

A INTERFACE DA OUVIDORIA COM A AGENDA POSITIVA DE GOVERNANÇA

Adriana Eugênia Alvim Barreiro¹

Rose Meire Cyrillo²

Resumo

O presente artigo tem como escopo apresentar a Ouvidoria como fator de incremento na construção das práticas e dos processos organizacionais que compõem o sistema de governança corporativa das modernas organizações, independentemente do segmento a que estejam alinhadas, funcionando como válvula de calibração e de equilíbrio entre as percepções e interesses dos diferentes públicos que interagem com a organização, costurando vínculos comunicacionais que permitam que essa articulação traga reflexos para o modelo de negócios e legitime a tomada de decisões, sem olvidar as dimensões propositiva, estratégica e de integridade inerentes a essa instância dialógica. Para tal desiderato, a argumentação terá como ponto de partida paradigmas legais e doutrinários existentes sobre o tema, além de apontamentos alicerçados na vivência profissional das autoras. Assim, o trabalho realizado em ambiente de Ouvidoria será analisado em cotejo com os princípios básicos de governança corporativa, quais sejam: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, evidenciando o quanto a atuação do Ouvidor e sua equipe pode impactar positivamente os ativos da empresa, gerando valor e benefícios para todos os envolvidos, direta e indiretamente, com a atividade. Por fim, pretende-se demonstrar o quanto a existência de uma Ouvidoria estruturada e atuante impacta positivamente o sistema de gestão das organizações que adotam e promovem valores corporativos baseados na ética, na integridade e nos direitos humanos, qualificando e alavancando os seus resultados, a partir da escuta e do diálogo com interlocutores distintos.

Palavras-chave: Ouvidoria. Governança. Integridade.

DOI:10.37814/2594-5068.2022v5.p13-22

1 Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores e Ombudsman – ABO Nacional; Coordenadora do Comitê Consultivo da América Latina e Caribe – International Ombudsman Association – IOA. (adrianae@unicamp.br)

2 Ouvidora na Valec – Engenharia, Projetos e Ferrovias S.A; Promotora de Justiça Aposentada do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. (rose.cyrillo@valec.gov.br)

Abstract

This article aims to present the Ombudsman as an increment factor in the construction of organizational practices and processes that make up the corporate governance system of modern organizations, regardless of the segment to which they are aligned, functioning as a calibration and balance valve between the perceptions and interests of the different audiences that interact with the organization, sewing communication links that allow this articulation to reflect on the business model and legitimize decision-making, without forgetting the propositional, strategic and integrity dimensions inherent to this dialogic instance. For this purpose, the argument will have as a starting point existing legal and doctrinal paradigms on the subject, in addition to notes based on the authors' professional experience. Thus, the work carried out in an Ombudsman environment will be analyzed in comparison with the basic principles of corporate governance, namely: transparency, equity, accountability and corporate responsibility, evidencing how much the performance of the Ombudsman and his team can positively impact the assets of the company, generating value and benefits for all those involved, directly and indirectly, with the activity. Finally, it is intended to demonstrate how the existence of a structured and active Ombudsman positively impacts the management system of organizations that adopt and promote corporate values based on ethics, integrity and human rights, qualifying and leveraging their results, from listening and dialoguing with different interlocutors.

Keywords: Ombudsman Office. Governance. Integrity.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, os modelos de gestão das corporações sofreram mudanças significativas a fim de acompanhar os complexos movimentos de uma economia cada vez mais globalizada e extremamente volátil, considerando-se, ainda, os avanços tecnológicos que trouxeram novas perspectivas e plataformas de negócios.

Com o olhar voltado para o passado, tem-se que a base doutrinária sobre governança corporativa teve seus primeiros alicerces construídos em 1930 por BERLE e MEANS quando analisaram o surgimento da moderna sociedade anônima. A temática ganhou corpo na seara internacional nos anos de 1990 e 2000, em razão dos escândalos corporativos envolvendo a Enron e a WorldCom nos Estados Unidos da América (EUA) e a Royal Ahold e a Parmalat na Europa (BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011).

