

A interface entre governança pública, accountability social e integridade na Administração Pública

The Interface between Public Governance, Social Accountability, and Integrity in Public Administration

La Interfaz entre Gobernanza Pública, Accountability Social e Integridad en la Administración Pública

GT05 – Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Galtiênio da Cruz Paulino, Universidade de Brasília

Suylan de Almeida Midlej e Silva, Universidade de Brasília

Resumo

O presente artigo aborda o papel da governança pública e da *accountability* social na construção de um ambiente cultural de integridade na Administração Pública. Parte-se da premissa de que a consolidação de padrões éticos no setor público não depende apenas de mecanismos formais de controle ou de instrumentos normativos de conformidade, mas também da forma pela qual se estruturam as relações entre Estado e sociedade no processo de formulação, implementação e fiscalização das políticas públicas. O objetivo do artigo é analisar a intersecção entre governança pública, *accountability* social e cultura de integridade na Administração Pública e de que forma essa interação interfere no comportamento do servidor público. Trata-se de estudo de natureza teórico-analítico, realizado por meio de análise bibliográfica referente aos temas de governança pública, *accountability* social e integridade pública. A reflexão levou à percepção de que um ambiente cultural de integridade tem relação direta com a forma de administração pública. Ou seja, a articulação virtuosa entre estruturas institucionais abertas e transparentes, mecanismos efetivos de controle social e a internalização de padrões éticos reflexivos no interior da Administração Pública. Uma governança pública que possibilite a *accountability* social, nesse sentido, revela-se como essencial para a legitimidade democrática e para a sustentabilidade institucional do Estado contemporâneo. Palavras-chave: governança pública; *accountability* social; Integridade Pública; cultura de integridade.

Abstract

This article examines the role of public governance and social accountability in the construction of a cultural environment of integrity in Public Administration. It is based on the premise that the consolidation of ethical standards in the public sector does not depend solely on formal control mechanisms or normative compliance instruments, but also on how relations between the State and society are structured in the processes of formulation, implementation, and oversight of public policies. The objective of this article is to analyze the intersection between public governance, social accountability, and the culture of integrity in Public Administration, and how this interaction influences the behavior of public servants. This study adopts a theoretical-analytical approach, conducted through a bibliographic analysis of the literature on public governance, social accountability, and public integrity. The reflection led to the perception that a cultural environment of integrity is directly related to the way public administration is organized and conducted. In other words, it depends on the virtuous articulation between open and transparent institutional structures, effective mechanisms of social control, and the internalization of reflective ethical standards within Public Administration. Public governance that enables social accountability, in this sense, proves to be essential for democratic legitimacy and for the institutional sustainability of the contemporary State.

Keywords: public governance; social accountability; public integrity; integrity culture.

Resumen

El presente artículo aborda el papel de la gobernanza pública y de la accountability social en la construcción de un ambiente cultural de integridad en la Administración Pública. Se parte de la premisa de que la consolidación de estándares éticos en el sector público no depende únicamente de mecanismos formales de control o de instrumentos normativos de cumplimiento, sino también de la forma en que se estructuran las relaciones entre el Estado y la sociedad en los procesos de formulación, implementación y fiscalización de las políticas públicas. El objetivo del artículo es analizar la intersección entre gobernanza pública, accountability social y cultura de integridad en la Administración Pública, así como la forma en que esta interacción influye en el comportamiento del servidor público. Se trata de un estudio de naturaleza teórico-analítica, realizado mediante análisis bibliográfico de la literatura relativa a gobernanza pública, accountability social e integridad pública. La reflexión permitió percibir que un ambiente cultural de integridad mantiene una relación directa con la forma de administración pública. Es decir, depende de la articulación virtuosa entre estructuras institucionales abiertas y transparentes, mecanismos efectivos de control social y la internalización de estándares éticos reflexivos en el interior de la Administración Pública. En este sentido, una gobernanza pública que posibilite la accountability social se revela como esencial para la legitimidad democrática y para la sostenibilidad institucional del Estado contemporáneo.

Palabras clave: gobernanza pública; accountability social; integridad pública; cultura de integridad.

Introdução

A transformação dos modelos de administração pública, marcada pela transição do paradigma burocrático tradicional para arranjos orientados pela governança pública, redefiniu as dinâmicas de poder, coordenação e controle no setor estatal (Kettl, 2015; Koliba et al., 2017). A pluralidade de atores envolvidos na formulação e implementação de políticas públicas, a dispersão da autoridade em múltiplos níveis e a centralidade da transparência e da legitimidade democrática impõem novos desafios à consolidação de padrões éticos consistentes na atuação administrativa. Nesse contexto, a integridade pública deixa de ser compreendida apenas como conformidade normativa ou instrumento repressivo de combate à corrupção, assumindo dimensão estruturante da própria qualidade da governança democrática (Oliveira Júnior et al., 2024).

O presente artigo pretende analisar a interseção entre governança pública, *accountability* social e cultura de integridade na Administração Pública e de que forma essa interação interfere no comportamento do servidor público. Parte-se da premissa de que tais dimensões não operam de forma isolada, mas constituem elementos interdependentes de um mesmo arranjo institucional voltado à produção de valor público, considerando o servidor público como essencial nesta conexão. Para tanto, pretendeu-se: (i) sistematizar as principais concepções contemporâneas de governança pública, com ênfase em sua dimensão democrática; (ii) examinar os fundamentos teóricos e tipologias da *accountability*, com especial atenção à *accountability* social; e (iii) discutir a integridade pública para além da lógica de *compliance*, ressaltando seu caráter reflexivo e cultural.

Trata-se de estudo de natureza teórico-analítica, fundamentado em revisão bibliográfica nacional e internacional, por meio de consultas a plataformas como SCOPUS e *Web of Science*, além de textos seminais e contemporâneos sobre os temas discutidos. Também foram analisados marcos normativos brasileiros relacionados à governança pública e aos programas de integridade. A metodologia adotada consiste na análise conceitual e documental e na articulação crítica desse conteúdo, buscando identificar convergências e complementaridades entre os três pilares examinados.

O artigo encontra-se estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção discute a temática da governança pública. Em seguida, aborda-se a questão da *accountability* social. A quarta seção dedica-se ao estudo da integridade pública. Na quinta seção, que antecede as considerações finais, desenvolve-se o núcleo analítico do trabalho, estabelecendo-se uma interseção entre governança pública, *accountability* social e a cultura de integridade na Administração Pública.

