



**O PAPEL DA ESCOLA DE  
CONTAS E GESTÃO  
DO TCE-RJ** na promoção  
de culturas inclusivas na  
gestão municipal\*

**Paula Alexandra Nazareth**

Diretora-Geral da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ  
Doutora em Economia pelo Instituto de Economia (IE) da UFRJ  
Mestre em Economia Industrial pelo IE/UFRJ

**Sandra Cordeiro de Melo**

Professora adjunta da Faculdade de Educação da UFRJ  
Doutora e Mestre em Educação pela Faculdade de Educação da UFRJ

**PALAVRAS-CHAVE:** Inclusão;  
políticas públicas; participação  
social; Escolas de Governo;  
ECG/TCE-RJ; Tribunal de  
Contas do Rio de Janeiro.

**KEYWORDS:** *Inclusion; public  
policies; social participation;  
government schools; ECG/  
TCE-RJ; the Court of  
Accounts of Rio de Janeiro.*

\* Artigo resultante de  
trabalho apresentado no *XVII  
Congreso Internacional del  
CLAD sobre la Reforma del  
Estado y de la Administración  
Pública*, na cidade de  
Cartagena, Colômbia, 2012.

**RESUMO:** O artigo contextualiza o processo de descentralização política e fiscal no Brasil, cujo marco fundamental é a Constituição Federal de 1988, por meio do qual os municípios brasileiros se tornaram os principais agentes promotores das políticas públicas, em especial as ligadas às áreas sociais. Discute sobre a crescente participação social no desenvolvimento das políticas públicas e afirma que esta se alinha aos ideais de inclusão, como um processo que reitera princípios democráticos de participação social plena. Neste sentido, a inclusão não se resume a uma ou algumas áreas da vida humana, como saúde, lazer e educação. Refere-se, portanto, a todos os esforços no sentido de garantia da participação máxima de qualquer cidadão em qualquer arena da sociedade (SANTOS, 2003). O trabalho busca definir o papel das escolas de governo como o contexto no qual se insere a Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ) e apresenta suas atividades de formação e capacitação. Escolhe, dentre estas, o Projeto TCE-Escola Itinerante: uma parceria com os municípios do Rio de Janeiro, voltado para a capacitação de servidores dos municípios do interior, como objeto de estudo para uma ampliação do Projeto Incluir, conjunto de ações de acessibilidade para servidores com deficiência, já desenvolvido pela ECG. A ampliação sugerida pretende uma visão mais complexa da inclusão, que não se limite ao universo das deficiências, mas contemple um âmbito maior da educação, por meio da inserção dos princípios da inclusão na formação dos docentes da ECG, servidores do TCE-RJ. O objetivo engloba sensibilizá-los para os aspectos relacionados às culturas, políticas e práticas de inclusão na Administração Pública para, em seguida, com eles, realizar a revisão dos conteúdos programáticos dos cursos oferecidos no Projeto TCE-Escola Itinerante e, por fim, reformular o próprio projeto, trazendo para a centralidade de suas ações o cidadão e as políticas inclusivas.

*ABSTRACT: This paper contextualizes the political and fiscal decentralization processes in Brazil, whose cornerstone is the Federal Constitution of 1988, that made the Brazilian municipalities the main promoters of the public policies, especially those related to social areas. It discusses the rise of social participation in the development of public policies and it states that this social participation is aligned with ideals of inclusion, as a process that reiterates democratic principles of a complete social participation. Therefore, inclusion cannot be summed up in one or in a few areas of human life, such as health, leisure and education, it refers to all efforts made in order to guarantee maximum participation of every citizen in any area of society (SANTOS, 2003). This paper seeks to define the context in which the School of Accounts and Management of the Court of Accounts of Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ) is inserted as that of the government schools, and it also presents the activities held by the institution regarding formal education and training activities. Amongst all the ECG's activities, this essay deals with the TCE-Itinerant School Project, a partnership between the Court of Accounts and the municipalities of Rio de Janeiro. A program that aims at enhancing the knowledge of public employees of the inner municipalities on daily matters, fits well as an object of study of a project to extend the Inclusion Project: a set of accessibility actions, already implemented by ECG, to benefit the public employees with disabilities. The idea of a broaden view of the Inclusion Project aims to build a more extensive perception regarding inclusion, which would not be restricted to physical disabilities, but it would contemplate a larger field of education through the integration of inclusion principles in the ECG's teachers training. The objective of the project encompasses the amelioration of awareness of ECG teachers to issues related to the different cultures, policies and practices of inclusion in the Public Administration. Following this first goal, the idea is to proceed with the revision of the syllabus of the courses offered by the TCE-Itinerant School Project and, eventually, reshape the Inclusive Project itself, by bringing the citizens and inclusive policies to the center of their actions.*

## INTRODUÇÃO

Os municípios são hoje, no Brasil, os principais entes responsáveis pela execução das políticas públicas ligadas às áreas sociais, notadamente, saúde e educação (NAZARETH, 2007, 2008, 2011). Para que o planejamento e a implementação dessas políticas atinjam os objetivos propostos, é fundamental a formação e qualificação dos servidores que trabalham nas administrações locais. É aí que entra a importância do potencial da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ), como agente promotor de culturas de inclusão nos 91 municípios sob a jurisdição do Tribunal.

As culturas de inclusão supõem a participação do cidadão, sujeito de toda política, na definição das prioridades e nos processos de tomada de decisão, a partir de consultas à população, planejamento participativo, criação e manutenção de conselhos municipais, articulações intermunicipais e interinstitucionais, entre outros instrumentos. Para que as políticas adotadas pelas administrações dos municípios fluminenses sejam políticas para todos, as culturas de inclusão devem ser priorizadas.

Estas culturas podem ser promovidas por meio de cursos de formação em serviço, voltados para os servidores públicos, que, ao trabalharem temas técnicos e operacionais, os ampliem e os tornem mais complexos, provocando os alunos – responsáveis pelo desenvolvimento e implementação das políticas públicas nos municípios – a refletir sobre as culturas de inclusão.

A questão que se quer colocar é: como uma escola de governo com essas características pode repensar suas ações de maneira a se fundamentar também nos princípios da inclusão, e que benefícios podem ser esperados, no que diz respeito à relação governo-cidadão?