No Brasil, o ano de 2014 foi um divisor de águas para a temática, e o caso da Petrobras jogou luzes sobre a existência de mecanismos simbólicos de governança corporativa que, a par de existirem formalmente, não impediram que agentes públicos, entre outros, fizessem uso dos ativos da companhia para fins escusos e diversos dos previstos em seu estatuto, contrariando as premissas básicas de ética e integridade que devem nortear a conduta do gestor no trato com o patrimônio público e/ou privado.

Nesse contexto, empresas públicas e privadas foram convocadas a adotarem medidas em conformidade com a ótica legal, promovendo a transparência e prestando contas de suas atuações, mantendo para tanto um diálogo qualificado com seus *stakeholders*, aqui compreendidos como acionistas e investidores, colaboradores/funcionários, clientes/usuários e fornecedores, identificando e considerando os seus interesses, necessidades e expectativas no momento da tomada de decisão, fortalecendo desse modo a confiança desses atores nas organizações com as quais interagem e alavancando melhores resultados para as corporações e para as pessoas impactadas pelas suas atividades.

No tempo presente, é nessa trama comunicacional que a Ouvidoria costura e fortalece vínculos, atua na curadoria de informações estratégicas, colhe percepções e antecipa tendências por meio de multicanais que funcionam para dentro e para fora da organização, radares que são potencializados pela consultoria gratuita fornecida por públicos que estão a todo tempo em todos os lugares, transformando-se nos olhos e nos ouvidos daqueles gestores que já compreenderam o quão valioso é o ato de ouvir no processo de construção de conhecimentos que os capacitem a enfrentar com dinamismo e inovação os inúmeros desafios que permeiam o mundo corporativo, mormente os relacionados com a adoção de boas práticas de governança.

É possível projetar um futuro em que as métricas de ESG, aqui compreendidas como índices que se referem às boas práticas de negócios que visam critérios sustentáveis, levando em conta os fatores ambientais (*Environment*), sociais (*Social*) e de governança (*Governance*), estarão plenamente consolidadas nas agendas de governança das organizações.

Nessa perspectiva, como será visto no decorrer do artigo, essas ações produzirão resultados para a coletividade, na medida em que os espaços de escuta e inclusão de públicos outrora invisibilizados forem ampliados, reflexo de uma cultura de integridade, onde a confiança, o respeito, a empatia e a solidariedade serão as marcas registradas e desejadas das relações interpessoais e laborais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Governança Corporativa: Conceito e Eixos de Estruturação

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC define governança corporativa como, *in verbis*:

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Na seara pública, a expressão “governança” é cunhada a partir de diretrizes propostas pelo Banco Mundial (2017), no tocante à necessidade de a atividade estatal ser eficiente sob as óticas econômica, social e de gestão, a fim de gerar desenvolvimento e melhoria social, e, em âmbito nacional, o Decreto nº 9.203/2017 reflete esse direcionamento quando da definição de governança pública, *in verbis*:

conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

O conceito acima é o mesmo utilizado no Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União – TCU (2020), que dispõe sobre os mecanismos considerados importantes para o êxito de uma política de governança e reforça a importância da construção e da coordenação de políticas centradas no usuário/cidadão, parâmetro que também é defendido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2017), quando menciona que a boa governança é um meio para atingir um fim, qual seja, identificar as necessidades dos cidadãos e ampliar os resultados esperados.

Superada a fase conceitual, importante que se diga que a governança corporativa e a governança pública possuem uma base principiológica similar, qual seja: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilização corporativa para a primeira; e capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas e responsabilidade e transparência para a segunda. Essa similitude indica que as práticas de governança nas esferas pública e privada devem se pautar na publicidade, diligência, conformidade e correção dos atos dos gestores.

Nesse contexto, faz-se necessária a construção de políticas e programas que concretizem esses ideais de boa governança, com pilares estruturantes que considerem, minimamente, ações de reforço da ética e da integridade; medidas que garantam a diversidade e a inclusão; negócios alinhados à agenda ambiental e social; fomento à inovação e à transformação, além de um ecossistema corporativo favorável à transparência, à prestação de contas e respectiva responsabilização.