Governança pública

A governança na administração pública refere-se ao conjunto de processos, instituições e relações por meio dos quais objetivos coletivos são direcionados e a ação pública é coordenada entre atores governamentais e não governamentais (Kettl, 2015). Esse enfoque desloca a análise do controle hierárquico tradicional para os vínculos entre o governo e seu ambiente político, social e administrativo, destacando funções de direção, alavancagem e transposição de fronteiras (Koliba et al., 2017).

Nesse sentido, a governança pública é compreendida como a capacidade de orientar a sociedade e os resultados das políticas públicas, mais do que a execução direta via comando e controle (Kettl, 2015), enquanto os administradores assumem o papel de mediadores, conectando organizações públicas a mercados, sociedade civil e outros governos para o alcance de finalidades públicas (Koliba et al., 2017).

O surgimento da expressão “governança” é resultante de reflexões do Banco Mundial, oportunidade em que houve o deslocamento da ação estatal do foco econômico para uma perspectiva de caráter abrangente, por meio da adoção de dimensões sociais e políticas na gestão pública (Diniz, 1995). Passa-se a ter em mente que “a capacidade governativa não seria avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais e, sim, também pela forma pela qual o governo exerce o seu poder” (Gonçalves, 2005).

A difusão do conceito de governança baseia-se no reconhecimento de um núcleo comum: a compreensão de que a condução da sociedade e a formulação de políticas exigem, cada vez mais, a participação ativa de uma diversidade de atores que transcendem o próprio governo (Pollitt; Hupe, 2011).

A partir do final da década de 1990, o Banco Mundial desenvolveu um conjunto amplamente citado de *Indicadores Mundiais de Governança* (Kaufmann et al., 2004), resultando em uma definição de Governança como a forma pela qual a autoridade é exercida em um país, a partir de suas tradições e instituições.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) adota uma concepção igualmente abrangente, entendendo governança como “os arranjos formais e informais que determinam como as decisões públicas são tomadas e como as ações públicas são realizadas, sob a perspectiva de manter os valores constitucionais de um país diante de problemas em mudança” (OCDE, 2004). Desde o início dos anos 2000, o termo “boa governança” disseminou-se amplamente entre organizações internacionais voltadas à administração pública, como a própria OCDE, a ONU e o Banco Mundial.

No entanto, as abordagens contemporâneas da governança utilizam diferentes referenciais analíticos, como a análise de redes, que mapeia as relações entre atores, as perspectivas institucionalistas, que examinam regras e normas, e a teoria democrática, que avalia legitimidade e participação (Fenger; Bekkers, 2016; Asaduzzaman; Virtanen, 2022).

Para a compreensão do fenômeno, os estudos em torno do conceito de governança organizam suas dimensões em aspectos estruturais, procedimentais e normativos. No plano estrutural, destacam-se a diversidade de atores — incluindo órgãos públicos, empresas privadas, ONGs e cidadãos — e as relações em rede, que permitem a coordenação sem hierarquia rígida (Koliba et al., 2017). Já as dimensões procedimentais enfatizam a pluralidade de instrumentos de política, que combinam regulação, mercados, contratos, redes e gestão da informação, bem como a coordenação multinível, que abrange desde o nível local até o supranacional, gerando padrões de autoridade policêntrica (Asaduzzaman; Virtanen, 2022).

Do ponto de vista normativo e de desempenho, os dilemas entre *accountability* e legitimidade se destacam, uma vez que é necessário equilibrar responsividade, participação democrática e efetividade na entrega de serviços públicos (Fenger; Bekkers, 2016). Critérios como efetividade, transparência e equidade são igualmente aplicados na avaliação dos arranjos de governança (Asaduzzaman; Virtanen, 2022).

A literatura identifica diferentes modelos de governança, que vão desde o governo hierárquico, caracterizado pela autoridade centralizada, regras formais e burocracia weberiana (Kettl, 2015; Asaduzzaman; Virtanen, 2022), até formas mais horizontais, como a governança em rede, marcada por vínculos

interorganizacionais, regras negociadas, confiança e persuasão, em que gestores atuam como facilitadores e coordenadores (Koliba et al., 2017).

Outros modelos incluem a governança de mercado ou contratual, baseada no uso de mecanismos de competição e contratação, com foco em métricas de desempenho e separação entre comprador e provedor (Asaduzzaman; Virtanen, 2022), bem como a governança colaborativa ou deliberativa, que enfatiza a coprodução e a participação em fóruns deliberativos (Fenger; Bekkers, 2016). Destaca-se ainda a governança multinível ou policêntrica, que envolve jurisdições sobrepostas e autoridades aninhadas, exigindo mecanismos de coordenação entre diferentes escalas e de gestão de conflitos (Asaduzzaman; Virtanen, 2022).

O conceito de governança ganhou relevância a partir do final do século XX, quando se passou a reconhecer a inadequação dos modelos burocráticos clássicos diante das novas realidades de governo. Nesse contexto, as redes, os mercados e as parcerias foram progressivamente enfatizados como alternativas à hierarquia rígida (Kettl, 2015; Koliba et al., 2017).

A partir da década de 1990, experiências empíricas em fóruns deliberativos e redes intersetoriais ampliaram a atenção para a legitimidade democrática, a sinalização e as funções de monitoramento nos sistemas de governança (Fenger; Bekkers, 2016). Assim, a mudança de uma lógica de governo para uma lógica de governança pública reformulou os problemas administrativos como questões de direção em ambientes complexos, demandando novos papéis gerenciais e arranjos de *accountability* (Koliba et al., 2017).

O que distingue a governança do modelo tradicional de governo hierárquico para a governança pública é a pluralidade de atores envolvidos, a ênfase em mecanismos de coordenação e incentivos em vez de comando, a *accountability* em rede, a diversidade instrumental e a natureza multiescalar da autoridade, que se dispersa em diferentes níveis e setores, exigindo capacidades complexas de coordenação (Kettl, 2015; Koliba et al., 2017; Fenger; Bekkers, 2016; Asaduzzaman; Virtanen, 2022).

Essa perspectiva implica, para a pesquisa e a prática da administração pública, a necessidade de maior atenção à gestão de relações, ao desenvolvimento de habilidades de mediação de fronteiras e à avaliação normativa da legitimidade democrática em arranjos não hierárquicos (Koliba et al., 2017; Frederickson et al., 2018).

No Brasil, a governança surgiu com a proposta de enfrentar os desafios da administração pública e fortalecer o controle social sobre as políticas públicas (Furtado Rodrigues; Pacheco Filho, 2024). Contudo, a noção de governança foi se consolidando a partir da adoção de um conjunto ampliado de ferramentas voltadas ao controle burocrático das políticas públicas, resultante da combinação entre elementos característicos da governança corporativa preconizada pela OCDE e das diretrizes de boa governança defendidas pelo Banco Mundial (Caldeira et al., 2023). Desse modo, a ideia de governança no Brasil se apresenta como uma mescla dos conceitos de governança corporativa e de boa governança.