Este trabalho apresenta as atividades da ECG e analisa seu alcance, sugerindo a oportunidade de uma inovação na sua estratégia de atuação pedagógica, por meio da incorporação dos princípios da inclusão ao conjunto de valores já presentes na cultura da Escola. Tal inovação supõe uma visão mais complexa da inclusão, que não se limite ao universo das deficiências, mas contemple um âmbito maior da educação, por meio da inserção dos princípios da inclusão na formação dos docentes da ECG, servidores do TCE-RJ.

## OS MUNICÍPIOS, AGENTES PROMOTORES DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Como resultado de um longo processo de descentralização política e fiscal, cujo marco fundamental é a Constituição Federal de 1988 (CF/1988), os municípios brasileiros se tornaram os principais agentes promotores das políticas públicas, em especial as ligadas às áreas sociais.<sup>1</sup>

Nesse processo, as atribuições dos municípios foram se tornando mais complexas e diversificadas, forçando o equacionamento da questão do financiamento das ações governamentais locais, cruciais para o desenvolvimento urbano, evidenciando a importância da capacidade técnica, de gestão,

1 A Constituição Federal de 1988 garantiu mais receitas e conferiu novas atribuições e responsabilidades aos municípios brasileiros. Este movimento vem sendo aprofundado, desde então, por reformas constitucionais e legais, o que permite caracterizá-lo como um verdadeiro processo de “municipalização” (PRADO, 2001). Ver Nazareth (2007) e Melo e Nazareth (2012) para discussão sobre o tema.



para um adequado planejamento e efetiva implementação das políticas públicas municipais. No Estado do Rio de Janeiro, o cenário em que se inserem os municípios é adicionalmente determinado pela emergência do petróleo como fator dinamizador da economia fluminense, que permitiu a reversão da trajetória de crise em que o estado esteve mergulhado ao longo do século XX<sup>2</sup>, a partir das mudanças na legislação que regulava as atividades de exploração do petróleo e do gás natural, ocorridas na segunda metade da década de 1990.

A exploração desses recursos naturais vem produzindo reflexos nas atividades econômicas e na distribuição da população no território estadual e, ao mesmo tempo, impactos expressivos nas finanças públicas do estado e de seus municípios, por meio das compensações financeiras pagas pelas empresas concessionárias aos entes federativos. Em virtude das regras de rateio, no entanto,

tais impactos são diferenciados, afetando de forma desigual os municípios e contribuindo para tornar ainda mais complexo o sistema fiscal fluminense e brasileiro.

## DIVISÃO DE ENCARGOS NO ARRANJO FEDERATIVO BRASILEIRO

O governo federal responde pela maior parte do pagamento de juros e encargos da dívida pública. Na área social, a divisão de atribuições entre as esferas de governos apresenta expressiva diversidade, com tendências de concentração das responsabilidades sobre a previdência e as políticas de administração financeira, como desenvolvimento econômico e emprego (e desemprego), para os governos estaduais e municipais. Estes desempenham também papel central na formulação e financiamento dos

<sup>2</sup> Evidenciada na perda de competitividade industrial e da posição relativa do Estado do Rio de Janeiro na produção nacional. Ver Nazareth (2007).



programas da área social, deixando a execução a cargo dos governos locais. Na educação e na saúde, o padrão predominante é de responsabilidades concorrentes entre os níveis de governo (TER-MINASSIAN, 1997).

Dados relativos a 2009, consolidados pela Secretaria do Tesouro Nacional, mostram que coube ao governo federal brasileiro maior parcela de responsabilidade pela despesa com o ensino superior (71%), defesa nacional (100%), previdência social (81%), trabalho (94%), ciência e tecnologia (72%) e agricultura (69%). Os governos estaduais assumiram, historicamente, o ensino médio. Em 2009, responderam por 93% do custo total desse nível de ensino e por 79% do que foi gasto com a segurança pública no país, além de pagarem a maior parte dos gastos com os direitos da cidadania (74%)<sup>3</sup>.

Os governos municipais brasileiros, considerados em seu conjunto, se responsabilizaram pelos gastos com ensino fundamental (59%) e educação infantil (97%), urbanismo (74%) e saneamento (53%, predominantemente em saneamento básico urbano).

Em alguns casos, porém, observam-se no Brasil, assim como em outros países federais, superposição e duplicidade de atribuições, ambiguidades na distribuição de responsabilidades e/ou ainda “vácuos” na prestação dos serviços que redundam na ineficiência ou insuficiência na provisão de bens e serviços e na execução das políticas públicas, e permitem concluir pela ocorrência do fenômeno da “municipalização por ausência”, especialmente em algumas áreas sociais<sup>4</sup>.

Funções de governo como transporte – na

qual a União se encarrega de financiar e manter rodovias maiores e interestaduais, enquanto os estados cuidam de suas rodovias e os municípios são responsáveis pelo transporte urbano –, saneamento e saúde são de responsabilidade dos três níveis de governo (muito embora esta última constitua caso particular, dada a existência de um sistema articulado, com comando único em cada esfera, o Sistema Único de Saúde – SUS) (NAZARETH, 2007).

## A IMPORTÂNCIA DE FORTALECIMENTO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL DOS GOVERNOS LOCAIS

A capacidade dos governos subnacionais de ofertar bens e serviços públicos a seus habitantes pode variar consideravelmente entre jurisdições. No caso brasileiro, combinam-se a heterogeneidade geográfica e territorial em um país de dimensões continentais com distribuição irregular de uma população numerosa (altamente concentrada em poucos municípios de grande porte, mas dividida em um grande número de municípios de pequeno porte), e a heterogeneidade socioeconômica, decorrente da expressiva concentração da geração de valor e renda em espaços específicos do território. As disparidades regionais e individuais repercutem em todos os setores do país, com reflexos no acesso

3 Direitos de cidadania são direitos relacionados à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade. As subfunções destes direitos são: custódia e reintegração social, direitos individuais, coletivos e difusos, assistência aos povos indígenas (BRASIL, 1988).

4 A descentralização na política habitacional brasileira constituiria um “caso exemplar de descentralização espontânea ou por ausência”, por meio do qual estados e municípios foram desenvolvendo políticas próprias e assumindo responsabilidades por decisões sobre programas e seu funcionamento na medida em que o governo federal foi perdendo a capacidade de ação (ALMEIDA, 1995).

diferenciado da população a bens e produtos e a serviços públicos.

