



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
FACULDADE DE CEILÂNDIA - FCE
CURSO DE FISIOTERAPIA

RAISSA BAHIA PESSOA

ÉTICA NO TRABALHO -
RESPONSABILIDADE PÚBLICA

BRASÍLIA
ANO 2018

RAISSA BAHIA PESSOA

ÉTICA NO TRABALHO – RESPONSABILIDADE PÚBLICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade de Brasília – UnB – Faculdade de
Ceilândia como requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Fisioterapia.

Orientador (a): Michelle Zampieri Ipolito

BRASÍLIA
ANO 2018

RAISSA BAHIA PESSOA

ÉTICA NO TRABALHO - RESPONSABILIDADE PÚBLICA

Brasília, 25 de maio de 2018

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Michelle Zampieri Ipolito
Faculdade de Ceilândia - Universidade de Brasília-UnB
Orientadora

Prof. Dr. Daniel Perdigão Nass
Faculdade de Ceilândia - Universidade de Brasília-UnB

Prof.^a Dr.^a Marcia Cristina da Silva Magro
Faculdade de Ceilândia - Universidade de Brasília-UnB

Dedicatória

Este trabalho é dedicado aos pais, irmã, marido, filho familiares e amigos.

AGRADECIMENTOS

Gratidão, aos meus pais, Washington e Márcia, por todas as palavras de consolo e encorajamento, por todas as oportunidades oferecidas e principalmente por todas as abdições e sacrifícios feitos na caminhada de vocês que me permitiram chegar até aqui.

Gratidão a minha irmã, Brenda, por toda a ajuda e paciência no decorrer desses seis anos.

Gratidão ao meu marido, Michel, pelo incentivo, carinho e paciência, e por nunca me deixar desistir. Obrigada pela vida do nosso filho e obrigada pelo pai e marido maravilhoso que você é!

A minha família, o sonho também é de vocês! Obrigada por sempre estarem ao meu lado!

Gratidão as amizades que foram feitas durante essa jornada e que serão levadas para a vida, obrigada por toda ajuda, vocês se tornaram essenciais em minha vida.

Gratidão a minha querida orientadora, Michelle, por todo apoio, ajuda e disponibilidade nesses três anos de trabalho juntas, mais que uma professora é uma amiga.

Epígrafe

“Duas coisas enchem o ânimo com admiração e respeito sempre novos, tanto mais frequentes e detidamente delas se ocupa a reflexão: o céu estrelado sobre mim e a lei moral em mim. (Immanuel Kant)”

RESUMO

PESSOA, Raissa Bahia., IPOLITO, Michelle Zampieri. *Ética no Trabalho: Responsabilidade Pública*. 2018. 25f. Monografia (Graduação) - Universidade de Brasília, Graduação em Fisioterapia, Faculdade de Ceilândia. Brasília, 2018.

O objetivo desse trabalho é estudar o conceito de *accountability*, a prática ética no serviço público e como isso afeta a administração pública no Brasil. Percebe-se que a *accountability* ainda é pouco exercida pelos servidores públicos e pouco discutida entre a população. Ainda se discute a conduta ética dos servidores públicos durante o exercício de seus cargos, uma vez que o trabalho exercido por eles afeta diretamente a vida da população e o desenvolvimento do país.

Palavras-chave: Ética, Serviço Público, *Accountability*, Responsabilidade Pública.

ABSTRACT

PESSOA, Raissa Bahia., IPOLITO, Michelle Zampieri. Ethics at Work: A Public Responsibility. 2018. 25f. Monograph (Graduation) - University of Brasília, undergraduate course of Physicaltherapy, Faculty of Ceilândia. Brasília, 2018.

The objective of this study is to study the concept of accountability, ethical practice in the public service and how this affects public administration in Brazil. It is noticed that the accountability is still little exercised by public servants and little discussed among the population. The ethical conduct of public servants during the exercise of their positions is still discussed, since the work carried out by them directly affects the life of the population and the development of the country.