Esse modelo adotado foi estabelecido, inicialmente, pelo Tribunal de Contas da União no documento “Referencial Básico de Governança para a Administração Pública”. Na oportunidade, conceituou-se a governança pública com base na ideia de governança corporativa. Essa ideia foi seguida no Decreto nº 9.203 (2017), que acrescentou, como princípios de governança: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, aprimoramento regulatório, responsabilização e transparência.

Observa-se que a prática da governança no Brasil carece de mecanismos efetivos de colaboração e de formação de redes entre o Estado e a sociedade (Caldeira et al., 2023). A perspectiva adotada pelo governo federal tende a subestimar não apenas a cooperação intragovernamental, mas também a articulação com o setor privado e com a sociedade civil (Furtado Rodrigues; Pacheco Filho, 2024). Entende-se, desse modo, que a política de governança pública brasileira adota uma compreensão restrita do conceito de governança, ao mesclar elementos próprios da “governança corporativa” com as diretrizes da “boa governança” (Caldeira et al., 2023).

O Decreto nº 9.203 (2017), mesmo não trazendo um conceito sobre governança, deixou claro na exposição e motivos, que se sustentava na governança corporativa da OCDE, que foca na gestão e negócios, tendo incorporado, posteriormente, princípios como o da transparência e da *accountability* (Caldeira et al., 2023).

ARTIGO

Há, contudo, certa imprecisão conceitual em torno da noção de governança, desde sua introdução pelo Banco Mundial. No âmbito da governança pública, o termo passou a abarcar arranjos institucionais marcados pelo envolvimento e participação de múltiplas partes interessadas, que colaboram na resolução de problemas coletivos, seja em cooperação com as entidades públicas, seja, em alguns casos, independentemente da intervenção estatal (Silva et al., 2026).

A noção de governança pública emerge como uma resposta às limitações da Nova Gestão Pública (NGP), ao incorporar a dimensão política e o contexto institucional das reformas administrativas (Silva et al., 2026). Ainda assim, em muitos países — como o Brasil —, persiste uma concepção de governança orientada por abordagens prescritivas e fortemente influenciada pela lógica gerencial da NGP, o que tende a restringir sua dimensão democrática, ao desconsiderar as particularidades territoriais e a necessidade de uma ação gestora colaborativa (Silva et al., 2026).

A governança pública deve ser compreendida a partir de uma problematização conceitual que enfatize seu caráter democrático e sua vinculação ao valor público. Mais do que modelos normativos, ela envolve arranjos institucionais que estruturam as relações entre atores e organizações na formulação e implementação de políticas públicas, considerando as capacidades estatais locais e as condições específicas de execução (Silva et al., 2026).

Tal modalidade de governança requer ampliação da participação cidadã na administração pública visando o exercício do controle social que só poderá ocorrer se os mecanismos de *accountability* forem permeáveis a esta participação. Uma *accountability* mais social, conceito discutido a seguir.

***Accountability* social**

A *accountability* apresenta múltiplos significados, frequentemente vinculados a noções como governança, democracia, eficiência e integridade. Essa polissemia não diminui sua relevância; ao contrário, evidencia a centralidade do conceito para compreender as formas contemporâneas de controle e responsabilização no setor público. O conceito de *accountability* refere-se à obrigação dos agentes públicos de prestar contas por seus atos, justificando suas decisões e assumindo a responsabilidade por elas, inclusive mediante sanções quando houver condutas inadequadas (Peruzzotti; Smulovitz, 2002).

Mais do que um termo técnico, *accountability* tornou-se um princípio estruturante da administração pública, funcionando como elo entre os cidadãos e os agentes estatais. A diversidade de interpretações reflete sua capacidade de dialogar com diferentes dimensões — políticas, jurídicas, sociais e organizacionais — e de servir como parâmetro para avaliar a qualidade institucional, a legitimidade democrática e a efetividade da gestão pública.

A *accountability*, em geral, refere-se à obrigação dos atores públicos de explicar, justificar e assumir as consequências de suas ações. Estudos recentes destacam a existência de duas dimensões: a de oferta, vinculada às estruturas institucionais, e a de demanda, associada aos cidadãos e fóruns de controle nos sistemas de administração pública (Pérez-Durán, 2023). Tradicionalmente, a literatura identifica diferentes sistemas de *accountability* — burocrático, legal, profissional e político —, cada qual definindo quem exige respostas e quais sanções podem ser aplicadas.

Do ponto de vista substantivo, o lado da oferta concentra-se nas cadeias de controle institucional, nas regras e auditorias, bem como nos relatórios formais entre principais e agentes (Pérez-Durán, 2023). Já o lado da demanda envolve cidadãos, meios de comunicação, organizações da sociedade civil e múltiplos fóruns que pressionam por respostas e sanções fora das hierarquias tradicionais (Pérez-Durán, 2023). A *accountability*, nesse cenário, combina duas dimensões essenciais: a exigência de justificar decisões (*answerability*) e a sujeição a sanções ou soluções (*enforcement*), que podem ser legais, políticas, gerenciais ou reputacionais (Romzek; Dubnick, 1987).

Bolvens (2010), por outro lado, diferencia dois entendimentos centrais de *accountability*: como virtude e como mecanismo. No primeiro, a *accountability* assume um caráter normativo, funcionando como parâmetro para

ARTIGO

avaliar a conduta dos agentes públicos. Nessa perspectiva, ser *accountable* é considerado uma qualidade positiva de gestores e instituições, razão pela qual grande parte dos estudos se dedica à análise normativa e ao exame do comportamento efetivo dos agentes. No segundo, a *accountability* é compreendida de forma mais restrita e descritiva, como uma relação institucional que permite a um ator ser responsabilizado perante um fórum específico. Nesse caso, o interesse não recai sobre a conduta em si, mas sobre o funcionamento dos arranjos institucionais que viabilizam a responsabilização. Na segunda modalidade, a *accountability* assume a forma de um mecanismo social de controle, por meio do qual a sociedade civil exerce o direito de acompanhar, avaliar criticamente e questionar a conduta dos agentes públicos, é o caso, por exemplo, da *accountability* social. Esse arranjo amplia a transparência, fortalece a legitimidade democrática e consolida a participação cidadã como instância de fiscalização não institucionalizada.

