



**XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021**

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:  
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual  
24 e 25 de novembro de 2021  
ISBN: 978-85-68618-08-0



## **GOVERNANÇA, ÉTICA E MORALIDADE NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**GRAZIELE ALANO GESSER**

Universidade Federal de Santa Catarina

[graziele.alano@gmail.com](mailto:graziele.alano@gmail.com)

**THUINE LOPES CARDOSO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[thuinecardoso@hotmail.com](mailto:thuinecardoso@hotmail.com)

**PEDRO ANTÔNIO DE MELO**

Universidade Federal de Santa Catarina

[pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)

### **RESUMO**

Diante das diversas mudanças ocorridas nas últimas décadas, com o foco da gestão tornando-se os resultados e a sociedade passando a exigir eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos, veio à tona a necessidade da gestão pública de desenvolver mecanismos de controle para que informações sobre seu desempenho fornecidas, o que resulta no desenvolvimento de novas práticas de governança. Governança infere envolvimento de diversos grupos e indivíduos no processo de governar e que, por promover o compartilhamento do poder, cria uma nova forma de controle. Considerando a adoção de práticas de governança e as preocupações éticas e morais acerca do setor público universitário, esse estudo tem como objetivo compreender o impacto de práticas de governança sobre aspectos éticos e morais nas universidades públicas. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo realizado a partir de um recorte de uma pesquisa maior, realizada entre 2017 e 2018. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamentos bibliográficos e entrevistas semiestruturadas com quinze gestores universitários. A maioria dos entrevistados considera que há uma relação positiva entre as práticas de governança e a ética e moralidade públicas. Alguns entrevistados lamentaram a ausência de um código de ética na instituição analisada e ponderaram que a elaboração e publicização de um código de ética contribuiria para o aperfeiçoamento da governança e influenciaria as atitudes dos servidores.

**Palavras chave:** Governança universitária; Ética; Moralidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Mudanças sociopolíticas, econômicas e culturais ocorridas nas últimas décadas contribuíram para reformulação da gestão pública (KALAOUM; TRIGO, 2021). Nesta reformulação, o foco da gestão torna-se os resultados e a sociedade passa a exigir eficiência, transparência e qualidade na prestação de serviços públicos, o que traz à tona a necessidade de desenvolver mecanismos de controle para que informações sobre a avaliação de desempenho do administrador público sejam fornecidas, o que resulta no desenvolvimento de novas práticas de governança (SLOMSKI et al., 2010).

Neste contexto, a governança transmite a ideia de que além do governo, a sociedade como um todo participa do processo de tomada de decisão, adotando uma nova forma de controle e responsabilização (BRESSER-PEREIRA, 2008). Neste sentido, Ávila e Bertero (2016, p. 128) destacam “a importância da governança como forma de controle dos agentes que participam do processo decisório, visando a melhoria do desempenho das entidades”.

De acordo com Klein, Pizzio e Rodrigues (2018) para compreender o conceito de governança no setor público é necessário refletir sobre as peculiaridades do segmento, caracterizado pela dificuldade na definição de objetivos, de meios mais eficientes de alcançá-los e de métricas de mensuração do resultado. Quando se trata desta compreensão considerando o contexto universitário, deve-se levar em conta ainda que nestes casos há uma concentração de autoridade e autonomia nas unidades básicas destas instituições (KLEIN; PIZZIO; RODRIGUES, 2018).

Assim, considerando as peculiaridades deste setor, de acordo com Slomski et al. (2008), a governança tem o intuito de garantir, com base em um conjunto de princípios, a maximização do bem-estar da sociedade, considerando aspectos relacionados à liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência.

Sobre esta temática, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016, elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Controladoria Geral da União, indica como princípios da boa governança os seguintes elementos: liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability* (BRASIL, 2016).

