



ÉTICA E DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS¹

Nathalia Duarte da Silva

Resumo: Este artigo tem como objetivo estudar a ética na gestão pública, buscando elaborar um conceito sobre a função da Administração Pública, evitando o desvio de suas finalidades. Assim, a partir da definição de ética, são analisados os princípios que norteiam a Administração Pública. O estudo foi feito com o objetivo de contribuir para o conhecimento já existente através do acúmulo de informação, sendo o método de pesquisa escolhido a pura, caracterizando-se como um estudo de curiosidade intelectual como primeira motivação, sendo as consequências desse tipo de pesquisa conceituais. Quanto ao objetivo ou aprofundamento, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Em relação à coleta de dados, este estudo caracteriza-se como bibliográfico, realizando pesquisas doutrinárias, compreendendo-as e interpretando-as. Em relação aos resultados, através dos conceitos encontrados, aprimoramos o estudo para possibilitar a efetiva aplicação dos princípios da administração pública para melhorar a atividade dos gestores públicos.

Palavras-chave: Ética na Gestão Pública. Princípios da Administração. Eficiência.

1 INTRODUÇÃO

Alguns órgãos públicos, seja na esfera federal, estadual ou municipal não contam com recursos para o desenvolvimento dos seus liderados, não sendo uma tarefa fácil a mensuração de resultados e a avaliação de talentos; torna-se também mais complicado quando o líder não atende às expectativas esperadas, gerando conflitos e prejudicando o clima organizacional, e mesmo não atendendo as expectativas, o profissional dificilmente será desligado do quadro.

Há líderes do serviço público que assumem a função de gestores não pela competência em gestão de pessoas, mas por nomeação política. Eles têm competências técnicas, muitas vezes sem estar em sua área de atuação.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.



Ademais, alguns líderes do setor público não foram preparados para serem gestores de pessoas, mas apenas gestores de processos. Geralmente, o melhor técnico assume o posto de liderança, ou um profissional assume em troca de promoção salarial, pois os planos de cargos e salários no serviço público estão obsoletos e defasados.

Há grandes discussões a respeito da estabilidade que é um importante recurso que garante ao servidor público a não subordinação a vontades políticas, porém se o funcionário não estiver em coerência com a função que desempenha, exonerá-lo por questões de desempenho é muito difícil, por esta razão, lidar com as pessoas e extrair o melhor delas é fundamental para o líder do serviço público, o gestor.

Nesta pesquisa, buscou-se abordar de forma conceitual a ética na gestão pública e as funções dos gestores públicos, com base nos princípios que norteiam a Administração Pública.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é buscar questões relativas à ética dos gestores públicos, buscando na doutrina o conceito de ética, moral e desempenho, a fim de contribuir para a compreensão das práticas realizadas em gestões públicas, procurando, com base nos princípios da Administração, evitar o desvio das finalidades dos gestores públicos.

Portanto, este estudo torna-se importante devido à necessidade de resposta para os seguintes questionamentos: Quais as funções do gestor público? Em que se baseiam suas ações?

Em relação à metodologia utilizada, o campo de pesquisa quanto ao aprofundamento do estudo, é descritivo com uma abordagem qualitativa. O tipo de pesquisa é bibliográfica, tratando-se de um levantamento da bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas científicas e imprensa escrita.

Nas seções que seguem, discorre-se sobre: Gestão Pública; as Funções do Gestor Público; os conceitos de Moral, Ética e Desempenho e, por fim, os Princípios da Administração.

2 GESTÃO PÚBLICA



Gestão é um processo de decisão que se baseia em conceitos e princípios que mantêm relação entre si, com o objetivo de garantir a existência de uma organização. A gestão se incumbe da organização, processo decisório de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas de competência do Estado. Portanto, fica clara a importância da gestão pública na realização do interesse público, pois é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas.

Segundo os estudos de Catelli (2001, p. 57):

A gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam as atividades da empresa em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

As pessoas que exercem funções públicas devem saber que interesses pessoais não se devem sobrepor aos públicos, entretanto a falta de ética e moral na Gestão Pública faz com que as autoridades não se apoiem em princípios éticos e isto ocorre devido à falta de preparo dos servidores.