Existem características centrais para a eficácia da *accountability*, como a direção da supervisão, a localização institucional, a formalidade, o foco da medição e a adequação entre regras e tarefas (Schillemans, 2016). Nesse sentido, os sistemas variam quanto a quem responsabiliza quem e em quais fóruns essa responsabilização ocorre, sejam eles parlamentos, tribunais, auditorias ou cidadãos (Pérez-Durán, 2023).

Além disso, mecanismos formais — leis, auditorias, contratos de desempenho — coexistem com instrumentos informais, como normas profissionais e a pressão social, ambos relevantes para moldar o comportamento (Pérez-Durán, 2023; Schillemans, 2016). Aponta-se ainda a importância de calibrar os mecanismos ao tipo de tarefa: atividades rotineiras ou de baixa complexidade demandam controles diferentes daqueles exigidos por funções complexas, sob pena de efeitos perversos, como o “cumprimento de tabela” ou a aversão ao risco (Schillemans, 2016).

Outrossim, as transformações ligadas à Nova Gestão Pública reforçaram a orientação para o desempenho, deslocando a ênfase de insumos e processos para resultados, o que impactou os sistemas de auditoria, os incentivos e os estilos de controle (Demirel, 2014). Outro ponto crucial refere-se à multiplicidade e à redundância: sistemas eficazes frequentemente combinam diferentes mecanismos — legais, sociais e gerenciais — como forma de cobrir as lacunas inevitáveis de qualquer arranjo isolado (Scott, 2000).

Vale ainda destacar que existem diversas outras classificações da *accountability*. A *accountability* vertical, por exemplo, ocorre quando cidadãos e representantes eleitos demandam respostas, utilizando instrumentos como eleições, relatórios públicos e escrutínio da mídia, com vistas à responsividade democrática e à sanção eleitoral (Pérez-Durán, 2023). A *accountability* horizontal envolve instituições estatais, como tribunais e auditores, que exercem controle recíproco, verificam abusos e asseguram o cumprimento das normas (Pérez-Durán, 2023; Romzek; Dubnick, 1987). Já a *accountability* social refere-se à atuação de cidadãos e organizações da sociedade civil, que recorrem a instrumentos como auditorias sociais, petições e monitoramento participativo (Pérez-Durán, 2023).

Por meio da *accountability* vertical, um país pode ser reconhecido como democrático, na medida em que assegura a participação cidadã na escolha dos governantes e a expressão de suas preferências políticas (O'Donnell, 1998). No entanto, a *accountability* horizontal, caso seja falha, pode evidenciar que as poliarquias, resultantes das tradições da democracia, do liberalismo e do republicanismo, ainda apresentam componentes liberais e republicanos frágeis ou incompletos (O'Donnell, 1998). As poliarquias, em contraposição à ideia absoluta de democracia, configuram-se como um processo contínuo, sustentado pela contestação política — expressa nas eleições e na competição pelo poder — e pela participação inclusiva, que garante aos cidadãos a possibilidade de intervir nas decisões políticas (Dahl, 1997).

A *accountability* horizontal manifesta-se por meio da existência de agências estatais dotadas de autonomia, poder legal e capacidade efetiva para adotar medidas que variam desde a supervisão de rotina até sanções legais e processos de impeachment, em face de ações ou omissões de outros agentes ou instituições públicas consideradas ilícitas (O'Donnell, 1998). Essas ações ou omissões podem impactar as três dimensões da poliarquia, especialmente suas esferas liberal e republicana (O'Donnell, 1998).

Mesmo diante da multiplicidade de enquadramentos, alguns elementos se destacam como essenciais à *accountability*. Entre eles, ressalta-se a existência de um acordo implícito entre cidadãos e seus representantes, o direito dos primeiros de exigir prestação de contas dos agentes públicos, que devem comprovar desempenho adequado, e a obrigação de responder tanto aos representados quanto às instâncias de controle. A *accountability*, nesse sentido, também se configura como um mecanismo de limitação do poder (Garcia; Rios, 2023).

Sob uma perspectiva analítica, a *accountability* vai além da simples fiscalização, estruturando-se em três etapas: informação, quando o agente deve apresentar dados sobre sua atuação; justificção, momento em que interage com o fórum para esclarecer e motivar suas ações; e julgamento, fase em que se avaliam falhas ou acertos, aplicando-se sanções ou reconhecimentos conforme o caso (Garcia; Rios 2023).

Em relação aos instrumentos, a *accountability* se concretiza em mecanismos diversos, que vão das auditorias financeiras, de conformidade e de desempenho até o uso de indicadores de gestão e contratos vinculados a metas (Kells, 2010; Demirel, 2014). As ferramentas de transparência, como a liberdade de informação e os dados abertos, fortalecem a capacidade de ação de cidadãos e atores sociais, enquanto mecanismos participativos, como o orçamento participativo, buscam ampliar a legitimidade local (Van Heerden; Steyn, 2012).

A *accountability* social, por outro lado, é exercida diretamente pelos cidadãos e por atores coletivos — como associações civis organizadas, movimentos sociais, organizações não governamentais e meios de comunicação —, valendo-se de instrumentos não eleitorais de controle e pressão sobre o poder público (Garcia; Rios, 2023). Por meio da *accountability* social, abre-se espaço para que cidadãos, organizações da sociedade civil, movimentos sociais, ONGs e a imprensa independente atuem, de forma direta ou indireta, no monitoramento das ações e decisões do Poder Público, assim como na exigência de responsabilização de seus agentes sempre que necessário, ocasionado um contexto de maior e crescente engajamento cívico. O conceito de *accountability social* incorpora contribuições da literatura sobre sociedade civil e esfera pública, integrando-as à análise dos mecanismos de *accountability* (Peruzzotti; Smulovitz, 2002).

A *accountability* social refere-se a ações predominantemente conduzidas por cidadãos, para além do processo eleitoral, que buscam ampliar a responsabilização de agentes estatais e prestadores de serviços mediante mecanismos de fiscalização, acesso à informação e engajamento público (Vloeberghs; Bergh, 2024). Essas iniciativas visam fortalecer a responsividade governamental e o controle social a partir da criação de interações estruturadas entre cidadãos — ou suas organizações — e as instituições públicas (Grandvoinnet; Aslam; Raha, 2015).

A *accountability* social se apresenta como um mecanismo de controle vertical não eleitoral das autoridades políticas, fundamentado na atuação de um amplo espectro de associações, movimentos cidadãos e também em ações midiáticas (Peruzzotti; Smulovitz, 2002). Tal conceito também contribui para a legitimidade e a efetividade das decisões públicas, embora muitas vezes se apresente mais como um instrumento de pressão estratégica e reputacional do que como um mecanismo de controle político integral (Brummel, 2023).