De acordo com Amorim (2010), a *accountability*, aliada às noções de equidade, justiça e liberdade, além de ser um pilar da governança corporativa, contribui para conscientização de aspectos éticos e morais na esfera pública na relação entre o Estado e Sociedade. Para Gomes (2014) é fundamental que os gestores públicos comprometam-se com os aspectos éticos e implementem modelos de gestão que possibilitem a ampliação da consciência dos agentes sobre os resultados do trabalho e sobre o impacto destes na sociedade e nos propósitos da instituição. Quando se trata das universidades públicas, as preocupações dos gestores com os princípios éticos e legais abrangem, além de fraudes e práticas corruptas, questões de má conduta na pesquisa científica, sendo necessária a adoção de práticas de governança para garantir a integridade dessas instituições (AZZARI; SILVA; CHIARELLO, 2020).

Neste contexto, considerando a reformulação da gestão pública, com implementação de práticas de governança e as preocupações éticas e morais acerca do setor público universitário, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: Práticas de governança influenciam aspectos éticos e morais dentro das universidades públicas? Para responder a esta pergunta, esta pesquisa tem como objetivo compreender o impacto de práticas de governança sobre aspectos éticos e morais nas universidades públicas.

Esta pesquisa justifica-se pela constante preocupação com o combate de práticas ilegais, antiéticas e amorais no setor público. Neste contexto, acreditar-se que a efetiva adoção de mecanismos de governança no setor público é um meio para mitigar a ocorrência destas condutas, o que contribuirá para a gestão destas organizações (FORTINI; SHERMAM, 2017).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Governança Corporativa e Governança Pública

A governança corporativa tem o intuito de melhorar a gestão da organização e diversos princípios a permeiam. Slomski et al. (2008) enumeram cinco princípios basilares que fundamentam a governança corporativa: transparência (*disclosure*), senso de justiça (*fairness*), prestação de contas (*accountability*), cumprimento das leis (*compliance*) e ética (*ethics*). O autor destaca ainda que no ano de 1991, no Reino Unido foi estabelecido o *Cadbury Committee*, que publicou em 1992 o *Cadbury Report*. Este documento elencou além da transparência e da responsabilidade de prestar contas, a integridade como princípios fundamental da governança corporativa (SLOMSKI et al., 2008).

Quando se trata do setor público, em especial as instituições de educação superior, como alertado por Andrade (2002) e reforçado por Slomski et al. (2008) e Matias-Pereira (2009; 2010), estas possuem uma complexidade e diversidade que demandam atenção especial para articulação de princípios e elementos de governança relevantes para o seu contexto. De acordo com Slomski et al. (2008), a governança na gestão pública tem o intuito de garantir, com base em um conjunto de princípios e elementos comuns, a maximização do bem-estar da sociedade, considerando aspectos relacionados à liderança, integridade, compromisso, responsabilidade, integração e transparência.

Para Matias-Pereira (2009; 2010), quando se trata de governança pública, quatro princípios a permeiam: relações éticas, conformidade, transparência e prestação responsável de contas. Neste contexto, a *International Federation of Accountants* – IFAC – publicou um estudo em 2014, o qual apresenta sete princípios fundamentais para a governança no setor público: integridade, valores éticos e Estado de direito; abertura e engajamento dos *stakeholders*; resultados econômicos, sociais e ambientais sustentáveis; otimização dos resultados; capacidade institucional e individual; gestão de riscos e de desempenho; e transparência e *accountability* efetiva.

Seguindo a mesma lógica, a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01/2016, elaborada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pela Controladoria Geral da União, indica como princípios da boa governança os seguintes elementos: liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability* (BRASIL, 2016). Similarmente, Barrett (2002) sugere a adoção, pelas entidades do setor público, de seis princípios mais importantes de governança corporativa: liderança, integridade, compromisso, *accountability*, integração e transparência. Para o autor, os três últimos são resultados de estratégias, sistemas, políticas e processos.

Segundo Barrett (2002), a integridade, depende tanto da eficácia da estrutura de controle institucional quanto do profissionalismo e dos padrões pessoais dos indivíduos, o que é refletido no processo decisório institucional e na qualidade e credibilidade dos relatórios de

desempenho da instituição. A integridade é baseada na honestidade, na objetividade, na probidade administrativa e em altos padrões de propriedade (BARRETT, 2002).

Para Sobreira e Júnior (2017), com base neste princípio a entidade precisa gerenciar eficazmente seus recursos para prestar serviços de qualidade para os cidadãos, respeitando leis e demais normas, o que torna essencial o desenvolvimento de mecanismos que reforcem a adesão a valores éticos, respeitando o estado de direito.