Dentre os princípios comuns a ambas as dimensões corporativas, a transparência consiste,

segundo o IBGC, “no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos”. Já o princípio da prestação de contas (*accountability*), de acordo com o Instituto, impõe aos agentes de governança o dever de “prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis”, e já traz em seu bojo a consequente responsabilização por seus atos.

As mudanças sociais e as relações laborais, com base nos princípios da governança, na contemporaneidade, suscitam o estabelecimento de condições favoráveis à atuação dos indivíduos, convidando-os à participação e à efetiva construção conjunta de ambiente pautado na convivência ética e respeitosa, em que se estimula a cultura do diálogo, de modo a garantir a participação de todos, valorizando os diversos interesses e necessidades.

Neste contexto, encontra-se a Ouvidoria, preferencialmente vinculada à alta administração, entretanto preservadas sua autonomia e independência, em que são confiadas as manifestações de diversos protagonistas e diferentes naturezas.

Compilando-se as informações e dados coletados e gerenciando-os de forma analítica, a Ouvidoria torna-se um repositório de valor intangível e estratégico no estabelecimento de novas diretrizes e nas oportunas mudanças de processos. Além do papel indissociável de encaminhamento e acompanhamento dos pleitos e anseios registrados, há que se considerar a interface preventiva de riscos e disfunções administrativas e o impedimento de ocorrências recorrentes. Outro aspecto que corrobora com a gestão de excelência aliada aos fundamentos da governança, e que não escapa às suas atribuições, é a determinação de indicadores que promovam a análise profunda e diagnóstico organizacional.

E nesse desafio de construir uma agenda de governança efetiva e inclusiva é que desponha a Ouvidoria a fim de dar centralidade e protagonismo para os públicos que se relacionam com a organização, validando discursos e fazendo dessa interação qualificada uma válvula de calibração, retroalimentação e aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos. Enquanto unidade estratégica, que funciona para dentro e para fora da corporação, consolida tendências e percepções que, quando assimiladas pelos gestores, legitimam seus agires e naturalmente impulsionam inovações e transformações que podem fazer a diferença num mundo corporativo globalizado e tão competitivo como o da atual quadra da existência.

Não obstante sua vocação primeva de canal de comunicação, com o passar do tempo a Ouvidoria foi agregando outras funcionalidades e dimensões (CYRILLO, 2022) e, como será demonstrado a seguir, é um importante agente de incremento à boa governança, compondo estruturas e mecanismos do Programa de Integridade e das políticas de *compliance* nas modernas organizações.

2.2 Ouvidoria como Pilar da Governança Corporativa

Nos últimos anos, nota-se uma progressiva mudança de paradigma no tocante à governança de empresas públicas e privadas, a partir de uma compreensão de que as organizações são sistemas orgânicos, vivos e necessariamente adaptativos, onde os agentes que com elas interagem buscam ter suas percepções, necessidades e expectativas validadas (CYRILLO, 2022).

Dentro desse contexto, a Ouvidoria representa um espaço privilegiado de estímulo à participação, à criatividade, à inovação, à construção de conhecimento por meio de relacionamentos qualificados e dialogados, à colaboração, à empatia e à sedimentação de uma cultura organizacional em que os resultados das atividades são medidos com base nas performances socioambiental e de governança e não unicamente por cifras.

Nessa ótica, a Ouvidoria auxilia a construção de uma cultura de governança corporativa baseada na ética como fonte primária de acesso à informação e de *accountability*, conferindo transparência aos procedimentos e fluxos internos da empresa (*accountability* procedimental), prestando conta das ações de seus integrantes (*accountability* de desempenho) e respectivas camadas de responsabilização, assegurando ainda aos *stakeholders* ampla participação nesse processo de tomadas de decisão, a fim de legitimá-las (CYRILLO, 2022).