A administração pública, como toda organização, necessita de legitimidade para sua sobrevivência e atuação. A legitimidade organizacional pode ser entendida como a percepção amplamente compartilhada de que as ações de uma instituição são aceitáveis, adequadas ou corretas dentro de um contexto social moldado por normas, valores, crenças e definições coletivas (Schuman, 1995). Quando uma organização é considerada legítima, tende a apresentar maior estabilidade e continuidade, já que a legitimidade fortalece tanto a compreensão quanto a credibilidade pública de sua atuação.

Em termos práticos, a *accountability* social pode ser entendida como qualquer ação cidadã que, extrapolando o voto, procura responsabilizar agentes públicos ou prestadores de serviços por suas decisões e desempenhos (Vloeberghs; Bergh, 2024). Nela, os atores sociais incluem tanto cidadãos comuns, grupos de usuários, organizações da sociedade civil, movimentos sociais e meios de comunicação, quanto agências estatais e provedores de serviços, que assumem a posição de responsáveis perante tais demandas (Grandvoinnet; Aslam; Raha, 2015; Guler, 2022).

As ações desses atores têm como objetivo monitorar a conduta dos agentes públicos, expor e denunciar práticas ilícitas e acionar as instâncias horizontais de controle. A *accountability* social pode ser exercida tanto por meios institucionais quanto por vias não institucionais (Peruzzotti; Smulovitz, 2002).

A expansão da *accountability* social, nas últimas décadas, como mais um mecanismo de controle, decorre da necessidade de suprir as fragilidades e limitações dos instrumentos tradicionais, que apresentam lacunas de controle e responsabilização. Nesse contexto, a *accountability* social se apresenta como alternativa relevante ao enfatizar a transparência, a participação cidadã e a corresponsabilidade na gestão pública. Diferentemente dos modelos centrados exclusivamente em instâncias institucionais e formais de controle, ela amplia os canais de fiscalização ao permitir que cidadãos, movimentos sociais e organizações da sociedade civil exerçam influência direta sobre a atuação dos agentes públicos. Tal arranjo contribui para reduzir assimetrias de informação, fortalecer a legitimidade democrática e aperfeiçoar os mecanismos de governança, aproximando Estado e sociedade em um processo contínuo de monitoramento e responsabilização.

O conceito estabelecido para a *accountability* social enfatiza o papel ativo dos cidadãos, mas reconhece que sua efetividade depende da abertura estatal e do contexto institucional (Brinkerhoff; Wetterberg, 2016; Brummel, 2023). Em razão dessa realidade, a *accountability* social combina a mobilização da sociedade com condições favoráveis de receptividade e resposta no âmbito do Estado e da administração pública (Grandvoinnet; Aslam; Raha, 2015; Brummel, 2023). Sua orientação é predominantemente ascendente, surgindo de iniciativas cidadãs, muitas vezes locais e de base, em contraste com reformas de natureza *top-down* (Vloeberghs; Bergh, 2024). Seu funcionamento exige tanto a mobilização cidadã quanto a existência de espaços institucionais acessíveis à participação (Grandvoinnet; Aslam; Raha, 2015).

Ademais, o acesso, a produção e o uso de informação confiável sobre padrões e desempenho são elementos centrais para viabilizar a prestação de contas e a formulação de reivindicações (Grandvoinnet et al., 2015). Tais interações se concretizam em interfaces estruturadas — audiências, fóruns de deliberação, plataformas de monitoramento —, que mediam a troca entre cidadãos e Estado, orientadas à melhoria da prestação de serviços, ao incremento da transparência, à responsividade e ao fortalecimento da legitimidade percebida nas decisões públicas (Brummel, 2023).

O controle exercido dentro da lógica da *accountability* social salienta a necessidade de mais transparência da administração pública, o que coloca também em evidência a conduta do servidor público, trazendo à tona a reflexão sobre ética e integridade pública.

Integridade Pública

A integridade no setor público tornou-se um eixo central das reformas administrativas, sobretudo no Brasil, em razão da repetição de escândalos de corrupção que revelam vulnerabilidades institucionais e éticas (Oliveira Júnior et al., 2024). Apesar disso, o debate permanece limitado, frequentemente reduzido à relação direta entre integridade e combate à corrupção. Essa visão estreita deixa à margem outras práticas desviantes que, mesmo não configurando juridicamente corrupção, também corroem os princípios que sustentam a Administração Pública (Oliveira Júnior et al., 2024).

A compreensão ampliada da integridade permite avançar para além da lógica repressiva, aproximando-a de valores estruturantes da boa governança e da *accountability*. A integridade não se esgota no cumprimento de regras formais, mas envolve a incorporação de padrões éticos que orientam a conduta de agentes públicos, fortalecem a confiança social e sustentam a legitimidade institucional (Bergue, 2022). Nesse sentido, torna-se imprescindível vinculá-la a mecanismos de controle, transparência e participação social, de modo a assegurar que a administração pública atue de forma responsiva e alinhada ao interesse coletivo (Oliveira Júnior et al., 2024).

A ética consiste em um conjunto de padrões fundamentados em valores centrais, destinados a orientar decisões e ações (Gebel, 2012). Por sua vez, a integridade refere-se à prática de comportamentos alinhados a esses

padrões éticos, sendo frequentemente associada à conformidade com leis e regulamentações (Gebel, 2012). Porém, o conceito de integridade vai além, está diretamente relacionado ao de ética.

A ética aplicada ao serviço público permite uma análise contextualizada das ações e das razões que as fundamentam, oferecendo não apenas uma justificativa para a conduta, mas também um exercício de autocompreensão do agente em seu contexto de atuação. (Bergue, 2022) A decisão administrativa orientada pela integridade reforça a importância dos juízos, de modo que a distinção entre moral e ética torna possível diferenciar os juízos morais — voltados a valores e normas — dos juízos éticos, que dizem respeito à reflexão crítica sobre esses próprios fundamentos (Bergue, 2022).

Abordar a ética na administração pública exige compreendê-la como um exercício reflexivo e profundo, que ultrapassa a simples observância de códigos de conduta moral, formais ou informais (Bergue, 2022). A ética deve ser entendida como processo contínuo de reflexão, enquanto a moral representa o resultado da legitimação coletiva desse pensamento. Assim, a ética se configura simultaneamente como herança histórica — expressa nas diversas correntes filosóficas — e como prática crítica voltada à revisão e aprimoramento dos padrões morais vigentes (Bergue, 2022).