Já a *accountability* está relacionada à responsabilidade (HEIDEMANN, 2009). Campos (1990) discute a questão da responsabilidade sob duas versões: subjetiva e objetiva. Enquanto a primeira responsabilidade vem de dentro da pessoa, acarreta uma cobrança sobre si mesma e fundamenta-se na moralidade e na ética, a segunda vem de fora e implica na obrigação de alguém em responder por algo diante de outra pessoa (CAMPOS, 1990; ROCHA, 2011). Para Campos (1990), *accountability* relaciona-se à responsabilidade objetiva, uma vez que há necessidade de prestação de contas à sociedade das ações das organizações públicas, bem como a responsabilização dos seus agentes.

Quando trata-se de transparência na administração pública, esta vai além da mera publicação de informações sobre a gestão, é necessário que sejam fornecidos mecanismos de evidenciação para que a sociedade possa avaliar e julgar a ação dos gestores (SACRAMENTO; PINHO, 2007).

Sobreira e Júnior (2017) destacam que em meio a constante preocupação com fraudes e corrupções, a transparência e a *accountability* configuram-se como mecanismos essenciais de controle e monitoramento do setor público por parte dos cidadãos. Estes mecanismos, aliados à integridade e demais práticas e princípios de governança, prezam pela credibilidade da instituição e, ao evidenciar e responsabilizar as práticas de gestão, pressionam os agentes públicos a atuarem dentro de princípios éticos e morais.

### 3. METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa tem o objetivo de compreender o impacto de práticas de governança sobre aspectos éticos e morais nas universidades públicas. Trata-se de um recorte de uma pesquisa, realizada entre 2017 e 2018, que tinha o propósito de analisar como os elementos de *accountability* e transparência contribuem com a governança na Universidade Federal de Santa Catarina.

Assim, ao preocupar-se com o aprofundamento da compreensão acerca de um fenômeno, trata-se de uma pesquisa qualitativa (GOLDENBERG, 2004). Quanto aos fins, classifica-se como descritiva por ter como objetivo compreender e analisar os fatores que influenciam a governança em uma instituição de educação superior (VERGARA, 2010; GIL, 2008). Além disso, quanto aos meios, classifica-se como estudo de caso, uma vez que analisa o fenômeno da governança em uma instituição específica, a Universidade Federal de Santa Catarina, visando um conhecimento profundo e detalhado do objeto (VERGARA, 2010; GIL, 2008).

A coleta de dados desta pesquisa realizou-se por meio de levantamentos bibliográficos e entrevistas semiestruturadas realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2017. As entrevistas foram realizadas com quinze gestores da UFSC, os quais constituíram a população deste estudo. A seleção destes gestores fundamentou-se na relevância estratégica das suas

unidades para a instituição como um todo ou na relevância estratégica das unidades para a governança da Universidade.

Com a finalidade de garantir o anonimato, a identidade dos entrevistados foi preservada e cada um recebeu um código (de E1 a E15), para a referência na análise dos resultados. Três participantes preferiram responder por escrito; as demais entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados.

Os dados foram analisados com base no modelo interpretativo, conforme definido por Triviños (1987). A análise interpretativa realizada nesse estudo observou as seguintes etapas (TRIVIÑOS, 1987):

- 1) Transcrição das entrevistas em documento Microsoft Word®;
- 2) Leitura e análise das respostas, durante a qual os pesquisadores examinaram as ideias relacionadas com algum elemento da fundamentação teórica;
- 3) Reanálise das respostas, a qual permitiu aos pesquisadores “[...] detectar divergências, conflitos, vazios e pontos coincidentes que se acham nas afirmações dos respondentes” (TRIVIÑOS, 1987, p. 172);
- 4) E, por fim, a partir das respostas analisadas na etapa anterior e à luz da fundamentação teórica e da experiência dos pesquisadores, interpretação dos fenômenos estudados.

#### **4. RESULTADOS**

Para identificar se na percepção dos gestores há uma relação positiva entre a governança e a ética e moralidade, realizou-se a seguinte pergunta “As práticas de governança da UFSC contribuem com o aumento da ética e moralidade pública? Comente”. Esta questão foi respondida por 14 entrevistados, entre os quais, nove responderam que sim.