A Constituição Federal, em seu artigo 37, elenca os princípios que norteiam a Administração Pública. Até 1998 os princípios elencados no citado dispositivo legal eram legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, porém, com a reforma administrativa na década de 90, o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional nº 19 que acrescentou o princípio da eficiência.

Conforme Serejo (2010), ainda que haja tamanha expressão da conduta ética na fundamentação da gestão pública, ainda assim, muitos gestores não a levam em consideração, apresentando desvios de conduta que se repercutem em: corrupção, abuso do poder, nepotismo, propina, desvio de recursos públicos, falta de decoro parlamentar, falácias e promessas enganosas, compra de votos, assédio moral e inúmeras outras práticas abusivas, descabidas e ilícitas.

Mesmo com a corrupção assolando o país, ainda há esforços para impor ação ética e transparente por parte da gestão pública, na tentativa de criar um Estado mais barato e eficiente, busca-se um maior controle dos gastos públicos e uma maior transparência na aplicação dos recursos públicos.



A Administração Pública, através de seus gestores, deve atuar segundo as normas pertinentes a cada ato e de acordo com a finalidade e o interesse coletivo, ou seja, deve agir com legitimidade.

Visando a fiscalização, foi criada em 04 de maio de 2000 a Lei de Responsabilidade Fiscal, Lei Complementar nº 101, que estabelece normas e diretrizes orçamentárias a serem seguidas pelas esferas governamentais, que tem como pressuposto a reponsabilidade, o planejamento e clareza na gestão fiscal; buscando a prevenção de possíveis desvios no orçamento público, bem como o total adimplemento das dívidas contraídas até o final do mandato.

A Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF (2000) busca dar maior conhecimento dos atos dos gestores públicos e, assim, permitir um melhor controle da sociedade sobre a administração dos seus recursos, estabelece normas de escrituração e consolidação das contas públicas, institui novos relatórios a serem emitidos pelos gestores, sendo o primeiro instrumento capaz de punir administradores que não gerenciam corretamente a verba da qual dispõe e gastam mais do que arrecadam.

Cruz et.al. (2012) colocam que a transparência da gestão fiscal no Brasil, a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal, passou a ser uma exigência legal, que pode ser periodicamente acompanhada e fiscalizada pelos órgãos competentes, assim como pela população.

A responsabilização refere-se à identificação de falhas e erros e, conseqüente denúncia no Ministério Público, que, de acordo com a lei, enquadra e pune o infrator. Portanto, a gestão pública requer eficiência, ética e transparência, o que atualmente, no Brasil, mesmo que com alguns avanços em termos de denúncia e cumprimento da Lei, estamos distantes do efetivo cumprimento dos dispositivos legais que asseguram transparência e eficácia na administração pública.

Pode-se observar que o anseio da sociedade é de que a administração pública atenda o disposto nos princípios constitucionais e apresente bom desempenho e eficiência gerencial, se materializando em serviços de qualidade para a população. Para atingir esse objetivo, é fundamental o exercício da ética, executado no dia a dia, tentando amenizar a corrupção no país, como assistimos diariamente aos noticiários.



2.1 FUNÇÕES DO GESTOR PÚBLICO

Para Santos (2015), as funções do gestor público consistem em um rol de ações, iniciando com o planejamento de ações institucionais que possam diminuir custos, ampliando a abrangência de ações potencializando os benefícios das políticas públicas. Estas ações seguem com elaboração de projetos para financiamentos em bancos públicos, implementação de programas e projetos, elaboração e planejamento de processos de licitação pública, promovendo o contato entre as organizações do terceiro setor e o setor estatal.

Seguindo com a elaboração de programas de metas, gerenciando orçamento, planejando e implementando programas sociais, administrando os setores contábeis e orçamentários dos órgãos públicos e dando assistência e realizando licitações e contratos administrativos, gerenciando a ligação entre empresas públicas e privadas.

Ainda, Santos (2015), na sequência destas ações, segue sugerindo a elaboração, coordenação e avaliação políticas públicas no tocante aos sistemas de saúde, educação e segurança. E mais, atuação em atividades que integrem com o poder público em projetos de gestão compartilhada.