A ideia de ética e integridade na administração pública não passa pela criação dos códigos de ética. Embora ética e integridade estejam intimamente relacionadas, cabe indagar: é possível codificar a ética sem esvaziar seu caráter reflexivo e crítico?

O que se codifica, de fato, não é a ética, mas normas de conduta moral — e essa imprecisão gera implicações práticas relevantes (Bergue, 2022). A ética é muito mais complexa: formar atitudes éticas, enquanto dimensão da integridade e elemento de controle na gestão pública, não equivale a simplesmente seguir prescrições normativas de um código de conduta (Bergue, 2022).

O juízo ético recai sobre a ação concreta do sujeito, no momento em que ela ocorre, buscando compreender e justificar seus fundamentos (Bergue, 2022). A ética, nesse sentido, ocupa-se de refletir sobre os pressupostos que orientam o agir, configurando-se como uma atitude filosófica de pensar o pensamento em direção ao bem agi (Bergue, 2022).

O que se encontra codificado, portanto, são referências morais de comportamento — normas —, e não o esforço reflexivo e crítico sobre essas normas diante das situações reais, marcadas pela pluralidade e pela mudança (Bergue, 2022). Por isso, um código de conduta, embora necessário, é insuficiente para assegurar a integridade (Bergue, 2022). Agir com integridade exige mais do que mera conformidade legal: pressupõe juízo ético, capaz de transcender a conduta codificada e orientar a ação justa em cada contexto (Bergue, 2022).

A integridade pública vai além da conformidade (*compliance*) (Amâncio et al., 2024), englobando valores éticos e a promoção de uma cultura organizacional pautada na ética e no interesse público (Amâncio et al., 2024). Para intensificar essa cultura, são fundamentais a capacitação de servidores, programas educacionais voltados a valores éticos e a integração entre gestão e governo (Oliveira Júnior et al., 2024). A relevância da cultura e ética no combate à corrupção na Administração Pública é evidenciada, destacando a importância de políticas de integridade que considerem as particularidades da sociedade e da instituição para definir condutas íntegras e prevenir a corrupção.

No Brasil, a atuação dos tribunais de contas, das controladorias e do próprio governo federal tem enfatizado a governança como base para a promoção da ética e da integridade, seja por meio da formulação de princípios, seja pela adoção de modelos específicos (Oliveira Júnior et al., 2024). Nesse cenário, destacam-se a instituição de normas e mecanismos de coordenação, como a Política de Governança Pública (Decreto nº 9.203/2017), o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação – Sitai (Decreto nº 11.529/2023) e o Sistema de Gestão da Ética – SGEP (Decreto nº 6.029/2007), embora ainda com várias limitações conceituais

O Decreto nº 6.029/2007, quando trata da questão da integridade, estabelece que os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional devem instituir programas de integridade voltados à adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, detecção, punição e remediação de fraudes e atos de

corrupção. Aponta-se a ideia de atuação preventiva, por meio da integridade, no combate a eventual irregularidades.

Na mesma linha, mas de forma mais detalhada, o Decreto nº 11.529/2023 considera como programa de integridade o conjunto de princípios, normas, procedimentos e mecanismos destinados à prevenção, detecção e remediação de práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, ilícitos ou outros desvios éticos e de conduta que comprometam direitos, valores e princípios, afetando a confiança, a credibilidade e a reputação institucional. O plano de integridade, por sua vez, corresponde ao instrumento que organiza, para um período determinado, as medidas a serem adotadas. Já as funções de integridade compreendem aquelas desempenhadas pelos sistemas de corregedoria, ouvidoria, controle interno, gestão da ética, transparência e demais instâncias essenciais ao funcionamento do programa. O programa de integridade tem como finalidade assegurar a conformidade das condutas, a transparência, a primazia do interesse público e o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para a geração de valor público à sociedade.

Outrossim, aponta-se que a mídia livre e a ação cívica são condições essenciais para a efetividade de um sistema de integridade, garantindo acesso à informação pública e a capacidade de expor irregularidades (Six; Lawton, 2013a). O incentivo à transparência, à responsabilização e à ampliação de canais para denúncias são aspectos fundamentais (Paiva; Vieira, 2024; Oliveira Júnior et al., 2024).

Intersecção entre governança pública, *accountability* social e cultura de integridade

A transição do paradigma burocrático tradicional para o modelo de governança pública implicou profunda reconfiguração das estruturas de poder e dos mecanismos de controle no âmbito da Administração Pública (Kettl, 2015). A centralidade anteriormente atribuída à hierarquia formal e à rigidez procedimental cede espaço a arranjos decisórios marcados pela coordenação em rede, pela interação entre múltiplos atores e pela coprodução de políticas públicas, envolvendo instâncias governamentais e não governamentais (Koliba et al., 2017).

Nesse contexto de crescente complexidade institucional e pluralidade de interesses, a governança pública não pode ser compreendida apenas como desenho organizacional ou técnica de gestão. Trata-se de um referencial normativo que orienta a ação estatal à preservação dos valores constitucionais, à observância dos princípios republicanos e à produção de valor público de forma legítima, transparente e responsiva (Silva et al., 2026).

Todavia, a materialização desse ideal de governança democrática não se esgota na adoção de mecanismos formais de controle ou em reformas estruturais (Amâncio et al., 2024). Sua efetividade está diretamente condicionada à consolidação de um ambiente cultural de integridade no interior das organizações públicas (Oliveira Júnior et al., 2024). É nesse plano cultural — marcado por padrões compartilhados de conduta, expectativas éticas internalizadas e compromisso institucional com o interesse público — que a governança adquire densidade prática.

Por sua vez, a formação e a manutenção desse ambiente cultural de integridade são tonificados diante do exercício contínuo e qualificado da *accountability* social. A atuação da sociedade, por meio do monitoramento, da participação e da exigência de justificativas e resultados, funciona como vetor de reforço dos padrões éticos do servidor público e como mecanismo de alinhamento entre ação estatal e expectativas públicas, retroalimentando a própria qualidade da governança.

A integridade pública, quando analisada sob o prisma da boa governança pública, não se limita à observância formal de regras ou à adoção de instrumentos de conformidade normativa. Tampouco se reduz a uma estratégia eminentemente repressiva voltada ao enfrentamento da corrupção. Ao contrário, assume dimensão mais ampla e substantiva, consistente na internalização de padrões éticos que orientam a atuação estatal a partir de um compromisso genuíno com o interesse coletivo (Bergue, 2022).