No Estado do Rio de Janeiro, a existência de municípios metropolitanos com elevada densidade demográfica e inúmeras carências ligadas à urbanização desordenada representa um desafio à gestão municipal. De fato, como mencionado anteriormente, o avanço do processo de descentralização resultou em que a maior parte das políticas sociais é executada atualmente, no Brasil, pelos governos municipais, realidade que impõe aperfeiçoar a capacidade das administrações públicas de planejarem e implementarem ações voltadas para o atendimento das demandas sociais e do desenvolvimento urbano, e para a redução das desigualdades.

Nesse contexto, para que as políticas públicas atinjam os objetivos propostos, a partir do aperfeiçoamento do diálogo entre a sociedade e o poder público, é fundamental a formação e qualificação dos servidores que trabalham nas administrações locais. E, neste aspecto, sobressai o potencial das escolas de governo<sup>5</sup> como agentes de formação nas áreas da gestão pública e incentivadores de boas práticas na administração.

## O PAPEL DAS ESCOLAS DE GOVERNO COMO AGENTES DE FORMAÇÃO

A Constituição de 1988 determinou à União, aos Estados e ao Distrito Federal que mantenham “escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos” (BRASIL, 2004, p. 44)<sup>6</sup>. Ademais,

<sup>5</sup> São 192 escolas de governo assim distribuídas: 92 estaduais (48%), 54 federais (28%) e 46 municipais (24%) – o nível municipal concentra 49% de todos os servidores públicos, segundo levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).

<sup>6</sup> Texto que consta do parágrafo 2º do artigo 39 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998.



a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e o desenvolvimento permanente do servidor público para dar conta dos crescentes desafios são objetivos contemplados na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída em 2006 no Brasil.

De acordo com as diretrizes que nortearam a adoção dessa política, as escolas de governo são as instituições destinadas à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Também no âmbito estadual, tais escolas têm a responsabilidade de aperfeiçoar a educação de servidores para o atingimento da missão das organizações públicas apreciadas sob o prisma da economicidade, da eficiência, da efetividade e da boa gestão de suas práticas. É importante salientar que o papel das escolas de governo será definido, cada vez mais, no contexto das reformas gerenciais do setor

público, na sua contribuição para a formação de novos profissionais que se engajarem na ampliação do processo de participação social para o desenvolvimento de políticas públicas inclusivas. Em que pese a sua importância para os governos, vale destacar que muitas destas escolas não se limitam a oferecer formação aos servidores das instituições públicas às quais estão vinculadas, podendo o alcance de suas ações se estender a servidores de outros órgãos ou entidades públicas e até mesmo a cidadãos, não servidores.

Para os fins a que se propõe o presente trabalho, a questão que se coloca é: como escolas de governo, com tais características e orientadas para o atendimento dos interesses da administração pública, podem repensar suas ações de maneira a se fundamentarem também nos princípios da inclusão, e que benefícios podem ser esperados, no que diz respeito à relação governo-cidadão?

## OS PRINCÍPIOS DA INCLUSÃO – UMA CONCEITUAÇÃO

A crescente participação social no desenvolvimento das políticas públicas se alinha aos ideais de inclusão, sendo esta entendida como um processo que reitera princípios democráticos de participação social plena. Neste sentido, a inclusão não se resume a uma ou algumas áreas da vida humana, saúde, lazer e educação. Refere-se, portanto, a todos os esforços no sentido de garantia da participação máxima de qualquer cidadão em qualquer arena da sociedade (SANTOS, 2012).

Conceitualmente, a inclusão é entendida nas dimensões das culturas, políticas e práticas, que, por serem complementares entre si, representam a ideia de omnilética. Este neologismo se define como uma maneira totalizante de compreender as diferenças como partes de um quadro maior, caracterizado por suas dimensões culturais, políticas e práticas em uma relação ao mesmo tempo complexa<sup>7</sup> e dialética (SANTOS, 2012).

A dimensão das culturas representa o plano em que, internamente, são construídas as práticas discursivas, as crenças e tudo aquilo que, provavelmente, justificará a criação de políticas e a implementação destas (SANTOS; FONSECA; MELO, 2009). A dimensão das políticas configura as normas, leis, regras, convenções, deliberações, atos, que objetiva ou subjetivamente, refletem os valores compartilhados por uma determinada sociedade. Tais políticas buscam organizar as culturas para que estas possam ser colocadas em prática. As políticas se apresentam mais ou menos participativas, à medida que consideram culturas mais ou menos inclusivas. Considerando que as políticas públicas são disposições, medidas e procedimentos que traduzem a orientação política do Estado e regulam as atividades governamentais relacionadas às tarefas de interesse público, e ainda, que refletem a ação intencional do Estado junto à sociedade (KANAANE; FIEL FILHO; FERREIRA, 2010) quanto mais alinhadas estiverem aos anseios e necessidades do cidadão, e aos ideais de participação, mais chances elas têm de se efetivarem e causarem o efeito planejado.

A dimensão das práticas supõe a concretização das culturas e das políticas, visto que as ações

<sup>7</sup> No paradigma do pensamento complexo, como acentua Morin, o conflito, a contradição, a incerteza não são elementos a serem eliminados por meio de explicações, mas, ao contrário, são elementos que devem fazer parte da concepção e percepção da realidade (AGUIAR, 2005).



adotadas por um governo se basearão, fortemente, na concretização de suas políticas. Acreditamos que as culturas de inclusão devem ser priorizadas para que as políticas adotadas pelos governos sejam concretizadas como políticas para todos. Estas culturas podem ser promovidas por meio de cursos de formação em serviço, voltados para os servidores públicos, que ao trabalhar temas técnicos e operacionais, os ampliem e os tornem complexos, provocando os alunos, responsáveis pelas práticas de desenvolvimento e implementação das políticas públicas, a refletir sobre tais culturas.