Ainda é oportuno destacar que o setor é considerado mecanismo eficaz de gestão de riscos e de promoção de integridade, como mencionado, *in verbis*:

Por outro prisma, a Ouvidoria ocupa papel de destaque nas estruturas de *compliance* das modernas organizações, fazendo parte do Programa de Integridade, atuando ora como mecanismo de prevenção de riscos, a partir do momento em que contribui para a disseminação da cultura da ética, da transparência e da probidade, ora como canal de detecção de desvios, enquanto porta-voz do cidadão e do controle difuso e gratuito que este exerce no tocante aos atos da Administração Pública, e, por fim, como componente de monitoramento de riscos externos, mormente os relacionados a bens intangíveis, como informação, estratégia e a própria reputação da Instituição. (CYRILLO, 2018)

Importa ressaltar que, para além desse viés de conformidade, o labor do Ouvidor e da sua equipe humaniza as relações internas e externas à companhia, posto que exerce uma liderança tida como regenerativa (CYRILLO, 2020), imprimindo padrões e práticas que refletem a essência da própria empresa, reforçando a consciência social, a sustentabilidade e a gestão adequada dos negócios ali engendrados, que fazem circular a economia e impactam positivamente todos os envolvidos na cadeia de produção.

Por esse ângulo, a costura realizada pelo Ouvidor favorece a prevenção e o manejo de conflitos existentes e potenciais. Dito de outra forma, a escuta praticada em ambiente de Ouvidoria estimula e fortalece a cultura do diálogo e da pacificação de conflitos, quer em relação ao público externo quanto ao interno, contribuindo para a restauração de vínculos e de relações sociais e/ou funcionais, atuando na desconstrução do conflito e incentivando os indivíduos a construir soluções de mútuo benefício (CYRILLO, 2018).

Considerando que os conflitos são ocorrências comuns às relações humanas e que, a despeito da natureza da organização, são considerados a matéria-prima da Ouvidoria, torna-se imprescindível que esta seja o palco propício para o estímulo e o desenvolvimento da cultura do diálogo e da busca de soluções consensuais por intermédio das técnicas e ferramentas da mediação e de outras práticas restaurativas. Neste sentido, é mister encontrar o Ouvidor e sua equipe devidamente capacitados para exercer o papel de facilitador do processo dialogal e mediatório, atuando de forma equidistante e confidencial.

Há na proposta de atuação democrática e pedagógica da Ouvidoria o convite para o reconheci-

mento e a gestão compartilhada do conflito, lembrando que este é multifatorial: produto não conforme, serviço insuficiente, comunicação pouco efetiva, atendimento descortês ou insuficiente, entre outros fatores desencadeantes.

Observa-se que o espectro mediador da Ouvidoria possibilita explorar a face positiva do conflito, ressaltando que ele, quando não administrado de forma assertiva, de modo a devolver aos seus autores a responsabilidade por seus atos, pode ocasionar efeitos indesejáveis, consoante extrai-se da lição abaixo:

Nos dias de hoje essa percepção negativa do conflito cedeu lugar ao reconhecimento de sua ambiguidade, ou seja: tanto pode o conflito ser algo negativo como uma experiência positiva, ou até mesmo (o que parece frequente) uma ocorrência capaz a um só tempo de ocasionar perdas e de possibilitar ganhos. Assim, pode representar para os sujeitos nele envolvidos e para a sociedade uma ocorrência dolorosa e desagregadora ou virtuosa e transformadora; tudo a depender da aptidão para lidar com ele. (FREITAS JÚNIOR, 2014)

Não se olvide, ainda, que os indicadores fornecidos pela Ouvidoria, fruto da curadoria de informações que realiza permanentemente, são insumos valiosos para o aperfeiçoamento dos produtos e efetividade dos serviços prestados pela organização, reforçando a confiança que as pessoas nela depositam, posto que participaram desse processo de releitura. A mensagem que fica é que vale a pena dialogar com a empresa e que os multicanais manejados pela Ouvidoria realmente funcionam.