ARTIGO

Nessa perspectiva, exige-se do agente público não apenas adesão a comandos normativos previamente estabelecidos, mas um exercício reflexivo e crítico sobre as consequências de suas decisões e sobre a legitimidade de sua atuação. A mera codificação de regras de conduta moral revela-se insuficiente para assegurar comportamentos éticos consistentes, pois a integridade pressupõe capacidade de julgamento autônomo, apta a orientar escolhas justas em ambientes institucionais marcados pela pluralidade de valores e pela constante mutabilidade dos contextos decisórios (Bergue, 2022).

A consolidação de uma cultura organizacional fundada na ética, portanto, demanda mais do que regulamentos internos ou códigos de conduta formalmente instituídos. Impõe a articulação entre valores internalizados e estruturas institucionais que reforcem comportamentos íntegros (Bergue, 2022). Nesse sentido, a vinculação da integridade a mecanismos de controle, transparência e participação social revela-se condição indispensável para que a atuação administrativa se torne efetivamente responsiva, permitindo que a cultura ética se converta em prática institucional consistente e sustentável.

É precisamente nesse ponto de convergência entre governança pública e cultura organizacional que a *accountability* social assume papel estruturante, operando como vetor dinamizador da integridade pública. Compreendida como mecanismo de controle vertical de natureza não eleitoral, a *accountability* social é exercida diretamente por cidadãos, organizações da sociedade civil, movimentos sociais e meios de comunicação independentes, configurando modalidade de fiscalização que transcende os canais institucionais tradicionais (Garcia; Rios, 2023).

Em contextos nos quais os instrumentos clássicos de controle burocrático revelam limitações operacionais ou institucionais — e em que a *accountability* horizontal e a *accountability* vertical de caráter eleitoral mostram-se insuficientes para assegurar supervisão contínua —, a vigilância cívica emerge como instância complementar e, muitas vezes, catalisadora de responsabilização (O'Donnell, 1998). Por meio do monitoramento permanente das condutas administrativas, da exposição pública de práticas ilícitas ou disfuncionais e da exigência de justificativas e correções, a sociedade exerce controle que ultrapassa o ciclo eleitoral e amplia o escrutínio para além das urnas.

Essa dinâmica fortalece os padrões de integridade ao submeter a ação estatal a um campo ampliado de observação e crítica, contribuindo para a construção de um ambiente institucional no qual a responsabilização não depende exclusivamente de mecanismos formais, mas também da capacidade social de acompanhar, questionar e demandar coerência entre discurso público e prática administrativa.

A relação de interdependência entre esses três pilares revela-se de maneira concreta na prática administrativa. A governança pública oferece o arcabouço institucional indispensável à redução das assimetrias informacionais, por meio de estruturas decisórias transparentes e de mecanismos de publicidade ativa. Ao assegurar a circulação de informações confiáveis, compreensíveis e tempestivas, cria-se o ambiente necessário para que a ação estatal possa ser acompanhada e avaliada de forma qualificada.

A *accountability* social, por sua vez, apropria-se desse fluxo informacional para exercer escrutínio público e pressão estratégica, transformando transparência formal em controle efetivo. A partir do monitoramento das políticas, da análise crítica dos dados disponibilizados e da mobilização pública, a sociedade amplia a capacidade de responsabilização dos agentes públicos. Como resultado desse processo dialético, consolida-se e protege-se a cultura de integridade, na medida em que a exposição de vulnerabilidades éticas e a exigência de coerência institucional reforçam padrões de conduta compatíveis com o interesse coletivo.

Não por acaso, a atuação cívica e a existência de uma mídia livre figuram como condições estruturantes para a efetividade de qualquer sistema de integridade. Ao viabilizar a publicização de desvios e a circulação de críticas fundamentadas, tais elementos contribuem para preservar a credibilidade institucional e para evitar que fragilidades éticas permaneçam invisíveis ou naturalizadas no interior das organizações públicas.

Assim, a integridade pública, a boa governança e a *accountability* social não podem ser dissociadas, operam como forças mutuamente dependentes e reciprocamente fortalecedoras. Incumbe à governança pública promover a abertura estatal, estruturando interfaces acessíveis e institucionalizadas — como fóruns deliberativos,

audiências públicas e plataformas de monitoramento — que tornem viável a participação cidadã qualificada (Brummel, 2023). Em contrapartida, a mobilização social por meio da *accountability* atua como salvaguarda permanente da ética administrativa, impedindo que a administração pública se reduza a uma lógica estritamente gerencial e assegurando que sua atuação permaneça legítima, transparente e consistentemente orientada ao bem comum.

Considerações finais

A análise empreendida ao longo deste artigo evidenciou que a governança pública, a *accountability* social e a cultura de integridade constituem dimensões interdependentes de um mesmo arranjo institucional voltado ao fortalecimento da legitimidade democrática e à produção de valor público. A superação do modelo burocrático tradicional e a consolidação da governança pública implicaram a ampliação do número de atores envolvidos na ação estatal, a dispersão da autoridade e a adoção de mecanismos de coordenação em rede, o que exige novas formas de controle e responsabilização compatíveis com a complexidade contemporânea.

Nesse cenário, a governança pública não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas gerenciais ou a instrumentos formais de coordenação. Sua dimensão normativa, vinculada à preservação de valores constitucionais, à transparência e à responsividade, revela-se condição estruturante para a construção de ambientes institucionais legítimos. Contudo, a efetividade desses arranjos depende da existência de uma cultura organizacional orientada pela integridade, entendida não apenas como conformidade normativa, mas como internalização de padrões éticos reflexivos que orientam a conduta administrativa em contextos plurais e dinâmicos.

A integridade pública, conforme demonstrado, não se esgota na adoção de códigos de conduta ou programas formais de *compliance*. Embora tais instrumentos sejam relevantes, mostram-se insuficientes quando dissociados de mecanismos que promovam transparência, controle e participação social. A ética, como exercício crítico e reflexivo sobre os fundamentos do agir, constitui elemento essencial para que a integridade ultrapasse o plano formal e se converta em prática institucional efetiva.

É precisamente nesse ponto que a *accountability* social assume papel decisivo. Ao operar como mecanismo de controle vertical não eleitoral, exercido por cidadãos, organizações da sociedade civil e meios de comunicação, ela amplia os canais de fiscalização, reduz assimetrias informacionais e pressiona por coerência entre discurso e prática administrativa. Ao complementar as modalidades horizontal e eleitoral de *accountability*, a vigilância cívica fortalece os sistemas de responsabilização e contribui para a exposição de vulnerabilidades éticas que, de outra forma, poderiam permanecer invisíveis.