Keywords: Ethic, Public Service, *Accountability*, Public Responsibility.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
1.1 ÉTICA	12
1.2 ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	13
1.3 RESPONSABILIDADE PÚBLICA.....	14
1.3.1 CONTROLE SOCIAL E REFORMAS NO GOVERNO	17
1.3.2 O CONTROLE DA RESPONSABILIDADE PÚBLICA	18
1.3.3 MODELOS TEÓRICOS DE ACCOUNTABILITY.....	20
2 – DISCUSSÃO	22
3 – CONCLUSÃO	23
4 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

LISTA DE ABREVIATURAS

APT – Administração Pública Tradicional

EUA – Estados Unidos da América

NGP – Nova Gestão Pública

NSP – Novo Serviço Público

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE TABELAS E FIGURAS

Figura 01 – Modelos teóricos de administração pública	21
---	----

1- INTRODUÇÃO

1.1 ÉTICA

Por volta das décadas de 1960 e 1970 a ética estava relacionada a moral e aos bons costumes pregados na época. Eram ideias conservadoras que a população associava como essencial para a manutenção da ordem. Atualmente, esse conceito tem-se ampliado para outros campos da sociedade como, por exemplo, o serviço público. A origem da palavra ética vem do termo grego “ethos” que possui dois significados distintos: o primeiro é casa ou morada e o segundo é hábito ou comportamento repetitivo (ENAP, 2014).

Diversos filósofos e pensadores debateram sobre a ética e como ela influencia no dia-a-dia das pessoas. Para Aristóteles o ser humano é, por natureza, um animal político que tem a necessidade de viver em sociedade. E, ainda, diferente de outros animais que vivem em sociedade, o homem é capaz de pensar e isso faz com que possa fazer escolhas de forma consciente.

O filósofo alemão Immanuel Kant defendia que uma ação somente é corretamente ética se movida por uma boa intenção. Para saber se a ação a ser realizada era eticamente correta, Kant propunha que as pessoas tentassem universalizar, ou seja, se essa ação seria boa para que todos praticassem. Assim, para ele agir eticamente é agir por dever pensando no bem coletivo e não no bem individual.

Pensando na ética como comportamento praticado repetidas vezes pela sociedade ela pode ter várias nuances e ser vista de formas diferentes por cada indivíduo. A partir disso surgem os comportamentos

considerados antiéticos como: furar filas, oferecer emprego no serviço público a parentes sem a necessidade de realizar concurso, roubar, desviar dinheiro, entre outros.

1.2 ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO

A carreira de um servidor público não é igual ao dos demais trabalhadores, pois exige que o mesmo sirva a comunidade e promova o bem comum. Ele trabalha para a sociedade, em prol dos cidadãos, e espera-se que os ocupantes desses cargos tenham dedicação, competência, empenho e concentração no trabalho. Além dessas qualidades, o servidor precisa gostar do serviço que exerce se não o trabalho será mal feito prejudicando a população e o próprio servidor (ENAP, 2014).

O servidor público possui um compromisso ético com os cidadãos, pois ele não deve usar o seu cargo para beneficiar interesses pessoais. Qualidades como imparcialidade, objetividade e excelência são importantes para exercer um cargo público. Para conduzir as atitudes dos funcionários, são elaborados códigos de ética que é um conjunto de princípios, assumidos para a população, que guiam certas atividades de acordo com os desejos sociais por honestidade, solidariedade e correção (ENAP, 2014).

Os desvios de conduta, considerados antiéticos e que ferem a lei e a moralidade, são chamados de corrupção. A corrupção, na administração pública, é o fenômeno pelo qual o funcionário age de modo diferente da

lei, favorecendo interesses particulares em troca de recompensas (ENAP, 2014).

Atualmente, tem-se visto vários escândalos de corrupção no meio político. É o exemplo mais clássico que temos, pois essa é uma cultura muito enraizada no Brasil.

Do ponto de vista ético, a corrupção é um problema derivado da falta de separação entre a esfera pública e a esfera privada, ou seja, o servidor público toma os recursos do Estado como seus (ENAP, 2014). Por exemplo: peculato e nepotismo.