Reforçando a agenda positiva de governança com fulcro no acrônimo ESG, os processos comunicacionais instaurados na Ouvidoria ampliam as perspectivas dos atores corporativos, inserindo-os nesse microssistema dialógico e fazendo-os compreender que não há que se falar em inovação ou transformação sem inclusão, ou seja, sem primeiro ouvir e considerar a perspectiva do outro, qualquer que seja ele, do diverso, das minorias, daqueles que buscam ter vez e voz, que esperam ter suas perspectivas e, em última análise, sua humanidade e existência reconhecidas e atendidas.

Outro objetivo da Ouvidoria é configurar-se como parceira das áreas e seus responsáveis na busca de soluções conjuntas e factíveis, estabelecendo enriquecedora troca de informações e desmistificando assim a missão exclusiva de apontamento de problemas e de instância de julgamento, punitiva e arbitrária.

Cabe observar que as Ouvidorias alcançam gradativa elevação do patamar de respeitabilidade e legitimidade, sobretudo demonstrada pelo crescente número de manifestantes que confiam seus diferentes assuntos aos portadores de seus pleitos e anseios. No entanto, esses índices de reconhecimento devem constantemente ser objeto de autoanálise e de elaboração de propostas e projetos que amplifiquem o acesso e a confiabilidade dos autores das manifestações, engendrando esforços para, por meio da governança eficaz, possibilitar conquistas atreladas aos fundamentos de ESG, edificando a dignidade da pessoa humana e contribuindo efetivamente para uma sociedade justa, inclusiva e sustentável.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Houve um tempo em que a métrica de sucesso das empresas privadas resumia-se aos resultados fi-

nanceiros alcançados e, sob a ótica pública, o norte das atividades típicas de Estado era a entrega de serviços e ações eleitas em programas de governo. Com o passar do tempo, as organizações, não importando o segmento, foram incorporando novos paradigmas na forma de sistematizar seus processos e na gestão de seus ativos, com ênfase na adoção de ferramentas de gerenciamento de riscos.

O Pacto Global das Nações Unidas de 2004 trouxe para as empresas e para os governos de todo o mundo um imperativo de alinhamento de suas operações e estratégias a dez princípios universais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção, com a adoção de práticas corporativas que considerassem fatores sociais, ambientais e de governança, dando origem ao conceito de ESG, sigla inglesa que representa os termos *environment* (ambiental), *social* (social) e *governance* (governança).

A partir dessa nova racionalidade, tem-se que o êxito de políticas de governança corporativa passou, necessariamente, a considerar os públicos que interagem com as organizações e são impactados pelas suas atividades, caminho natural para a promoção de uma gestão sustentável, baseada em mecanismos de liderança, estratégia e controle que consideram os interesses, as necessidades e as expectativas desses *stakeholders*.

Nessa ótica, a existência de uma Ouvidoria estruturada e efetiva é uma garantia de ampliação dos espaços de comunicação e de conexões qualificadas e duradouras, instância onde as percepções dos *stakeholders* são captadas, tratadas, transformadas em indicadores e, depois, trabalhadas para que sejam assimiladas pelos gestores e incorporadas em suas decisões. Além de uma atuação reativa, de pós-serviço, o Ouvidor e sua equipe atuam de forma preditiva e proativa, no sentido de antecipar tendências e necessidades dos públicos que interagem com a organização, incluindo-os nessa jornada de obtenção de bons resultados e de entrega de valor por meio de negócios sustentáveis, eficientes, responsáveis, transparentes e competitivos.

À Ouvidoria cabe a geração de relatórios contendo informações precisas e fidedignas, com análise qualificada e comparativa acerca dos números e natureza das ocorrências, focando no tratamento individual das demandas para propiciar resultados de alcance e benefício coletivos.

A comunicação efetiva e afetiva é ferramenta indispensável à atuação da Ouvidoria, tanto no que se refere à proposta de escuta empática e humanizada, no respeito incondicional às diferenças e divergências de ideias, como na prática da persuasão e da sensibilização dos gestores para a compreensão das expectativas e consequente promoção de mudanças e de melhorias.