A intersecção entre governança pública e *accountability* social, portanto, não deve ser compreendida como mera soma de instrumentos, mas como dinâmica relacional capaz de sustentar e proteger a cultura de integridade na Administração Pública. A governança fornece a abertura institucional e a infraestrutura informacional necessárias ao controle social; a *accountability* social transforma essas condições em monitoramento efetivo e pressão legítima; e, como resultado, consolida-se um ambiente organizacional orientado pelo interesse público e pela geração de valor à sociedade.

A reflexão desenvolvida ao longo do estudo conduziu à compreensão de que a formação de um ambiente cultural de integridade mantém relação direta com o modo como a Administração Pública se organiza e se conduz. Em outras palavras, a consolidação dessa cultura depende da articulação entre estruturas institucionais abertas e transparentes, da existência de mecanismos efetivos de controle social e da internalização de padrões éticos reflexivos no âmbito das organizações públicas. Nesse contexto, uma governança pública que viabilize o exercício da *accountability* social revela-se elemento essencial para a preservação da legitimidade democrática e para a sustentabilidade institucional do Estado contemporâneo.

Conclui-se que a construção de um ambiente cultural de integridade exige mais do que reformas normativas ou aprimoramentos gerenciais isolados. Requer a articulação contínua entre estruturas institucionais

transparentes, mecanismos efetivos de participação e responsabilização social e a formação de juízos éticos autônomos no interior das organizações públicas. Somente a partir dessa interação virtuosa será possível assegurar que a Administração Pública permaneça legítima, responsiva e comprometida, de maneira consistente, com o bem comum.

Referências

- ASADUZZAMAN, M.; VIRTANEN, P. Governance Theories and Models. In: FARAZMAND, A. (ed.). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 5947-5958.
- BERGUE, S. T. Ethics, integrity, and discretionary action in Brazilian public administration. In: *Handbook of Public Management in Latin America and the Caribbean*. Edward Elgar Publishing, 2025. p. 390-408.
- BERGUE, S. T. Ética, códigos de conduta e integridade na administração pública brasileira. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 14, n. 4, 2022.
- BOVENS, M. Two concepts of accountability: accountability as a virtue and as a mechanism. *Journal West European Politics*, v. 33, n. 5, p. 946-967, 2010.
- BRUMMEL, L. *Navigating between the state and the streets: When and why social accountability matters for executive public sector organisations*. 2023.
- CALDEIRA, D. M.; SECCHI, L.; FIRMINO, S. I. New development: Public governance in the discursivity of the Brazilian government—a reflection on conceptual reduction. *Public Money & Management*, v. 43, n. 2, p. 194-196, 2023.
- DAHL, R. A. *Poliarquia: participação e oposição*. Tradução Celso Mauro Parciornik. São Paulo : EDUSP, 1997.
- DEMIREL, D. *Accountability and the Changing Function of the Control*. 2014.
- DINIZ, E. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385-415, 1995.
- FENGER, M.; BEKKERS, V. The governance concept in public administration. In: *Governance and the democratic deficit*. Routledge, 2016. p. 13-34.
- GARCIA, F. C. O.; RIOS, R. S. Corrupção Pública e Accountability: uma proposta de enfrentamento integrado a partir da perspectiva da Accountability Social. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*. Belo Horizonte, n. v. 126, p. 81-137, 2023.
- GEBEL, A. C. Human nature and morality in the anti-corruption discourse of transparency international. *Public Administration and Development*, v. 32, n. 1, p. 109–128, fev. 2012.
- GONÇALVES, A. O conceito de governança. *XIV Encontro do Conpedi*, v. 16, 2005.
- GRANDVOINET, H.; ASLAM, G.; RAHA, S. *Opening the black box: the contextual drivers of social accountability*. Washington, DC: World Bank, 2015.
- FURTADO RODRIGUES, K.; PACHECO FILHO, C. E. R. New development: Assessing the influence of Brazil's public governance narrowness on the Brazilian Army. *Public Money & Management*, v. 45, n. 1, p. 87-91, 2024.
- O'DONNELL, G.. Accountability horizontal e novas poliarquias. *Lua Nova*, 44, 27-54, 1998.
- OLIVEIRA JÚNIOR, T. M. DE et al. Integridade, ética e combate à corrupção no campo da administração pública brasileira: Desafios conceituais e horizontes possíveis. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 29, p. e92312, 30 out. 2024.
- PÉREZ-DURÁN, I. Twenty-five years of accountability research in public administration: Authorship, themes, methods, and future trends. *International Review of Administrative Sciences*, 2023.
- PERUZZOTTI, E.; SMULOVITZ, C. Accountability social: la otra cara del control. *Controlando la política. Ciudadanos y medios en las nuevas democracias latinoamericanas*, p. 23-52, 2002.
- POLLITT, C.; HUPE, P. Talking About Government. The role of magic concepts. *Public Management Review*, v. 13, n. 5, p. 641-658, 2011.
- ROMZEK, B. S.; DUBNICK, M. J. Accountability in the public sector: Lessons from the Challenger tragedy. *Public Administration Review*, 1987.
- SCHILLEMANS, T. Calibrating Public Sector Accountability: Translating experimental findings to public sector accountability. *Public Management Review*, v. 18, n. 7, p. 1-19, 2016.
- SCOTT, C. Accountability in the regulatory state. *Journal of Law and Society*, v. 27, n. 1, p. 38-60, 2000.



ARTIGO

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SILVA, S. de A. M. e; COSTA, F. L. da; CARVALHO, E. R. de. *Usos e Abusos do Conceito de Governança Pública e o Combate à Corrupção no Brasil e em Portugal*. Rio de Janeiro: Almedina, 2026.

KAUFMANN, D.; KRAAY, A.; MASTRUZZI, M. *Governance Matters III: Governance Indicators for 1996–2002*. Washington, DC: World Bank, 2004.

KELLS, S. Thrusters, Scoopers, Scroungers and Squirrels: A Taxonomy of Public Sector Audit and Accountability Mechanisms. *Social Science Research Network*, 2010. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1657004. Acesso em: 14 set. 2025.

KETTL, D. F. *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Jhu Press, 2015.

KOLIBA, C. J. et al. *Governance networks in public administration and public policy*. Routledge, 2017.

VAN HEERDEN, M.; STEYN, S. Mechanisms to improve accountability in the public sector. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2012.

VLOEBERGH, W.; BERGH, S. I. Social accountability in review: from conceptual models to grounded practices of civic innovation. In: *New Frontiers of Social Policy*. Cham: Springer, 2024.