1.3 RESPONSABILIDADE PÚBLICA

O termo “responsabilidade pública” é utilizado para a tradução, mais aproximada, da palavra em inglês *accountability*. Muitos tentaram traduzir e achar um significado para essa palavra inglesa, porém em vão. Isso se dá pelas diferenças encontradas na administração pública entre o Brasil e os Estados Unidos da América (EUA) (ENAP, 2014).

As diferenças aparecem quando observamos a falta de consideração pelo cidadão quando este utiliza serviços públicos, a burocracia, o formalismo, a falta de transparência, o distanciamento da população com o Estado, a passividade perante a corrupção e a desinformação sobre os seus direitos (CAMPOS, 1990).

Frederich Mosher disse que o termo *accountability* é sinônimo de responsabilidade objetiva ou obrigação de responder algo. A *accountability* “acarreta a responsabilidade de uma pessoa ou organização perante uma outra pessoa, fora de si mesmo, por alguma

coisa ou algum tipo de desempenho”. Mosher ainda completa “quem falha no cumprimento de diretrizes legítimas é considerado irresponsável e está sujeito a penalidades” (MOSHER, 1968).

A partir desse conceito de Mosher, levantou-se vários outros questionamentos como: quem, fora do poder público, seria o responsável?; quais valores guiam o governo?; quem emana poder ao Estado?. Essas questões envolvem representação e legitimidade de poder o que leva a entender que *accountability* está relacionada com a democracia (CAMPOS, 1990).

Assim, quanto mais democrático um Estado for maior será o seu interesse pela responsabilidade pública. Há uma tendência da *accountability* governamental de acompanhar valores democráticos como igualdade, dignidade e participação (CAMPOS, 1990).

É inevitável a necessidade de desenvolver as estruturas burocráticas para atender as responsabilidades que o Estado traz consigo e a necessidade de proteger os direitos dos cidadãos contra os usos e abusos do governo (CAMPOS, 1990). Quanto maior e mais participativa forem as instituições oficiais na vida do cidadão, maior é a necessidade de protegê-lo dos riscos da concentração de poder nas mãos daqueles que não são servidores ativos (MOSHER, 1968).

Mesmo o governo sendo uma organização burocrática, ele não consegue evitar abusos como a corrupção, conduta antiética e o uso arbitrário do poder (CAMPOS, 1990).

O modelo monocrático de autoridade – quando todo poder está concentrado no topo – leva à *accountability* ascendente, e esse tipo de

responsabilidade pública é muito limitado. Não há garantias de que o mais correto e obediente dos funcionários públicos tenha a visão adequada do público a que deve servir (CAMPOS, 1990).

Até mesmo os melhores modelos de controle burocrático ficarão limitados, pois sempre irão esbarrar nos valores tradicionais (eficiência, honestidade, seguimento das regras) e isso não garante que o governo trabalhará pelo povo. As ações do governo somente serão verdadeiramente controladas pelos cidadãos (CAMPOS, 1990).

A prática da responsabilidade pública depende da conscientização da população sobre os seus direitos. É preciso que os cidadãos estejam atentos e vigilantes perante as ações, responsáveis e irresponsáveis, daqueles que detém o poder. Essa é mais uma diferença que o Brasil tem em relação aos Estados Unidos (CAMPOS, 1990).

Assim como em várias sociedades amadurecidas, nos EUA existem organizações que escutam a opinião dos cidadãos e processam os descontentamentos por meio de associações de pais, professores, sindicatos, comitês de vizinhança, etc. Essas associações canalizam os problemas da população e levam até os órgãos públicos e cobram deles os seus direitos. Essa postura demonstra autoconfiança e é praticada desde a escola (CAMPOS, 1990).

Se a democracia se baseia na hegemonia da população, pode-se considerar que o Brasil está longe de ser um Estado democrático. Aqui o cidadão não é respeitado como eleitor, como contribuinte muito menos como cliente de um órgão público. O brasileiro também é um consumidor

impotente perante as instituições particulares fornecedoras de bens e serviços (CAMPOS, 1990).

1.3.1 CONTROLE SOCIAL E REFORMAS NO GOVERNO

Por muito tempo os brasileiros não puderam tomar decisões, como por exemplo, na época da ditadura militar (1964 – 1985). A alternância entre governos autoritários e populistas afastou o governo da sociedade civil, já que ambos dispensaram as instituições (CHAUI, 1981).