2.2 ÉTICA

A ética é um tema a ser considerado em qualquer momento histórico da humanidade. E deve estar presente em todas as esferas da sociedade, sem dúvida alguma, na administração pública não seria diferente. Espera-se que o gestor público exerça a sua função com ética. Também, para um gestor público é importante perceber a responsabilidade que tem nas mãos, em função da autoridade, sendo fundamental que atue com ética.

Segundo Silva (1980, p. 641):

Ética - Derivado do grego *ethikós*, é definida como a ciência da moral. Mas na terminologia da técnica profissional, é o vocabulário usado, sob a expressão de ética profissional, para indicar a soma de deveres, que estabelece a norma de conduta do profissional no desempenho de suas atividades e em suas relações com o cliente e com todas as demais pessoas com quem possa ter trato. Assim, estabelece a pauta de suas ações em todo e qualquer terreno, onde quer que venha exercer sua profissão.



Portanto, para Silva (1980), a ética profissional, em regra, é estabelecida pelos usos e costumes, porém podem ser instituídas pelos órgãos a que se defere autoridade para dirigir e fiscalizar a profissão.

Vásquez (2008) diz que a Ética é a Teoria ou a Ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ele diz que a Ética é a ciência que almeja investigar e explicar os tipos de experiência do comportamento humano moral.

Atualmente com os inúmeros “escândalos”, nas mais diversas áreas da gestão pública, tem causado na população cada vez mais desconfiança sobre as ações de quaisquer esferas da máquina pública. Assim, entende-se que a discussão sobre ética na gestão administrativa, é uma necessidade.

Conforme Serejo (2010), é indiscutível a necessidade de um código de conduta, em todos os segmentos sociais, quer na política, quer na administração pública, no judiciário e, principalmente, nas relações interpessoais diárias, para nortear e selar a organização e o equilíbrio social. Um conjunto de princípios, valores, direitos e deveres que possam tornar nítido o liame subjetivo de onde termina um direito pessoal e onde começa o direito do próximo.

A ética na gestão pública, de acordo com Slomski (2005), apresenta-se como a base fundamental que condiciona a gestão pública para a qualidade, sabedoria, humildade, perseverança, honestidade, caráter.

Serejo (2010) aponta a ética como o grande desafio da administração pública, pois considera que a conduta ética na gestão pública não se restringe à distinção entre bem e o mal, o certo e errado, mas acresce que o fim deve ser sempre o bem comum, eis aqui o ponto desafiador. Na prática, propõe a ação da gestão pública baseada em princípios primordiais como dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência.

A conduta ética do servidor é tão ou mais importante do que qualquer profissão regulamentada por lei específica, uma vez que as atividades da Administração Pública e do servidor, estão reguladas nos artigos 37 a 41 da Constituição Federal, valendo destacar e transcrever o “caput” do art. 37 que determina: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e também ao seguinte”.



2.3 MORAL

Ao elencar alguns conceitos de ética é necessário citar também conceitos de moral, pois ética e moral estão diretamente relacionadas. A moral estabelece regras que são assumidas por todos, como uma forma de garantir o seu bem viver.

Segundo, Silva (1980, p. 1037):

Moral - Derivado do latim *moralis* (relativo aos costumes) na forma substantiva designa a parte da filosofia que estuda os costumes, para assinalar o que é honesto e virtuoso, segundo os ditames da consciência e os princípios da humanidade.

A moral, assim tem âmbito mais amplo que o Direito, escapando à ação desde muitas de suas regras, imposto ao homem como deveres. Na forma adjetiva qualifica tudo que concerne à moral. Diz-se também ética, que é a ciência da moral. Moral na linguagem jurídica é tomada por vezes, no sentido físico ou natural.

Para Kant (2005), a Moral são as regras de conduta deontológicas que organizam as relações interpessoais forçadas pelo hábito e que ordenam nossos comportamentos. Ela surge a partir da realidade individual, sendo um julgamento valorativo-subjetivo. Vásquez corrobora com Kant. Ele também afirma que a Moral é composta por valores subjetivos.

A Moral independe das fronteiras geográficas, é o modo de um ser, o homem. A moral garante uma identidade entre pessoas que não se conhecem, mas utilizam o mesmo referencial moral comum, ela também define atos e políticas da administração pública.