O diferencial da Ouvidoria reside em sua natureza estratégica e criativa que, ao coletar informações e conhecer os pontos frágeis e as necessidades institucionais, tem o compromisso de sugerir e desenvolver projetos que aplaquem as dissonâncias e não tardem a equacionar os efeitos disruptivos ocasionados no crescimento e na governança.

Entre os desafios das organizações, nestes dias, pode-se destacar o tríplice compromisso: criar a cultura da convivência, estabelecendo planos e elencando atividades de forma proativa, desenvolver as competências da convivência e transformar os problemas de convivência.

A respeito das etapas, destacam-se:

- a) Preventiva, que engloba a sensibilização, desenho do plano de convivência com debate e participação, desenvolvimento da cultura do cuidado e do bem-estar, canais de apoio.

- b) Mediação, com protocolos, processos relacionais, acompanhamento, apoio profissional, práticas restaurativas.
- c) Restituição, com reuniões e conferências responsivas, restituição dos direitos, cumprimento dos ditames institucionais.

Para que a Ouvidoria desempenhe efetivamente sua missão é necessário que alcance visibilidade, legitimação, suporte de atuações e interação dos setores, colaboração em rede e respaldo institucional. Desta forma, a organização tende a trabalhar melhorias, satisfação individual e coletiva, cooperação e apoio, trabalho em rede, relações democráticas e sentimentos de afiliação e pertencimento de todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

- BERLE, A.; MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: Macmillan, 1932.
- BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 21 jul. 2022.
- BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 2011, v. 64, n. 3, 280-285.
- CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria como diferencial no sistema de governança corporativa e na estratégia de ESG. In: ANJOS, Newton dos; CALCINI, Ricardo (Orgs.). *ESG – A Referência da Responsabilidade Social Empresarial*. São Paulo: Ed. Mizuno, 2022.
- CYRILLO, Rose Meire. A Ouvidoria Pública como mecanismo de enfrentamento à corrupção e sua interface com o Programa de Integridade. *Cadernos Técnicos da CGU/Controladoria-Geral da União*, 2022. Disponível em: https://revista.cgu.gov.br/Cadernos_CGU/article/view/506. Acesso em: 21 jul. 2022.
- CYRILLO, Rose Meire. O Ouvidor e a liderança regenerativa. Disponível em: <https://ouvidoresemacao.com.br/2020/12/30/ouvidor-e-a-lideranca-regenerativa-2/>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- CYRILLO, Rose Meire. Ouvidoria e governança democrática. *Revista da Ouvidoria Nacional do Ministério Público*, v. 1, p. 61. Disponível em: https://www.cnpm.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2018/Revista_Ouvidoria_WEB.pdf. Acesso em: 21 jul. 2022.
- FREITAS JÚNIOR, Antonio Rodrigues de; SERAU JR., Marco Aurélio (Orgs.). *Mediação e Direitos Humanos: temas atuais e controvertidos*. 1. ed. São Paulo: LTr, 2014. v. 1.
- IBGC. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- MASCARENHA, S.; AVILÉS, J.Mª. Ocorrência do bullying/cyberbullying na universidade – uma pesquisa com estudantes da Amazônia. *Revista Amazônica*, 4, Amazônia, 2011.
- NAÇÕES UNIDAS. Pacto Global da ONU e os 10 princípios. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- OECD. *Multi-level Governance Reforms: Overview of OECD Country Experiences*, OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2017.
- PANDO, J.; ARANDA, C.; SALAZAR, J.; TORRES, T. M. *Prevalencia de violencia psicológica y acoso laboral en Trabajadores de Iberoamérica. Enseñanza e Investigación en Psicología*, México, 2011.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, do Tribunal de Contas da União, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/>. Acesso em: 21 jul. 2022.
- WORLD BANK. World Development Report: governance and the law, 2017. Disponível em: <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>. Acesso em: 21 jul. 2022.

