

ESCOLAS DE GOVERNO: o papel pedagógico dos Tribunais de Contas e os impactos na gestão pública*



Rosa Maria Chaise

Coordenadora-geral de Estudos e Pesquisas da ECG/TCE-RJ
Doutora em Educação pela UFRJ

Sandro Trescastro Bergue

Diretor-geral da Escola Superior de Gestão e Controle Francisco
Juruena do TCE-RS
Doutor em Administração pela URGs

Sergio Lino da S. Carvalho

Coordenador de Auditorias Temáticas e Operacionais do TCE-RJ
Mestre em Administração Pública pela FGV-RJ

PALAVRAS-CHAVE: Escolas de Governo; educação continuada; Tribunais de Contas.

KEYWORDS: *Government Schools; continuing education; Courts of Accounts.*

* Artigo resultante de trabalho apresentado no *XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, na cidade de Quito, Equador em 2014.

RESUMO: O crescimento dos investimentos em educação continuada no setor público e das ações de educação promovidas por Escolas de Governo vem ao encontro do interesse público no sentido de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública e, em decorrência, colaborar para a prestação de serviços públicos de qualidade. Muitas ações têm sido realizadas por diversas instituições na formação e capacitação de seus técnicos e gestores sem que haja uma correspondente avaliação dos impactos dessas atuações no atingimento dos resultados desejados. Este artigo se propõe a refletir sobre duas diferentes experiências de escolas de instituições de controle quanto ao seu papel pedagógico. A primeira experiência relatada é da Escola de Contas e Gestão, do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, que oferece curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal, voltado para servidores das administrações municipais sob sua jurisdição. A segunda experiência enfoca o Programa Cidadania com Arte, atividade voltada à educação para a cidadania e o controle levada a efeito pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Essas ações têm como objetivo contribuir para o aperfeiçoamento dos órgãos jurisdicionados e, conseqüentemente, dos serviços prestados aos munícipes. O trabalho propõe um modelo, baseado em gestão de desempenho, que pode ser utilizado como instrumento de avaliação de impacto das ações nas administrações municipais beneficiadas.

ABSTRACT: The increase in investments in continuing education by the public sector and of the educational actions taken by the Corporate Governmental Schools match the population's desire of better public management, and, as a result, cooperates for a higher quality in public services. Several different educational institutions have developed formation and training programs for their technical staff and managers, without a corresponding evaluation of the impact of these programs in the reach of the goals. This article aims to bring reflections about the diverse experiences of two auditing institutions and the pedagogical role of their schools. The first experience we present is from the School of Accounting and Management, of the Rio de Janeiro State Court of Accounts. It offers the post-graduation course in Municipal Public Management, targeted to the public servers of the cities under its jurisdiction. The second experience highlights the Program Cidadania com Arte (Citizenship with Art), an activity focused in educating for citizenship and control, developed by the Rio Grande do Sul Court of Accounts. These continuing education programs aim to contribute to the development of all municipal governing bodies under their jurisdiction and, consequently, to the services provided to the citizens. This article proposes a model, based in Performance Management, to be used as an evaluation tool to measure the impact on all municipalities benefited by the programs.





INTRODUÇÃO

Atualmente, as instituições públicas e privadas são obrigadas a lidar cada vez mais com cenários diversos, impelidas a modernizar sistematicamente seus processos de trabalho e a identificar as competências necessárias para dar conta das crescentes demandas impostas pelo cotidiano. São impelidas a oferecer diferentes formas de capacitação alinhadas não só com suas especificidades, mas também com seus objetivos estratégicos.

A administração pública entendeu a necessidade de se ajustar a esse cenário de forma a atender às reclamações da sociedade por mais eficiência, tanto na aplicação dos recursos públicos e na melhoria da qualidade dos serviços prestados como na elevação dos padrões de desempenho dos seus servidores. A profissionalização da administração pública está associada à exigência de os gestores públicos responderem com mais qualidade aos anseios da sociedade (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLO, 2010).