## FORMAÇÃO EM SERVIÇO - A EXPERIÊNCIA DA ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TCE-RJ

O Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro exerce as atividades de controle externo no âmbito da administração pública do estado e dos municípios fluminenses<sup>8</sup>, verificando a legalidade (observância à norma legal), a legitimidade (observância ao interesse público e à moralidade administrativa) e a economicidade (observância aos princípios de conveniência e eficiência na gestão de recursos públicos) dos atos, e o desempenho dos órgãos e entidades por ele fiscalizados. Em 1992, o TCE-RJ, cumprindo sua determinação constitucional, criou em sua estrutura,

o Instituto Serzedello Corrêa (ISE), voltado para a realização de atividades educacionais. Em 2005, o ISE foi transformado na Escola de Contas e Gestão, com a missão de promover o ensino e a pesquisa na área de gestão pública, voltados para o desenvolvimento e a difusão de conhecimento, modelos e metodologias comprometidas com inovação, transparência, responsabilização, melhoria de desempenho e do controle governamental, em consonância com as expectativas e necessidades da sociedade.<sup>9</sup> As atividades realizadas pela ECG são orientadas pelo Plano Anual de Formação e Capacitação (PAFC) e estão reunidas em quatro programas: 1 - Capacitação, que oferece palestras, seminários, oficinas, encontros técnicos, além de cursos de curta e média duração; 2 - Formação, que desenvolve dois cursos de pós-graduação em nível de *lato sensu*, Gestão Pública Municipal e Gestão Pública e Controle Externo; 3 - Estudos e Pesquisas, que promove atividades acadêmicas relativas a estudos, pesquisas e produções científicas, como a Revista Síntese e as Edições Seriadas; 4 - Gestão e Disseminação de Informações, que engloba as ações de disseminação do conhecimento proposta pela biblioteca e tudo o que se refere aos sistemas de informação da escola.

O "Projeto TCE-Escola Itinerante: uma parceria com os municípios do Rio de Janeiro" está inserido no programa de capacitação e oferece palestras e cursos de curta e média duração no interior do Estado, em municípios-polo escolhidos nas diferentes regiões<sup>10</sup>. As ações desenvolvidas nesse projeto e seus impactos serão analisados a seguir.

8 O único município que não é da jurisdição do TCE é o do Rio de Janeiro, capital do estado, que possui um Tribunal de Contas próprio, o TCM-RJ, desde 1980 (RIO DE JANEIRO, 2012).

9 A Lei Estadual nº 4.577, de 12 de julho de 2005 (RIO DE JANEIRO, 2005), autorizou a criação da ECG, regulamentada pela Deliberação TCE-RJ nº 231, de 30 de agosto de 2005, publicada no Diário Oficial do Estado em 29 de setembro de 2005 (RIO DE JANEIRO, 2005a).

10 Para fins do projeto, os 91 municípios jurisdicionados foram divididos em cinco regiões: Metropolitana, Norte e Noroeste, Lagos, Serrana e Sul Fluminense.

## PROJETO TCE-ESCOLA ITINERANTE: A CENTRALIDADE NO CIDADÃO

O “Projeto TCE-Escola Itinerante: uma parceria com os municípios do Rio de Janeiro” foi escolhido como foco desta análise por se tratar de um esforço da ECG em ampliar suas ações educacionais, buscando contemplar, além dos servidores do TCE-RJ, aqueles que são os responsáveis pela elaboração e execução das políticas públicas nos municípios.

Este projeto tem por objetivo levar cursos de capacitação aos servidores lotados nas prefeituras e câmaras municipais, bem como aos órgãos e entidades da administração indireta, dos 91 municípios sob a jurisdição do TCE-RJ. Consiste na realização de cursos presenciais e palestras, em municípios escolhidos nas diferentes regiões do Estado do Rio de Janeiro, para funcionarem como polos ao longo de cerca de dois meses, em média, passando a Escola de Contas e Gestão a funcionar nesses polos com intensa programação. Para o bom funcionamento do projeto, a ECG conta com



a figura dos representantes municipais (REM), servidores indicados, em cada município, pela prefeitura e pela câmara de vereadores, para atuarem como parceiros da Escola.

O projeto visa a assegurar maior acesso dos jurisdicionados ao Tribunal e à Escola, às inovações e aos aspectos técnicos da administração pública. Tal ação busca consolidar uma política de orientação e prevenção do erro a partir da educação, reforçando o caráter pedagógico e orientador do Tribunal de Contas do Estado, em complemento à atuação tradicional fiscalizadora, característica dos órgãos de controle.

**Tabela 1 - Projeto TCE-Escola Itinerante: Número de atividades oferecidas, carga horária, municípios participantes e servidores concluintes dos cursos (número e percentual dos servidores participantes de atividades da ECG) – 2007-2011**

| Projeto TCE-Escola Itinerante  | 2007       | 2008       | 2009         | 2010         | 2011         | Total 2007-2011 |
|--|------------|------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| Atividades oferecidas (cursos/palestras)   | 16         | 32         | 35           | 41           | 35           | 159             |
| Carga horária total  | 480        | 832        | 1.144        | 1.056        | 1.234        | 4.746           |
| Municípios participantes   | 63         | 71         | 91           | 91           | 91           | 407             |
| <b>Concluintes (aprovados)</b>   | <b>615</b> | <b>945</b> | <b>1.323</b> | <b>1.355</b> | <b>1.207</b> | <b>5.445</b>    |
| Capacitados no Projeto TCE-Escola Itinerante / Total de capacitados pela ECG em cada ano | 9%         | 13%        | 20%          | 23%          | 17%          | 16%             |

Fonte: ECG.

Observa-se, desde sua criação<sup>11</sup>, um aumento do número de atividades desenvolvidas nos municípios, além da ampliação considerável da carga horária total oferecida e do número de municípios contemplados, alcançando em 2009 a totalidade dos jurisdicionados. Considerado todo o período, mais de cinco mil servidores concluíram atividades de capacitação no âmbito do projeto, representando um percentual de 16% do universo de alunos/participantes de atividades da Escola.

Em 2011, a grade oferecida foi composta dos seguintes cursos, todos integrantes do eixo temático Análise Técnica e Contábil: Controle Interno (32 h/a); Economicidade em Licitações e Contratos Administrativos (32 h/a), Gestão de Pessoal (32 h/a), Licitações e Contratos Administrativos (34 h/a), Orçamento Público e LRF (40 h/a), Prestação de Contas, Tomadas de Contas e Tomada de Contas Especial (32 h/a), e Sistema de Registro de Preços (24 h/a).