O país passou por algumas reformas na gestão pública, demonstrando a insatisfação com o desempenho do governo, a preocupação com a manutenção da economia e com o desenvolvimento social (KEATING, 2001). Países que fazem parte da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) decidiram reformar seus serviços públicos em razão de preocupações com o desempenho econômico, por necessidade de inovação ou de uma série de demandas dos cidadãos e instituições incentivadas por um declínio na confiança dos governos (MONTEIRO *et. al.*, 2016).

No Brasil as reformas nas legislações vêm sendo focadas na criação de mecanismos que permitam o controle político do estado pela sociedade, entretanto ainda se depende da participação e do esforço da mesma para mobilizar-se e assumir seu papel, isto é entendido como controle social (PINHO E SACRAMENTO, 2009; CASTRO, 2011).

O controle social é o espaço e os mecanismos que a sociedade possui para interferir no poder público. Espera-se que essa prática seja

incorporada ao Brasil de maneira que reforce o processo democrático (MONTEIRO *et. al.*, 2016).

Silva e Macedo (1998) relatam sobre a relação direta entre a *accountability* e o controle social: “O conceito de *accountability* é de fundamental importância para que possamos falar em participação social nas políticas públicas e responsabilização dos gestores públicos, ou seja, a ideia de controle social da administração pública”. Ainda finalizam destacando que sem controle social “a responsabilização dos gestores (*accountability*) fica longe de ser atingida”.

Em contrapartida, Ceneviva (2006) limita a dependência desta relação quando diz “Seguramente, a responsabilização por meio do controle social está longe de garantir a existência de uma *accountability* próxima da ideal”.

1.3.2 O CONTROLE DA RESPONSABILIDADE PÚBLICA

Em meio a muitos debates, conceitos e críticas, hoje o controle da responsabilidade pública é exercido por órgãos de controle. Esse controle é exercido de forma externa e interna.

De acordo com o artigo 71 da Constituição de 1988, o controle externo é realizado pelo Congresso Nacional e tem o apoio do Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 1988).

Atualmente o papel controlador do TCU é de: 1) apreciar as contas anuais do presidente da República; 2) julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos; 3) apreciar a

legalidade dos atos de admissão de pessoal e de concessão de aposentadorias, reformas e pensões civis e militares; 4) realizar inspeções e auditorias por iniciativa própria ou por solicitação do Congresso Nacional; 5) fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais; 6) fiscalizar a aplicação de recursos da União repassados a estados, DF e a municípios; 7) prestar informações ao Congresso Nacional sobre fiscalizações realizadas dentre outras funções (BRASIL, 2018).

Desse controle exercido pelo TCU pode-se concluir pouco quanto a: a) eficiência com que uma organização empregou recursos públicos; b) eficácia no atingimento das metas; c) efetividade dos órgãos públicos no atendimento às necessidades das clientelas; d) justiça social e política, na distribuição de custos e benefícios. Dessa maneira, a fragilidade do controle que o TCU vem exercendo sobre a burocracia soma-se à fragilidade da malha institucional da sociedade civil, contribuindo para que a burocracia oficial permaneça longe da *accountability* (CAMPOS, 1990). O sistema de controle interno é composto por agências setoriais em todos os ministérios. Cada um desses órgãos setoriais desempenha funções de controle interno sobre as entidades públicas, incluindo as da administração indireta. O órgão central é a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), que faz parte do Ministério da Fazenda. Suas funções incluem: 1) facilitar a eficácia do controle externo; 2) garantir a regularidade de execução das receitas e despesas públicas; 3) monitorar a implementação do orçamento e a consecução das metas; 4) avaliar o desempenho gerencial; e 5) verificar a correção da parceria contratada com órgãos privados (CAMPOS, 1990).

1.3.3 MODELOS TEÓRICOS DE *ACCOUNTABILITY*

Na administração pública há três modelos que estão relacionados a *accountability*, são eles: o modelo clássico ou da Administração Pública Tradicional (APT); o modelo da Nova Gestão Pública (NGP); e o modelo do Novo Serviço Público (NSP) (ROCHA, 2011).