A intensificação do processo de globalização, a disseminação das tecnologias da informação e o aparecimento de uma economia em rede operaram sensíveis transformações na sociedade e na sua relação com o Estado. Nesse cenário, assume relevo a educação permanente que alcance tanto o corpo de agentes públicos – servidores e agentes políticos – quanto a sociedade.

Nessa perspectiva, os Tribunais de Contas passam a ter uma posição de muita importância na estrutura orgânica do Estado, revelando-se como órgãos de função constitucional não subordinada, com atuação autônoma e independente dos demais poderes, cuja atividade de fiscalização dos recursos públicos está dirigida para os interesses da sociedade.



Foto: Claudir Tigre (TCE-RS)

Uma questão que se coloca é: como as Escolas de Governo ligadas aos Tribunais de Contas podem levá-los a uma nova instância de atuação, qual seja, a de educar e aprimorar as competências de técnicos, de jurisdicionados e da sociedade?

Neste artigo, são apresentados dois exemplos de atividades das escolas corporativas do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE-RS) e do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ). No TCE-RS, destacamos o Programa Cidadania com Arte, desenvolvido pela Escola Superior de Gestão e Controle Francisco Juruena, e no TCE-RJ, a experiência da Escola de Contas e Gestão no oferecimento de cursos de pós-graduação. São ações que, com diferentes enfoques, buscam contribuir para a profissionalização da função pública e o fortalecimento da capacidade de gestão do Estado.

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, CONTROLE SOCIAL E FORMAÇÃO DE GESTORES

Nas últimas décadas do século XX, uma nova economia surgiu em escala global, marcada pelo forte impacto causado pelas recentes ferramentas de tecnologia da informação e

comunicação (TIC), que trouxeram também reflexos sociais e profundas transformações no processo produtivo e na divisão internacional do trabalho (CASTELLS, 1999).

No chamado Terceiro Mundo, ocorreram impactos, com a quebra da relativa homogeneidade dos países em termos econômicos, em função da emergência da nova divisão internacional do trabalho, da necessidade de transição para um modelo econômico baseado no uso de TIC e orientado a exportações e da capacidade política diferenciada de cada país de se reestruturar com vistas à articulação aos fluxos dinâmicos da economia mundial (CASTELLS, 1992). Paralelamente ao surgimento da sociedade da informação, a partir de 1973, com a crise do petróleo, encerrou-se um ciclo de grande prosperidade para a economia mundial, período iniciado após a Segunda Guerra Mundial, em que grandes países capitalistas, países do bloco socialista e países do Terceiro Mundo experimentaram altas taxas de crescimento econômico (ABRUCIO, 1997).

No Brasil, segundo Peci e Costa (1999), este processo teve como principal agente de fomento o Estado desenvolvimentista,



tendo ocorrido a partir da década de 1930 por meio da industrialização baseada na substituição de importações. Nesse mesmo período, foi implantado o modelo burocrático de administração pública, por meio da reforma administrativa ocorrida no governo de Getúlio Vargas. O modelo burocrático foi implantado em diversos países em oposição ao patrimonialismo, sistema em que a propriedade pública se confunde com a propriedade privada e no qual imperam o nepotismo, o clientelismo e a corrupção (BRESSER PEREIRA, 1996).

Esse modelo de administração pública, que buscava a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade da máquina governamental, era um dos pilares da organização do Estado que começou a ruir no início da década de 1970, baseada também, segundo Abrucio (1997), no keynesianismo e no estado de bem-estar (*welfare state*). A crise fiscal e a situação de “ingovernabilidade” observada na maioria dos governos nacionais naquele período, e caracterizada pela incapacidade de transformar em realidade suas políticas públicas (crise de governança), levaram ao consenso de que o modelo burocrático weberiano não respondia mais às demandas da sociedade.