Os dados reunidos na Tabela 2 evidenciam, preliminarmente, a demanda pelos cursos

oferecidos, dada pelo número de servidores que se inscrevem pelo *site* da ECG (pré-inscritos, indicados na primeira coluna). A validação das pré-inscrições é feita pelo representante municipal, que, informado pela Escola da lista dos servidores de seu município que se inscreveram, autoriza as matrículas, considerando o interesse da administração naquela atividade, os cargos ou atribuições dos servidores e sua relação com o curso, a sua representatividade para o setor, entre outros critérios que permitirão estabelecer uma ordem de prioridade para as inscrições, a qual, por sua vez, será compatibilizada, na Escola, com a disponibilidade de vagas (em 2011 a média foi de 44 alunos por turma). Como resultado desse processo, tem-se o número de servidores matriculados (segunda coluna). O número de concluintes representa o universo de servidores aprovados nos cursos, uma vez que todas as atividades de capacitação da ECG com mais de 16 horas/aula exigem a realização de avaliação de aprendizagem.

**Tabela 2 - Projeto TCE-Escola Itinerante - 2011: Indicadores sobre Servidores Pré-Inscritos, Matriculados e Concluintes**

| Região           | Pré-inscritos (demanda no site) | Matriculados (demanda validada) | Concluintes (aprovados) | % de Matriculados/ Pré-inscritos | % de Concluintes/ Matriculados | % de Concluintes/ Pré-inscritos |
|------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Lagos            | 591                             | 429                             | 287                     | 73%                              | 67%                            | 49%                             |
| Norte e Noroeste | 407                             | 294                             | 240                     | 72%                              | 82%                            | 59%                             |
| Metropolitana    | 366                             | 276                             | 205                     | 75%                              | 74%                            | 56%                             |
| Serrana          | 300                             | 242                             | 200                     | 81%                              | 83%                            | 67%                             |
| Sul Fluminense   | 611                             | 375                             | 275                     | 61%                              | 73%                            | 45%                             |
| <b>Total</b>     | <b>2.275</b>                    | <b>1.616</b>                    | <b>1.207</b>            | <b>71%</b>                       | <b>75%</b>                     | <b>53%</b>                      |

Fonte: ECG.

<sup>11</sup> É importante destacar que, até 2010, esta era uma ação pontual e se intitulava Cursos Regionalizados, após esta data, os Cursos Regionalizados viraram o projeto TCE-Escola Itinerante, com metas mais abrangentes.

Na Tabela 2, as colunas da direita apresentam os indicadores de: i) matrículas em relação aos pré-inscritos, como o percentual de atendimento da demanda que, em 2011, chegou a 71% (última linha); ii) concluintes em relação aos matriculados, indicando a taxa de aprovação de 75% nos cursos, considerando frequência (mínimo de 75% de presença) e aproveitamento (aprendizagem, notas acima de 6); iii) concluintes em relação aos pré-inscritos, que mostra o grau de atendimento das expectativas dos servidores, que se interessaram e conseguiram cursar, com aproveitamento, as atividades oferecidas pela ECG, correspondente a 53%, pouco mais da metade do universo de servidores interessados, revelando a permanência de uma demanda não atendida nos municípios.

As duas primeiras colunas da Tabela 3 apresentam os dados de participação no projeto em 2011, de acordo com os cursos oferecidos, oportunizando uma comparação (terceira coluna) entre o número de concluintes e de pré-inscritos, que revela o atendimento das expectativas dos servidores dos municípios com relação aos cursos. O percentual apurado de 53% indica, sob outra ótica, a permanência de demanda não atendida revelada na Tabela 2, aqui evidenciada pelos temas oferecidos, contribuindo com subsídios relevantes para o planejamento das atividades a serem oferecidas nos anos subsequentes. Neste caso, o detalhamento permite constatar o baixo atendimento das expectativas de capacitação em Gestão de Pessoal, onde apenas 38% dos que se interessaram conseguiram cursar, ou

**Tabela 3 - Projeto TCE-Escola Itinerante - 2011: Indicadores de Participação e Avaliações de Aprendizagem e Reação**

| Cursos oferecidos em 2011   | Indicadores de Participação     |                         |                                | Avaliação de Aprendizagem | Avaliação de reação pelos alunos |                 |
|---|---------------------------------|-------------------------|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------|
|   | Pré-Inscritos (demanda no site) | Concluintes (aprovados) | % de Concluintes/Pré-inscritos | Notas dos alunos          | Notas dadas aos cursos           | Atuação docente |
| Controle Interno  | 221                             | 147                     | 67%                            | 9,2                       | 9,2                              | 9,6             |
| Economicidade em Licitações e Contratos Administrativos           | 253                             | 141                     | 56%                            | 9,1                       | 8,7                              | 8,7             |
| Gestão de Pessoal   | 545                             | 209                     | 38%                            | 8,3                       | 9,0                              | 9,1             |
| Lei de Responsabilidade Fiscal com Ênfase em Orçamento Público    | 265                             | 164                     | 62%                            | 8,2                       | 9,1                              | 9,3             |
| Licitações e Contratos Administrativos                            | 370                             | 194                     | 52%                            | 8,8                       | 8,8                              | 9,1             |
| Prestação de Contas, Tomada de Contas e Tomada de Contas Especial | 283                             | 149                     | 53%                            | 8,2                       | 9,0                              | 9,3             |
| Sistema de Registro de Preços                                     | 338                             | 203                     | 60%                            | 9,7                       | 9,2                              | 9,3             |
| <b>Total</b>  | <b>2.275</b>                    | <b>1.207</b>            | <b>53%</b>                     | <b>8,8</b>                | <b>9,0</b>                       | <b>9,2</b>      |

Fonte: ECG.

seja, pouco mais de um terço dos servidores interessados nesta matéria.

As notas alcançadas nas avaliações de aprendizagem de todos os cursos oferecidos em 2011, cuja média de 8,8 é indicada na última linha da quarta coluna da Tabela 3, representam o esforço dos alunos em absorver os conteúdos trabalhados em sala de aula e o reconhecimento de que esta aprendizagem poderá agregar à sua atuação profissional. A nota média atribuída pelos alunos aos cursos, numa escala de zero a dez, evidenciada na penúltima coluna da Tabela 3, foi 9, o que demonstra uma avaliação muito positiva dos servidores jurisdicionados que concluíram as atividades de formação em serviço e atualizaram seus conhecimentos sobre as temáticas estudadas.

Tal avaliação nos permite refletir sobre a qualidade da ação pedagógica desenvolvida, indicando o retorno do investimento na ação educacional do Tribunal de Contas do Estado realizada pela ECG, bem como reafirmar seu potencial como agente disseminador de boas práticas na administração pública municipal. A atuação dos docentes da Escola nos cursos de formação em serviço de 2011 também foi positivamente avaliada, alcançando nota 9,2 (última coluna da Tabela 3), mostrando que o investimento na formação e qualificação do docente-servidor, feito pelo TCE-RJ, resulta em reconhecimento e aprovação pela maioria dos alunos.