O entrevistado E7 desviou do foco da pergunta, mas contribuiu mencionando que os sistemas e mecanismos de controle da UFSC vêm sendo aperfeiçoados e que a Universidade, inclusive, fez modificações na estrutura organizacional, criando órgãos adicionais, no intuito de simplificar o fluxo de processos e o próprio controle. Tal resposta vai ao encontro do entendimento de Barrett (2002) de que a integridade, um dos princípios da governança, fundamenta-se, entre outros aspectos, na honestidade e na probidade e depende tanto da eficácia da estrutura de controle institucional quanto do profissionalismo e dos padrões pessoais dos indivíduos.

O entrevistado E15 afirmou que, mesmo desconhecendo as práticas de governança da Universidade, presume que a governança pode contribuir para o aumento da ética e moralidade. Corroborando com este, o entrevistado E2, destaca que são diversas as formas de contribuição e como exemplo ressalta as preocupações com a criação de critérios para o preenchimento de cargos de gestão, o que faz com que sejam escolhidas pessoas experientes e éticas e com a conformidade das ações e decisões tomadas com as demandas da sociedade, com o interesse público e com o Plano de Gestão da Universidade - especificamente o Plano de Gestão 2016/2020, no qual constam os princípios e objetivos da gestão, os quais envolvem a perspectiva da ética, da cidadania e do respeito.

Os entrevistados E9 e E11 afirmaram que toda ação de boas práticas, sistemas de gestão, de controles, de avaliação contínua, contribuem com a ética e a moralidade pública. Dentro das boas práticas, tanto o entrevistado E1 quanto o entrevistado E5 referiram-se à temática da transparência. O entrevistado E1 argumentou que se há governança, há transparência, há prestação de contas, o que emerge uma tônica da gestão em que o sujeito torna-se corresponsável pelo resultado coletivo, o que enfatiza a abordagem ética e moral sobre a coisa pública. Já nas palavras do entrevistado E5, as práticas de governança contribuem com o aumento da ética e moralidade pública uma vez que:

Essas ações ou essas práticas ajudam, na verdade, a fazer com que a gente tenha uma organização mais transparente, que estabeleça um canal de comunicação como seu usuário interno e externo. Permite, na verdade, que a gente tenha compreensão dos problemas e possivelmente de determinadas dificuldades (E5).

O entrevistado E3 enfatiza a contribuição da conformidade legal das práticas de governança, uma vez que a base normativa-legal das práticas de governança da UFSC contribui com a ética e a moralidade públicas no sentido de que os servidores somente podem fazer o que as normativas determinam.

Corroborando com a ideia de que práticas de governança contribuem com questões éticas e morais, o respondente E12 argumenta que ética e moralidade são faces de uma mesma moeda e que as práticas de governança, as ações políticas e as ações de governo realizadas pela Universidade contribuem para a construção e consolidação da ética e da integridade. Para este, na medida em que há um relacionamento entre sociedade, gestor e demais envolvidos no contexto, há construção de elementos éticos considerando a efetividade das ações políticas.

Por outro lado, quatro entrevistados responderam que as práticas de governança da UFSC não contribuem com o aumento da ética e da moralidade pública. Apesar de ter afirmado que as práticas de governança estão associadas aos princípios e valores da pessoa, ao que denominou de ética pessoal, o entrevistado E4 alegou que a ética e moralidade pública devem ser princípios e valores independentes das práticas de governança. Segundo o entrevistado, qualquer pessoa que desempenhe cargo ou função pública deve reger-se por princípios éticos e morais, independente de práticas de governança.

De forma similar, o entrevistado E6 argumentou que a ética e a moralidade não estão associadas com a governança e são princípios anteriores às metodologias “de gestão moderna”. Em outras palavras, o entrevistado afirmou que a ética e a moralidade não passaram a existir em decorrência das práticas de governança e transparência. Na opinião do entrevistado, essas práticas simplesmente afloram um maior comprometimento com a ética e a moralidade e revelam se a pessoa é ou não, ética. Assim, em sua opinião, não é pela abordagem da gestão administrativa que eleva-se aspectos éticos e morais, uma vez que quem não tem esses princípios não implementará práticas relacionadas.