Na visão de diversos autores, como Diniz (2001) e Bresser Pereira (1996), não chegou a ser implantada no Brasil uma burocracia genuinamente weberiana, uma vez que as

práticas patrimonialistas não deixaram de vitimar a administração pública brasileira. Essa situação ocorreu também em países da América Latina. Portanto, na América Latina, diferentemente do que ocorreu em países da Europa, a implantação de políticas neoliberais e do gerencialismo não se deu em função do estado de bem-estar implantado, visto que não se chegou a ter esse modelo de política social, mas exclusivamente pela necessidade de corte de gastos e pelo forte endividamento vivido pelos países.

Com a crise fiscal, acentuaram-se as críticas ao modelo burocrático de administração pública, que ressaltavam a ênfase demasiada nos processos, lentos e de extrema rigidez, com pouca atenção dispensada aos resultados, aos objetivos finalísticos da administração pública. As causas da ineficiência do modelo burocrático são, segundo Bresser Pereira (2005), os próprios fundamentos do modelo, concebido para combater o patrimonialismo, o clientelismo e a corrupção, com forte controle exercido *a priori* e desconfiança no gestor.

Em resposta à crise do modelo burocrático, surgiu, em países anglo-saxões (Estados Unidos, Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia), o modelo gerencial de administração pública, gerencialismo ou *New Public Management* (NPM), implantado em seguida em países da Europa Continental e no Canadá. O gerencialismo consiste no emprego de práticas da administração privada no setor público, visando ao atendimento da demanda por melhores serviços públicos e a uma maior eficiência e contenção de gastos (PECI; PIERANTI; RODRIGUES, 2007).

Introduzindo o conceito de produtividade no setor público, o modelo gerencial se baseia em estratégias de descentralização, ampla delegação de autoridade aos gestores públicos (*empowerment*) e controle *a posteriori* na

busca pela flexibilidade necessária à execução eficiente das políticas públicas (BRESSER PEREIRA, 2005). Não obstante ter sido implantado para solucionar problemas do modelo burocrático, o modelo gerencial de administração pública não nega os princípios básicos da burocracia, como aponta Albuquerque (2006), tendo como principal divergência a forma de controle, deslocada para o fim do processo e com ênfase nos resultados. O NPM se fundamenta, basicamente, no desenvolvimento da eficiência da ação estatal, conduzindo à boa governança, condição fundamental para a prestação de serviços de qualidade à sociedade.

Na visão de Bresser Pereira (2005), os valores patrimonialistas não estavam mais presentes na administração pública como antes, tendo sido substituídos por novos mecanismos de apropriação da *res publica* pelo setor privado, como o *rent seeking*¹. O modelo burocrático não ofereceria mecanismos de controle eficazes nesse caso, sendo mais adequado o controle sobre o desempenho inerente ao modelo gerencial.

No entanto, autores como Nogueira (2004) e Diniz (2001) apontam o fracasso da reforma administrativa iniciada em meados dos anos 1990 no Brasil, que implantou o modelo gerencialista, uma vez que não logrou êxito em trazer eficiência à ação estatal, não tendo sido realizada a ruptura preconizada por seus idealizadores. Como causas desse fracasso, Diniz (2001) destaca o reforço da primazia do paradigma tecnocrático, representado pelo insulamento burocrático, e a concentração de poder na esfera federal de governo. Acrescenta ainda a orientação do governo muito voltada para questões de austeridade orçamentária e crise fiscal.

Como resultado da implantação do gerencialismo no Brasil, chegou-se a uma administra-



ção pública que apresenta características dos três modelos, uma vez que o modelo anterior, baseado na convivência do patrimonialismo com a burocracia racional-legal, passou a incorporar também uma camada gerencialista (NOGUEIRA, 2004).

Com a necessidade de se combater o insulamento burocrático e as práticas patrimonialistas, o controle dos governos exercido pela sociedade passa a ser fundamental para a democratização da gestão pública e o atingimento de bons níveis de governança. Nesse sentido, houve um avanço significativo nos países ibero-americanos a partir dos processos recentes de redemocratização (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, 2010). Tem-se verificado a criação de mecanismos de transparência do setor público, por meio de leis e instrumentos de governo eletrônico, capazes de disponibilizar informações à sociedade e democratizar os processos decisórios de governo.

