e governança pública. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 4, p. 226-227, out-dez 2018.

MICHENER, G.; CONTRERAS, E.; NISKIER, I. Da opacidade à transparência? Avaliando a Lei de Acesso à Informação no Brasil cinco anos depois, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 610-629, jul-ago 2018.

PAPENFUB, U.; SCHAEFER, C. Improving public accountability by aligning reporting to organizational changes in public service provision - an empirical Internet study of all Austrian, German and Swiss towns and states from an agency-theory perspective. *International Review of Administrative Sciences*, v. 76, n. 3, p. 555-576, September 2010.

PLATT NETO, O. et al. Publicidade e transparência das contas públicas: obrigatoriedade e abrangência desses princípios na administração pública brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 18, n. 1, p. 75-94, 2007.

POLACCHINI, D. Uma análise da mudança de paradigma na gestão para os stakeholders aplicada ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), na implantação do projeto: CADE sem papel (Sistema Eletrônico de Informações (SEI)). **Universitas Gestão e TI**, Brasília, 6, n. 2, jul-dez 2016. 53-65.

SALGADO, L. H. Defesa da Concorrência no Brasil: aspectos institucionais, desempenho recente e perspectivas de. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Texto para discussão: n. 1386**, Brasília, fev 2009.

SANTOS, M. D.; MONIZE, S. V. Elaboração de um ranking da transparência e compreensão das práticas de gestão de municípios integrantes do COREDE Missões-RS. **Administração Pública e Gestão Social**, 10, n. 4, out-dez 2018. 239-247.

SOUZA, A. B. D. Comissões parlamentares de inquérito como instrumentos de accountability horizontal : análise do período 1989-2005. **Dissertação (Mestrado em Administração)**, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

YAZIGI, A. F. Dinero, política y transparencia: El imperativo democrático de combatir la corrupción. **9th International Anti-Corruption Conference (IACC)**, p. 10–15, 1999.

ZUCCOLOTTO, R.; TEIXEIRA, M. A. C.; RICCIO, E. L. Transparência: reposicionando o debate. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 137-158, jan-abr 2015.