Entretanto, o entendimento do entrevistado contrapõe o conceito de ética da responsabilidade, explicitado por Heidemann (2009). A ética da responsabilidade, de origem social, relaciona-se com a *accountability* por estar associada à relação agente-principal (HEIDEMANN, 2009). Contrapõe-se também a concepção de Campos (1990) de duas faces da responsabilidade: face subjetiva, inerente à pessoa e fundamentada na ética e moralidade; e face objetiva, alheia à pessoa, mas que a obriga a responder por algo diante de outra (CAMPOS, 1990; ROCHA, 2011).

No entendimento do entrevistado E8, a governança, por ser somente uma questão de “organização e transparência” das atividades realizadas, não aumenta a ética e a moralidade.

O respondente argumentou que ações de governança devem se pautar na ética e moralidade, mas não interferem em ambas. Além disso, o entrevistado destacou que a ausência ou insuficiência de algum elemento ou princípio da governança ou a realização insatisfatória desses elementos, não significa necessariamente falta de ética e moralidade, pode ser apenas falhas do sistema.

Ainda, o mesmo entrevistado argumentou que a governança trata de questões técnicas, enquanto a ética e a moralidade são subjetivas e inerentes à postura do ser humano. Entretanto, conforme retratado na literatura, a governança trata também de aspectos subjetivos como integridade e responsabilidade (CAMPOS, 1990; BARRETT, 2002; BRASIL, 2016).

Já o entrevistado E14 acredita que as práticas de governança da UFSC ainda não contribuem para o aumento da ética e da moralidade pública haja vista que, em seu entendimento, a instituição ainda precisa aprimorar suas práticas para atingir um nível satisfatório de governança e influenciar os aspectos éticos e morais.

Assim, as respostas demonstram que na percepção da maioria dos entrevistados há uma relação positiva entre as práticas de governança e a ética e moralidade públicas. Isso corrobora com Brasil (2016; 2017), que considera a integridade um dos princípios da governança pública, ou seja, é um elemento necessário à sua efetiva concretização. Além disso, ressalta-se o princípio da transparência pública, o qual é considerado como um importante instrumento de combate à corrupção (BRASIL, s.d.; MATIAS-PEREIRA, 2009), fenômeno que relaciona-se diretamente à ética pública. Ressalta-se também que a ética da responsabilidade está associada à relação agente-principal e à *accountability* (HEIDEMANN, 2009) e que a versão objetiva da responsabilidade refere-se à obrigação de alguém em responder por algo diante de outra pessoa (CAMPOS, 1990; ROCHA, 2011), o que influencia o agente a tomar decisões de acordo com padrões éticos e morais.

Além do exposto, ressalta-se que entrevistados lamentaram o não desenvolvimento de um código de ética da instituição e que a elaboração e publicização de um código de ética contribuiria para o aperfeiçoamento da governança e influenciaria as atitudes dos servidores, promovendo uma maior qualidade e efetividade dos resultados da instituição.

## 5. CONCLUSÃO

No contexto universitário, preocupações dos gestores com os princípios éticos e legais abrangem, além de fraudes e práticas corruptas, questões de má conduta na pesquisa científica, cenário em que o desenvolvimento de práticas de governança pode contribuir para garantir a integridade dessas instituições.

Este estudo teve o objetivo de compreender o impacto de práticas de governança sobre aspectos éticos e morais nas universidades públicas. Para atender a este objetivo foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 15 gestores da Universidade Federal de Santa Catarina.

Na percepção da maioria dos entrevistados há uma relação positiva entre as práticas de governança da UFSC e a ética e moralidade pública. Os gestores destacaram que o desenvolvimento de sistemas de controle e a criação de critérios para preenchimentos de cargos de gestão contribuem para que as decisões tomadas estejam em conformidade com os princípios éticos e morais e de acordo com as demandas da sociedade. Isso corrobora o princípio da integridade que conforme entendimento de Barrett (2002) fundamenta-se, entre

outros aspectos, na honestidade e na probidade e depende tanto da eficácia da estrutura de controle institucional quanto do profissionalismo e dos padrões pessoais dos indivíduos.