Os conceitos do modelo APT são baseados nos pensamentos de Woodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor e Max Weber (BEHN, 1998). Esse modelo está presente nas grandes burocracias do estado e é “em larga escala, o aparato que o estado possui para produzir o serviço público. Suas origens são as da burocracia, conforme concebida por Weber”. (SALM & MENEGASSO, 2009).

Na APT a *accountability* é caracterizada por ter uma visão hierárquica, formal e jurídica da gestão pública. Esse modelo pressupõe que os administradores devam agir de maneira impessoal, de forma totalmente profissional e desvinculado de viés político

ou ideológico na aplicação das leis, regras e normas estabelecidas pelo Legislativo e seus agentes eleitos, pelos seus órgãos, agências e tribunais (ROCHA, 2011).

A NGP tem como seus principais autores Allen Schick, David Osborn, Ted Gaebler e Al Gore, além de Bresser Pereira no Brasil (SALM & MENEGASSO, 2009). Ao contrário do modelo APT, o NGP defende que não se deve focar nos processos e sim nos resultados e privatizar, sempre que possível, a oferta dos serviços públicos e tornar o fornecedor privado desses serviços o responsável pela sua prestação perante o consumidor

final (DENHARDT & DENHARDT, 2007). Nesse modelo a *accountability* se caracteriza por uma visão tipicamente de mercado (ROCHA, 2011).

O último modelo, NSP, parte da premissa de que o governo não deve ser conduzido como um negócio, mas sim como uma democracia. Desse modo, a administração pública caracteriza-se por uma nova postura perante os seus desafios, por exemplo: a) servir aos cidadãos, não aos consumidores; b) buscar o interesse público; c) pensar estrategicamente e agir democraticamente; d) reconhecer que a *accountability* não é simples; e) servir ao invés de controlar; e f) valorizar as pessoas e não somente a produtividade. (DENHARDT & DENHARDT, 2007).

Assim, o servidor público deve agir eticamente, servir a população e valorizar as pessoas, buscar o interesse público e defender os princípios democráticos. A concepção de *accountability* no NSP é multifacetada, pois as funções desempenhadas pelos administradores públicos nas sociedades contemporâneas são complexas. (ROCHA, 2011).

Figura 01 – Modelos teóricos de administração pública

Modelo	Concepção	Abordagem	Responsabilidade dos Administradores	Caracterização do Processo de <i>Accountability</i>
APT	Hierárquica	Conformidade	Pela implementação das políticas públicas perante os líderes políticos eleitos	<i>Accountability</i> de processos
NGP	Regras de Mercado	Resultados	Pelos resultados das políticas públicas perante os líderes políticos eleitos	<i>Accountability</i> de resultados
NSP	Valores Democráticos	Multifacetada	Por cumprir a lei; manter uma postura ética; defender o interesse público e os princípios democráticos; e atender ao interesse dos cidadãos.	<i>Accountability</i> democrática

FONTE: ROCHA, 2011.

2 – DISCUSSÃO

Ao longo da pesquisa bibliográfica percebeu-se que a ética no serviço público e, principalmente, a *accountability* são assuntos complexos. Por décadas se debate, se questiona e se constroem conceitos diversos acerca dessas temáticas. Cada país tem uma história por traz do comportamento apresentado pelos seus cidadãos.

No Brasil existe a famosa frase “você sabe com quem está falando?”. Pensamento herdado de uma época de exploração onde quem tinha poder eram os ricos, que mandavam e desmandavam nos mais pobres. Infelizmente, até hoje ainda acontecem atitudes assim no serviço público. A mais conhecida delas é a “carteirada”, na qual o funcionário público se beneficia do cargo que possui para ganhar privilégios na sua vida pessoal. Para o serviço público isso é considerado como um grave desvio de conduta, pois o cargo não pertence à pessoa que o ocupa (ENAP, 2014). Outra atitude questionável dos ocupantes de cargos públicos é a indicação de parentes e amigos. Muitas vezes essa prática acontece numa troca de favores, como na troca de votos. Candidatos trocam votos por cargos públicos, independentemente da existência de vagas e do orçamento previsto para o pagamento dos funcionários. O serviço público tornou-se uma “profissão” extremamente valorizada, pois garante estabilidade e aposentadoria sem levar em consideração a qualidade do serviço prestado (CAMPOS, 1990).