2.4 DESEMPENHO

Quanto ao desempenho do gestor público não é apenas uma questão de comportar-se de acordo com o que é permitido, é fundamental a orientação que ele dá a suas ações: a motivação, o empenho, o interesse com que realiza seu trabalho para cumprir seus deveres ou para fazer mais do que a função lhe prescreve.

Desempenho, de acordo com Silva (1980, p. 510):

Desempenho – Formado do verbo desempenhar (na acepção de desobrigar, cumprir), é geralmente tido na significação de cumprimento de obrigação ou dever, cometido a uma pessoa.

Desempenho. É mais comum, entanto, a aplicação do vocábulo para indicar a execução de um mister, confiado a alguém, indicando mesmo o modo por que foi o mesmo cumprido.

E, daí as expressões: bom desempenho, mau desempenho, para mostrar se a missão se cumpriu satisfatoriamente ou se o agente não a executou a contento.



Assim sendo, de acordo com os conceitos anteriormente expostos, a ética é a ciência da moral que estabelece normas de conduta de um profissional no desempenho de suas atividades.

3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Gonçalves (2011), o Estado alcança seus fins através das atividades desenvolvidas pela Administração, sendo estas executadas através de seus gestores. Para estas atividades não desvirtuarem, elas se submetem às normas constitucionais e às leis especiais, para que haja um comportamento ético e moral por parte de todos os gestores públicos.

As normas constitucionais são chamadas de princípios e estes princípios são dotados de aplicabilidade e eficácia servindo como uma guia, orientando aqueles que irão interpretar a lei como um todo. (MELLO, 2000).

Conforme Mello (2000), a violação de um princípio é algo grave, ofendendo o sistema de comando:

Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico andamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. (MELLO, 2000, p.748).

Segundo Gonçalves (2011), os gestores devem orientar suas ações seguindo os princípios do artigo 37 da Constituição Federal, assim como a Administração, que diz: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”.

Essa autora traz, em seu artigo *Ética na Administração Pública: algumas considerações*, explicações de Hely Lopes Meirelles sobre os princípios constitucionais, elencados no art. 37:

Legalidade - A legalidade, como princípio da administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso. (...)



Impessoalidade – O princípio da impessoalidade, (...), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para o seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. Esse princípio também deve ser entendido para excluir a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos sobre suas realizações administrativas (...)

Moralidade – A moralidade administrativa constitui, hoje em dia, pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública (...). Não se trata – diz Hauriou, o sistematizador de tal conceito – da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração” (...)

Publicidade - Publicidade é a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos. (...) O princípio da publicidade dos atos e contratos administrativos, além de assegurar seus efeitos externos, visa a propiciar seu conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral, através dos meios constitucionais (...)

Eficiência – O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros. (...). (GONÇALVES, 2011)

Continuando com Gonçalves (2011), além dos princípios constitucionais, outra forma de moralizar a atuação dos gestores públicos é a aplicação da Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/92) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/00) pelo Poder Judiciário,

[...] onde o gestor público que desvia sua atividade dos princípios constitucionais fica obrigado a responder pelos seus atos, sujeito a sanções de caráter administrativo, civil e penal, sendo essas sanções de caráter institucional ou pessoal, permitindo assim à sociedade resgatar uma gestão sem falhas, voltada ao interesse social. (GONÇALVES, 2011).

Aos gestores cabem decisões inerentes às suas funções, sendo que estas devem estar de acordo com os princípios da Administração Pública, o uso de poder é prerrogativa da função do gestor, essa função deve sempre buscar o fim do bem público, da ética, da moral e desempenho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi buscar questões relativas à ética dos gestores públicos, buscando na doutrina o conceito de ética, moral e desempenho, a fim



de contribuir para a compreensão das práticas realizadas em gestões públicas, procurando, com base nos princípios da Administração, evitar o desvio das finalidades dos gestores públicos. Para atingir esse objetivo, adotou-se como metodologia a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e em relação à coleta de dados, a pesquisa bibliográfica.

Assim, conforme estudado, o gestor público deve mediar conflitos, induzir o desenvolvimento, colocando suas propostas a serviço da população, dentro dos princípios da administração. O gestor público não pode defender o interesse apenas de uma parcela da população, ou seja, não pode administrar, defendendo interesses apenas de um grupo específico, tem que administrar para todos.