Além disso, os entrevistados ressaltaram que os aspectos relacionados à transparência e prestação de contas trazem à tona a responsabilidade do agente público sobre o resultado coletivo, o que enfatiza a abordagem ética e moral acerca da coisa pública. Também foi destacado que a necessidade de conformidade legal das práticas da universidade contribui para esta abordagem seja mantida.

Embora a maioria dos gestores reconheça a influência das práticas de governança sobre aspectos éticos e morais, quatro gestores não observam tal relação. Estes entrevistados destacam que a ética é um aspecto subjetivo e intrínseco do ser humano, não sendo afetado por aspectos técnicos. Ou seja, para eles a ética e moralidade pública são princípios e valores independentes e anteriores às práticas de governança, uma vez que a ética e a moralidade não passaram a existir em decorrência das práticas de governança e transparência.

Entretanto, ressalta-se que apesar dos princípios éticos e morais serem anteriores às novas práticas de gestão, o olhar fiscalizatório, a pressão por efetividade de resultados e cuidado pela coisa pública, a necessidade de prestação de contas e a responsabilização do agente público contribuem para que estes preocupem-se em se manterem dentro dos padrões éticos, morais e legais, sendo notada assim, a contribuição das práticas de governança neste contexto.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, S. N. D. Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/sociedade. **Revista do Serviço Público**, v. 2, n. 51, p. 94-104, 2000.
- ANDRADE, A. R. A universidade como organização complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 7, n. 3, p. 15-28, jul./set. 2002.
- ÁVILA, L. A. C.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p. 125-144, jan./mar. 2016.
- AZZARI, B.; SILVA, A. S.; CHIARELLO, F. Ética e integridade nas instituições de ensino superior: a importância da implementação de programas de compliance nas universidades. **Revista de Direito Brasileira**, v. 26, n. 10, p. 457-470, mai./ago. 2020.
- BARRETT, P. **Achieving better practice corporate governance in the public sector**. Austrália: 2002. Disponível em: <[https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net3176/f/Barrett\\_achieving\\_better\\_practice\\_corporate\\_governance\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_2002.pdf](https://www.anao.gov.au/sites/g/files/net3176/f/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2021.
- BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP Nº 001, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União: DF, 2016.
- \_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.203, de 22 de Novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2017. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9203.htm)>. Acesso em: 25 jul. 2018.
- \_\_\_\_\_. **Controle Social**: transparência como instrumento de controle social. s.d. Disponível em:

<<http://www.portaldatransparencia.gov.br/controleSocial/TransparenciaInstrumentoControle.asp>>. Acesso em 15 mar. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, 2008.

CAMPOS, A. M. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, 30-50, fev./abr. 1990.

FORTINI, C.; SHERMAM, A. Governança pública e combate à corrupção: novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira. **Int. Públ. – IP**, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 1029-1050, jul./ago. 2014.

HEIDEMANN, F. Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (org.). **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009, p. 301- 9.

KALAOUM, F.; TRIGO, L. G. G.; Reflexões Teóricas Sobre Governança Pública E Governança Turística. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**, v. 13, n. 1, 2021.

KLEIN, K.; PIZZIO, A.; RODRIGUES, W. Governança universitária e custos de transação nas universidades da Amazônia Legal Brasileira. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, n. 143, p.455-474, abr./jun. 2018.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso de administração pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

ROCHA, A. C. *Accountability* na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, mai./ago. 2011.

SACRAMENTO, A. R. S.; PINHO, J. A. G. Transparência na administração pública: o que mudou depois da Lei de Responsabilidade Fiscal? Um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 1 n. 1, p. 48-61, 2007.

SLOMSKI, V.; MELLO, G. R.; TAVARES FILHO, F.; MACÊDO, F. Q. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. CAMARGO, G. B.; AMARAL FILHO, A. C. C.; SLOMSKI, V. G. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 4, p. 933-957, jul./ago., 2010.

SOBREIRA, K. R.; JÚNIOR, M. S. R. Governança no setor público segundo IFAC: levantamento do nível de aderência de uma instituição de ensino superior. **Rev. Controle**, Fortaleza, v. 15, n.1, p. 166-194, jan./jun., 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.