¹ Refere-se, neste trabalho, ao comportamento de elites econômicas em busca da manutenção e ampliação de seus privilégios, fazendo uso de seu poderio e influências políticas para tal fim (SACRAMENTO, 2005).

São iniciativas importantes para reduzir a grande assimetria de informações existente entre a sociedade e os detentores de cargos públicos em democracias representativas, conforme apontam Manin, Przeworski e Stokes (2006), bem como para munir os cidadãos com informações qualificadas e de fácil acesso, considerando ser este o principal insumo para o exercício do controle social.

Em relação ao controle social e à participação cidadã, não se deve enxergar a sua relação com os mecanismos clássicos de representação como uma dicotomia, mas como mecanismos complementares, capazes de legitimarem um ao outro (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, 2010).

Corroborando essa visão, Campos (2005) afirma que o processo eleitoral, por si só, não é ágil o suficiente para salvaguardar o interesse público.

Esse caráter de complementariedade entre o controle social e os mecanismos clássicos de representação também é verificado entre os mecanismos de controle do governo exercidos por organismos da própria estrutura estatal e o controle social.

Campos (2005) ressalta a importância do controle social, asseverando que a simples criação de mecanismos de controle burocráticos não se mostra suficiente para assegurar a efetividade da responsabilidade dos gestores públicos. Para a autora, o verdadeiro controle do governo só vai ocorrer efetivamente se as ações forem fiscalizadas pelos cidadãos.

Ainda na visão dela, verifica-se no Brasil a existência de um déficit na cultura de *accountability*, na qual a população se comporta como tutelada pelo Estado, decorrente de fatores históricos e culturais, da falta de organização da sociedade civil e da debilidade de algumas instituições, como a imprensa e os partidos políticos.

Não obstante esses problemas, presentes tanto no Brasil quanto nos países da América Latina, o *Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo* (2010) sinaliza avanços quanto à responsabilização de gestores públicos de alto escalão e assessores, princípio que vem permeando a prática de diversos países, com o aumento do controle da corrupção verificado em processos de *impeachment*, demissões e condenações judiciais.

Na literatura, a *accountability* é dividida em



dois componentes: *accountability* horizontal e *accountability* vertical, em classificação proposta por O'Donnel (1998). A dimensão vertical da *accountability* corresponde ao controle social, exercido pela sociedade, e a horizontal, ao controle sobre o governo exercido por organismos integrantes do próprio aparelho estatal.

Os Tribunais de Contas integram essa rede de controle que constitui a *accountability* horizontal, composta também por outros órgãos da administração, como o Ministério Público, os Poderes Legislativo e Judiciário, dentro do sistema de freios e contrapesos, e os sistemas de controle interno. Na ótica de Figueiredo (2002), os Tribunais de Contas são instrumentos imprescindíveis de fomento à ética e à transparência na gestão pública, sendo considerados pelo autor como verdadeiras agências de *accountability* em função da capacidade de prestar informações de qualidade à sociedade.

Segundo o autor, os Tribunais de Contas podem fomentar o exercício do controle social por meio da divulgação de informações acerca da gestão dos recursos públicos dos órgãos sob sua jurisdição. Essa visão é corroborada e ampliada por Carvalho (2008), que indica outras medidas que podem ser adotadas pelas Cortes de Contas no estímulo à cidadania e ao controle social, em uma perspectiva republicana.

Com o objetivo de se atingir uma verdadeira cidadania social e a efetiva democratização da administração pública, iniciou-se na América Latina, a partir da segunda metade da década de 1990, uma nova rodada de transformações no setor público, com ênfase no aperfeiçoamento da gestão e na efetividade das políticas públicas (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, 2010). Um dos

domínios importantes das reformas administrativas ocorridas recentemente na América Latina é a profissionalização da gestão pública, refletida na ampliação da meritocracia e na contratação pelos governos de pessoal mais qualificado e com maior capacidade técnica, bem como na flexibilização das estratégias de contratação, quando necessário.