Enquanto não houver uma mudança de comportamento e de pensamento por parte da população essas práticas continuarão recorrentes. A *accountability* mostra que a responsabilidade pública vem quando há

cobrança, quando há fiscalização por parte dos cidadãos. É necessário que haja um desenvolvimento político e uma vigilância competente do serviço público para que o país se preocupe cada vez mais com a *accountability*.

3 – CONCLUSÃO

Por conseguinte, observa-se que o conceito de *accountability* ainda não é amplamente discutido no Brasil, pois não há uma forte ligação entre o Estado e a sociedade. Não se sente falta nem da tradução da palavra *accountability*. A população ainda não tem consciência que precisa participar ativamente da vida política brasileira. O Estado governa com pouca transparência e a burocracia tenta, mas não consegue evitar práticas antiéticas, como a corrupção.

A ética no ambiente público é um valor muito cobrado pela população, entretanto alguns funcionários não a praticam com a frequência desejada. Esse desvio de conduta pode prejudicar diretamente o povo, pois afeta o serviço a ser prestado como a educação, a saúde e a segurança pública. Espera-se que a população se torne autoconfiante, se conscientize, se organize e participe mais ativamente da política brasileira. Aproximando-se do Estado, favorecendo o desenvolvimento do país e da democracia.

4 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômacos**. 2ª ed. Brasília: UnB, 1992.

BEHN, R. D. **O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática**. Revista do Serviço Público. ano 49. nº 4. p 05-45. 1998.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **O papel do controlador do TCU**. Disponível em: <http://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/competencias>. Acesso em: 10 maio 2018.

BRASIL. **Constituição. Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. 1988.

CAMPOS, A. M. **Accountability: quando poderemos traduzí-lo para o português**. Revista de Administração Pública. v 24. nº 2. p 32–50. 1990.

CASTRO, D. P. D. **Auditoria, contabilidade e Controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento e auditoria e organização dos controles internos, como suporte a governança corporativa**. Atlas: São Paulo. ed 4. 2011.

CENEVIVA, R. **Accountability: novos fatos e novos argumentos—uma revisão da literatura recente**. Anais do Encontro de Administração Pública e Governança da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo. p 1-17. 2006.

CHAUÍ, M. **Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas**. São Paulo. Editora Moderna. ed 2. p 61. 1981.

DENHARDT, J. V. & DENHARDT, R. B. **The New Public Service: serving, not steering**. Expanded edition. Nova York: M. E. Sharp, Inc. 2007.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Ética e serviço público**. Brasília. 2014.

_____. **Fundamentação da metafísica dos costumes.** In: Os pensadores – Kant. São Paulo: Editora Abril. 1974.

KEATING, M. **Public Management Reform and Economic and Social Development.** Journal on Budgeting. OECD. v 1. nº 2. p 141–212. 2001.

MONTEIRO, R. P; PEREIRA, C. A; THOMAZ, J. L. P. **Accountability e controle social: uma reflexão sobre sua importância e relação para a democracia.** Revista UNEMAT de Contabilidade. v 5. nº 9. 2016.

MOSHER, F. **Democracy and the public service.** New York. Oxford University. p.7. 1968.

PINHO, J. A. G. de; SACRAMENTO, A. R. S. **Accountability: já podemos traduzi-la para o português?** Revista de Administração Pública. v 43. nº 6. p 1343–1368. 2009.

ROCHA, A. C. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens.** Contabilidade, Gestão e Governança. Brasília. v 14. nº 2. p. 82 – 97. 2011.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. **Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Co-Produção do Bem Público.** Revista de Ciências da Administração. v 11. nº 25. p 68-96. 2009.

SILVA, F. C. D. C.; MACEDO, F. **Controle e reforma da administração no Brasil.** In Encontro Nacional da ANPAD. Foz do Iguaçu. p 22.1998.