Uma boa atuação docente é determinante para a avaliação positiva dos cursos da ECG e reforça a ideia de que agregar os princípios da inclusão na formação docente favorecerá a disseminação e a construção de políticas públicas mais inclusivas, por intermédio da ação dos servidores, no Estado do Rio de Janeiro. A aceitação dos alunos às atividades de formação e capacitação da ECG, reveladas

nas elevadas notas alcançadas pelos cursos e pela atuação dos docentes, demonstra a viabilidade do que está sendo proposto nesse trabalho.

Como se observa, os cursos versaram sobre temas diretamente ligados ao controle externo exercido pelo TCE-RJ e, por essa razão, têm um inegável caráter normativo e instrumental, buscando o conhecimento da legislação pertinente e a difusão de melhores práticas com vistas ao alcance da eficiência e eficácia das ações governamentais – objetivos típicos da função de controle que, segundo sugerem os resultados das avaliações analisadas, foram bem recebidos pelos alunos.

Propõe-se então ampliar a ação formativa, para que os conteúdos a serem trabalhados em sala de aula, fundamentados no material didático (que reflete o discurso docente), passe a contemplar de forma mais efetiva o cidadão, que se torna o ator principal. Ou seja, propõe-se não uma mudança, mas uma ampliação do foco: em lugar da preocupação exclusiva com a legalidade e a formalidade dos atos em atendimento às normas legais, que as ações educacionais da ECG foquem também na efetividade das ações governamentais para a melhoria da condição de vida de todos os cidadãos.

Considerando que, até hoje, os cursos se basearam nos princípios da responsabilidade, legalidade e economicidade, e que tais princípios alcançaram a administração dos municípios através do Projeto TCE-Escola Itinerante, conclui-se que, somando-se a estes as reflexões sobre as culturas, políticas e práticas de inclusão, serão alcançados os servidores atuantes nas administrações municipais e, conseqüentemente, o desenvolvimento de políticas públicas mais participativas e inclusivas.



## O PROJETO INCLUIR NA ECG

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2004) garante à pessoa com deficiência o direito de concorrer a vagas em concursos públicos em igualdade de condições com os demais candidatos. Pela lei, deve ser reservada uma porcentagem mínima de 5% e no máximo de 20% do total de vagas, e para isso as funções devem ser compatíveis com o tipo de deficiência do qual a pessoa é portadora.

Os concursos realizados a partir desta data já consideram a aprovação e inclusão nos quadros do serviço público dos servidores com deficiência. Esta lei representou uma legitimação das discussões sobre o projeto de inclusão, que ganhou força com a Declaração Mundial de Educação para Todos (CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1990), pela qual os países signatários, dentre eles o Brasil, se comprometeram a ampliar a capacidade dos seus sistemas educacionais para contemplar aqueles indivíduos que permanecem afastados das oportunidades de educação.

Com um movimento que buscou nortear

especificamente a educação de pessoas com deficiência, a Declaração de Salamanca (CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL, 1994) cunhou o termo “necessidades educacionais especiais” e ressaltou que não só as pessoas com deficiência podem apresentar dificuldades de aprendizagem quando integradas ao sistema regular de ensino, mas todas as pessoas que, por algum momento, passam por necessidades especiais em suas vidas, de ordem física, como uma doença, ou emocional. Esta declaração apontou para a importância de a sociedade refletir sobre um novo projeto de educação, que contemple tais necessidades e não exclua as diferenças.

Pesquisadores ingleses, Booth e Ainscow (2002), desenvolveram o Index para Inclusão, um documento norteador para a reflexão institucional sobre os parâmetros de inclusão, e criaram o termo “barreiras à aprendizagem e à participação”. Neste trabalho, os autores buscam ampliar o foco das deficiências para todas as situações que venham a produzir barreiras à participação do sujeito em qualquer esfera da sociedade, e associam tais barreiras às dificuldades de aprendizagem experimentadas por alunos nas escolas.

Estas discussões fundamentaram os estudos sobre inclusão, ofereceram oportunidade



para que as instituições educacionais e sociais refletissem sobre a sua participação na criação e manutenção de barreiras e pensassem sobre alternativas de reversão deste quadro de exclusão.

Seguindo o preceito constitucional, as administrações públicas do Estado do Rio de Janeiro começaram a receber em seus quadros, a partir de 1988, servidores com deficiência. As escolas de governo surgiram neste cenário, mas, ao manterem-se sob princípios técnicos e administrativos, deixaram de considerar a demanda silenciosa, e muitas vezes invisível dos servidores com deficiência como alunos em potencial.

Buscando quantificar este universo, a pesquisa “Perfil dos Municípios Brasileiros” de 2009, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apurou que nos municípios do Estado do Rio de Janeiro o pessoal ocupado na administração direta totalizava 357.599 servidores e na administração indireta, 57.770. Dos 92 municípios, 46 haviam realizado concurso nos últimos 24 meses e, dentre estes, 45 tiveram reserva de vagas para servidores com deficiência. Da totalidade dos

municípios fluminenses, 55 possuem registro no quadro de pessoal da administração direta que identifica a quantidade de pessoas com deficiência (IBGE, 2009). Estas informações permitem inferir a existência de um número considerável de servidores com deficiência, que representam potenciais alunos para a ECG.

Com o avanço das discussões sociais sobre inclusão, direitos e participação, as escolas de governo passaram a ser questionadas por esta parcela de servidores, que buscam participar das suas atividades de formação e capacitação, sobre as condições de acessibilidade.