As ações do gestor público, devem se basear em planejamento, buscando pessoas para sua equipe com vários perfis, funções e áreas diferentes, dando retorno a estes, estabelecendo princípios, valores de organização e análise de desempenho. O gestor ainda deve desenvolver ações de responsabilidade sócio ambiental. Nas pessoas deve observar sua equipe, verificando a capacitação, desenvolvimento.

Portanto, o sucesso de um gestor público pode estar relacionado a uma infinidade de fatores, principalmente a ética, moral e desempenho.

Diante do que foi estudado, é possível perceber que a consciência ética e moral são assimiladas pelo ser humano assim como a educação. Portanto, a ética dos gestores públicos é perceptível pelos usuários do serviço público, através da simplificação de procedimentos, qualidade dos serviços prestados, pela forma de agir, ou na seriedade e transparência em gerir o que é público.

Sabe-se que o gestor público possui papel relevante para a sociedade, devendo agir de forma clara, seguindo os princípios da administração, liderando com competência, responsabilidade, moral e ética.

Consequentemente, o gestor na esfera pública somente pode e deve fazer o que a lei autoriza, portanto ele está restrito aos ditames legais, devendo seguir os princípios da administração.

Assim, pôde-se observar, durante esta pesquisa, a importância de se refletir sobre temas tão importantes como, por exemplo, “a ética e desempenho dos gestores públicos”. Também, que a administração pública através de seus gestores atenda aos princípios constitucionais e administrativos, apresentando bom desempenho e eficiência



gerencial dos bens públicos e, para atingir esse objetivo, é fundamental o exercício da ética, executado no dia a dia.

REFERÊNCIAS

BERNI, Rita de Cássia Durgante. Liderança na Gestão Pública. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-na-gesto-pblica/>>. Acesso em: 15 out. 2016.

CATELLI, Armando (Coordenador). Controladoria – Uma Abordagem da Gestão Econômica . São Paulo: Atlas, 2001.

CRUZ, Cláudia Ferreira. Et. al. Transparência na gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. Rio de Janeiro: Revista de Administração Pública, 2012.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ÉTICA e Serviço Público: A conduta no serviço público. 2008. Enap e Uniserpro. Disponível em: <https://enapvirtual.enap.gov.br/moodledata-enap/repository/etica_servico_publico_st/biblioteca/Etica_-_Modulo_3.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2017.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt; SILVA, Rogerio Tadeu; CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. 2014. Disponível em: <http://www.progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Gestao_por_competencias_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 15 out. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 5, n. spe, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010>. Acesso em 16 out. 2016.

GONÇALVES, Maria Denise Abeijon Pereira. Ética na Administração Pública: algumas considerações. 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9538&revista_caderno=4>. Acesso em: 15 out. 2016.

KANT, Immanuel. Fundamentação da Metafísica dos Costumes. Martin Claret. 1ª edição. 149 páginas. 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos. -4.ed.-São Paulo: Atlas, 1996.



LAGE, Luciana Kalil. Liderança no Setor Público: Você Está Preparado Para Liderar no Século XXI? 2001. Revista do TCE/PE. Disponível em: <http://periodicos.tce.pe.gov.br/seer/ojs-2.3.6/index.php/Revista_TCE-PE/article/viewFile/518/471>. Acesso em: 15 out. 2016.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 30ª EDIÇÃO. Malheiros, 2005.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Elementos de Direito Administrativo. 3ª ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

SANTOS, Clarice Trindade dos. O Papel Do Gestor Na Administração Pública. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-do-gestor-na-administrao-pblica/>>. Acesso em: 02 maio 2017.

SEREJO, Bianca M. S. Ética na administração pública e o nepotismo é uma conduta ética? 2010. Disponível em www.jurisway.org.br Acesso em 27/10/2016.

SILVA, de Plácido e, Vocabulário Jurídico, Forense, 1980.

SLOMSKI, V. Controladoria e Governança na Gestão Pública. São Paulo: Atlas, 2005.

VAZQUEZ, Adolfo Sanchez. Ética. Ed. Civilização Brasileira. 30ª edição. 2008.

ZIVIANI, Juliardi. Lei de responsabilidade fiscal: planejamento, controle, transparência e responsabilização. 2004. Disponível em <http://jus.com.br> Acesso em 27/10/2016.