Esta nova demanda provoca uma mudança cultural nestas instituições que se percebem despreparadas para receber a totalidade de seus alunos potenciais. Deste movimento de reflexão surgiu o Projeto Incluir da ECG que, inicialmente, foi dividido em duas etapas. A primeira visava a conhecer o número de servidores com deficiência do TCE-RJ, alunos atuais ou potenciais, e preparar antecipadamente sua estrutura didática. Nesta etapa (2010), foi desenvolvido um cadastro de servidores com deficiência. Esta consulta fez



conhecer que, em 2011, 19 dos cerca de 1.500 servidores do TCE-RJ possuíam algum tipo de deficiência. Nesse grupo, que representava 1,3% do total de servidores, 13 apresentavam deficiência física, quatro visual e dois auditiva. A segunda etapa foi orientada para adaptar a estrutura física e a grade de cursos às novas exigências. Para tanto, a Escola propôs a alteração do formulário de cadastro no sítio da ECG na internet, aberto a todos os servidores, para as atividades de formação e capacitação no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (Siga), com a colocação de duas perguntas:

(a) Você possui algum tipo de deficiência? Qual?  
(b) Você necessita de material didático adaptado que favoreça a sua aprendizagem nas atividades de formação e capacitação da ECG? Qual?

Além desta alteração, a Escola realizou obras de acessibilidade física para adaptação de rampas de acesso e da estrutura dos banheiros existentes em sua sede em Niterói, para que pudessem ser utilizados por cadeirantes, visando a atender às demandas que começavam a surgir e às exigências da legislação em vigor.<sup>12</sup> Ao mesmo tempo, a ECG iniciou um processo de consulta às

instituições especializadas de ensino, como o Instituto Benjamin Constant (IBC)<sup>13</sup> e o Instituto Nacional de Educação de Surdos (Ines)<sup>14</sup>, visando à adequação de sua estrutura não apenas física, mas principalmente didático-pedagógica, com o objetivo de instituir cooperação educacional, técnica, científica e de integração com vistas ao desenvolvimento de cursos, estudos, pesquisas e ações no âmbito da inclusão social, educacional e da acessibilidade, e assim aprender alternativas educacionais que venham a aperfeiçoar sua abordagem pedagógica para contemplar a totalidade dos servidores, visando, inicialmente, à capacitação dos seus docentes.

Em 2013, a ECG propôs uma inovação na estratégia de sua atuação pedagógica, por meio da incorporação dos princípios da inclusão ao conjunto de valores já presentes na cultura da Escola: comprometimento, consciência ecológica, efetividade, ética, qualidade, independência, inovação e empreendedorismo. A proposta é de que esta inovação se dê pela complexificação do Projeto Incluir, elegendo o cidadão como sujeito central de toda política.

12 Por ocupar um prédio histórico, construído na década de 1920 e tombado pelo Patrimônio Público, a ECG não oferecia condições de acesso a portadores de deficiências. No Livro de Reclamações, que fica na secretaria da Escola, onde é feito o atendimento dos alunos, constava uma reclamação de um servidor quanto ao não atendimento das normas legais, que exigem essa facilidade.

13 O Instituto Benjamin Constant é um centro de referência nacional para questões da deficiência visual. Possui uma escola, capacita profissionais da área da deficiência visual, assessora escolas e instituições, realiza consultas oftalmológicas à população, reabilita, produz material especializado, impressos em Braille e publicações científicas (INSTITUTO BENJAMIN CONSTANT, 2012).

14 O Instituto Nacional de Educação de Surdos, único em âmbito federal, promove fóruns de debates, publicações, seminários, pesquisas e assessorias em todo território nacional. Possui uma vasta produção de material pedagógico, fonoaudiológico e de vídeos em língua de sinais, distribuídos para os sistemas de ensino. Atualmente, além de oferecer no seu Colégio de Aplicação, Educação Precoce (de zero a três anos), Ensino Fundamental e Médio, oferece também Ensino Superior através do Curso Bilingue de Pedagogia, experiência pioneira na América Latina (INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS, 2012).

## CONCLUSÃO

Este trabalho destacou a necessidade de aprimoramento da capacidade institucional das administrações públicas municipais, ressaltando o potencial das escolas de governo, e mais especificamente da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ), como agentes de formação nas áreas da gestão pública e incentivadores de boas práticas na administração.

Buscou-se definir o contexto no qual se insere a ECG e apresentar suas atividades de formação e capacitação. Dentre estas, foi escolhido o Projeto TCE-Escola Itinerante: uma parceria com os municípios do Rio de Janeiro, voltado para a capacitação de servidores dos municípios do interior, como objeto de estudo para uma ampliação do Projeto Incluir, conjunto de ações de acessibilidade para servidores com deficiência, já desenvolvido na Escola. A ampliação sugerida como um conjunto de etapas pretende assegurar uma visão mais complexa da inclusão, que não se limite ao universo das deficiências, mas contemple um âmbito maior da educação, por meio da inserção dos princípios da inclusão na formação dos docentes da ECG, servidores do TCE-RJ. O objetivo engloba sensibilizá-los para os aspectos relacionados às culturas, políticas e práticas de inclusão na administração pública para, em seguida, com eles, realizar a revisão dos conteúdos programáticos dos cursos oferecidos no Projeto TCE-Escola Itinerante e, por fim, reformular o próprio projeto, trazendo para a centralidade de suas ações o cidadão e as políticas inclusivas.

No contexto político atual, é preciso fortalecer mecanismos que permitam à população participar do processo decisório em sua plenitude. Do debate, do antes, do planejamento, da execução e do controle das ações. Considerando tais reflexões, entende-se que o eixo temático Formação de Professores é um importante fórum para propor os fundamentos do projeto de inclusão em educação. Questões como valores, crenças sobre as expectativas da população, necessidades humanas<sup>15</sup>, políticas para todos, participação cidadã serão desenvolvidas com o objetivo de promover o pensamento mais complexo e dialético sobre a administração pública ou para todos.

Espera-se que os resultados de tais discussões sejam incorporados aos conteúdos dos cursos da ECG, a começar pelos oferecidos localmente por meio do Projeto TCE-Escola Itinerante, a partir da ação reflexiva dos docentes sobre conteúdos específicos, oportunizando a complexificação<sup>16</sup> dos temas e o diálogo amplo sobre a sua importância no âmbito maior da administração pública do estado e dos municípios do Rio de Janeiro.

<sup>15</sup> Ver Pereira (2007).

<sup>16</sup> Ver Morin (2011).

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, José Roberto Rodrigues. Relações intergovernamentais no Brasil: fatiar ou repactuar? In: SEMINÁRIO FEDERAÇÃO E GUERRA FISCAL, 2011, Brasília. Disponível em: <[www.joserobertoafonso.ecn.br/attachments/article/2106/110915-IDP-FederalismoJoseRoberto.pdf](http://www.joserobertoafonso.ecn.br/attachments/article/2106/110915-IDP-FederalismoJoseRoberto.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2011.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares de. Federalismo, democracia e governo no Brasil: idéias, hipóteses e evidências. *BIB: Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, São Paulo, n. 51, p. 13-34, 1. sem. 2001. Disponível em: <[http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=518&Itemid=435](http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=518&Itemid=435)>. Acesso em: 11 jul. 2012.
- ARNTZ, Maria Eliana; SOTO, Sebastián (2012). Participación ciudadana para la modernización del Estado: diagnóstico e propuestas. In: CONSORCIO PARA LA REFORMA DEL ESTADO (Chile). *Un mejor estado para Chile*. Santiago, 2012. P. 731-765. Disponível em: <[www.reformadelestado.cl/media/archivos/20100114113920.pdf](http://www.reformadelestado.cl/media/archivos/20100114113920.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2012.
- ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas sociais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2004. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/spp/v18n2/a03v18n2.pdf](http://www.scielo.br/pdf/spp/v18n2/a03v18n2.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 9050/2004: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos*. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. *NBR ISO 10015/2001: gestão da qualidade – diretrizes para treinamento*. Rio de Janeiro, 2001.
- BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. *Index para inclusão: desenvolvendo a aprendizagem e a participação na escola*. Tradução de Mônica Pereira dos Santos. Rio de Janeiro: Laboratório de Pesquisa, Estudos e Apoio à Participação e à Diversidade em Educação (LaPEADE), 2002.
- BRASIL (Constituição, 1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. 34. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BRASIL. *Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 30 jul. 2012.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002. Disponível em: <[www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=2645](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2645)>. Acesso em: 11 jul. 2012.
- CONFERÊNCIA MUNDIAL DE EDUCAÇÃO ESPECIAL, 1994, Salamanca. *Declaração de Salamanca: sobre princípios, políticas e práticas na área das necessidades educativas especiais*. 1994. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2012.



CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS, 1990, Jomtien. *Declaração mundial sobre educação para todos: satisfação das necessidades básicas de aprendizagem*. 1990. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.

ENCONTRO NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 9., Brasília, 2012. *Relatório*. Brasília, 2012. Disponível em: <[www2.enap.gov.br/rede\\_escolas/images/documento/relatorio\\_ix\\_encontro.pdf](http://www2.enap.gov.br/rede_escolas/images/documento/relatorio_ix_encontro.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2012.

IBGE. *Perfil dos municípios brasileiros*. Rio de Janeiro, 2009.

INSTITUTO BENJAMIN CONSTANT. *Sítio oficial*. 2012. Disponível em: <[www.ibc.gov.br](http://www.ibc.gov.br)>. Acesso em: 11 jul. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE EDUCAÇÃO DE SURDOS (Brasil). *Sítio oficial*. 2012. Disponível em: <[www.ines.gov.br](http://www.ines.gov.br)>. Acesso em: 11 jul. 2012.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alcício; FERREIRA, Maria das Graças (Orgs.). *Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, Sandra Cordeiro de; NAZARETH, Paula Alexandra. O Papel da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro na promoção de culturas inclusivas na gestão municipal. In: XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Anais, Cartagena, Colômbia, 2012.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NAZARETH, Paula Alexandra. *Descentralização e federalismo fiscal: um estudo de caso dos municípios do Rio de Janeiro*. 2007. Tese (Doutorado em Economia)—Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

\_\_\_\_\_. Mecanismos de gestão pública: uma avaliação dos municípios fluminenses. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2008, Buenos Aires. *Anais...* 1 CD-ROM. Buenos Aires, 2008.

\_\_\_\_\_. Municípios do Estado do Rio de Janeiro: prosperidade em perspectiva ou riscos à frente. In: URANI, André; GIAMBIAGI, Fabio (Orgs.). *Rio: a hora da virada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. P. 255-272.

PASTORINI, Alejandra; ALVES, Andrea Moraes; GALIZIA, Silvana. V. (Orgs.). *Estado e cidadania: reflexões sobre as políticas públicas no Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PEREIRA, Potyara Amazoneida P. *Necessidades humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla Bassanezi (Orgs.). *História da cidadania*. São Paulo: Contexto, 2003.

PRADO, Sérgio. *Transferências fiscais e financiamento municipal no Brasil*. Trabalho elaborado para o projeto Descentralização Fiscal e Cooperação Financeira Intergovernamental. São Paulo: EBAP/Konrad Adenauer, 2001.

RICARDO, Eleonora Jorge. *Educação corporativa e aprendizagem: as práticas pedagógicas na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RIO DE JANEIRO (Estado). *Lei nº 4.577, de 12 de julho de 2005*. 2005. Dispõe sobre as diretrizes para a elaboração da lei do orçamento anual de 2006 e dá outras providências. Disponível em:

<<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/c3f5d54e95b7cd0c83257043006aace5?OpenDocument>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Contas. *Atribuições*. 2012. Disponível em: <[www.tce.rj.gov.br/web/guest/atribuicoes](http://www.tce.rj.gov.br/web/guest/atribuicoes)>. Acesso em: 11 jul. 2012.

\_\_\_\_\_. *Deliberação n° 231, de 30 de agosto de 2005*. 2005a. Disponível em: <[www.tce.rj.gov.br/web/guest/deliberacao-por-numero-ou-palavra-chave](http://www.tce.rj.gov.br/web/guest/deliberacao-por-numero-ou-palavra-chave)>. Acesso em: 11 jul. 2012.

SANTOS, Mônica Pereira dos. *Dialogando sobre inclusão: contando casos e (des)casos*. Mimeo. 2012.

SANTOS, Mônica Pereira dos; FONSECA, Michelle Pereira de Souza da; MELO, Sandra Cordeiro de (Orgs.). *Inclusão em Educação: diferentes interfaces*. Curitiba: CRV, 2009.

SANTOS, Mônica Pereira dos; PAULINO, Marcos Moreira (Orgs.). (2006). *Inclusão em Educação: culturas, políticas e práticas*. São Paulo: Cortez, 2006.

SILVA, André Luiz Carvalho da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Orgs.). (2007). *Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. *Estado, Governo e Administração Pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

TER-MINASSIAN, Teresa. Intergovernmental fiscal relations in a macroeconomic perspective: an overview. In: TER-MINASSIAN, Teresa (Ed.) *Fiscal federalism in theory and practice*. Washington: International Monetary Fund, 1997. P. 3-24.