Além dos fatores motivacionais, indispensáveis para um bom desempenho de funcionários e gestores públicos, para que a administração tenha êxito nas estratégias de profissionalização da gestão são necessárias a elaboração e a implementação de uma política de capacitação de seu quadro de pessoal.

A educação continuada mostra-se essencial para que as organizações públicas mantenham um corpo de servidores e gestores qualificados, de acordo com as competências e conhecimentos exigidos em um contexto de contínuas transformações, na sociedade do conhecimento (CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, 2010).

Nessa esteira, foi criada no Brasil em 2003 a Rede Nacional de Escolas de Governo, liderada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap). A Rede Nacional tem por objetivo aumentar a capacidade de ação das instituições responsáveis pela capacitação de servidores públicos, dando apoio à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas em todos os níveis de governo.

Dentro dessa grande Rede Nacional, há de se destacar a Rede Corporativa das Escolas dos Tribunais de Contas, formada pelos 34 Tribunais de Contas brasileiros (o TCU no âmbito federal, 27 tribunais estaduais e seis municipais). Nesse trabalho de capacitação em rede, identifica-se também um forte impulso para a modernização dos Tribunais



de Contas, como uma atividade-chave para o fortalecimento do controle externo (CHAISE, 2014).

2. EXPERIÊNCIAS DE ESCOLAS CORPORATIVAS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A preocupação com a qualificação dos servidores públicos é um fato que antecede a Carta Constitucional vigente, mas foi a partir da sua promulgação, em 1988, que se determinou à União, aos Estados e ao Distrito Federal que “mantenham escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira” (art. 39, § 2º). É importante destacar que tal previsão somente se deu quase 10 anos após a promulgação da Carta Magna, por força do art. 5º da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que estabeleceu a obrigatoriedade da manutenção das denominadas Escolas de Governo.

Dessa forma, os projetos de educação continuada no âmbito da administração pública passaram a adotar o modelo, inicialmente, de Escolas de Governo e, depois, de Escolas Corporativas, como estratégia de produção, retenção e disseminação do conhecimento. O incentivo à aprendizagem, baseada tanto na capacitação específica para a

área de atuação como em conhecimentos que pudessem desenvolver outras competências, especialmente as relacionadas à gestão pública, tornou-se imprescindível.

Na visão de Éboli (2004), “os sistemas de educação corporativa têm como princípio estimular o exercício da cidadania através da formação de atores sociais, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade”.

Além de criar espaços para pensar e preparar a ação de governança, a contribuição dessas escolas é a de produzir novas maneiras de agir na gestão pública (CHAISE, 2011, 2012).

Em que pese a sua importância para os governos, essas escolas constituem um caminho de atendimento às expectativas e necessidades dos cidadãos para assegurar o melhor desempenho das organizações públicas. Elas são utilizadas no propósito de servir ao exercício da cidadania, à medida que movem as ações dos órgãos públicos para a defesa dos interesses do cidadão e do bem público.

Nessa direção, os Tribunais de Contas implantaram as suas escolas corporativas, Escolas de Contas, que levam essas instituições fiscalizatórias a um diferente patamar: à missão de educar e aprimorar as competências dos técnicos, dos jurisdicionados e da sociedade. Assim, em uma visão de ação preventiva, esses órgãos de controle passam a ter uma atuação pedagógica, apostando na “cultura

do conhecimento”, incentivando o controle social. Significa dizer que elas atuam como instrumento pedagógico dos Tribunais de Contas, cujo propósito é fortalecer o papel preventivo e educativo, em complemento às suas competências de fiscalização e controle. É nessa perspectiva de contribuir para a melhoria da gestão pública do Estado e dos seus municípios que são apresentadas as experiências de duas dessas escolas a seguir.

2.1. Programa Cidadania com Arte: a experiência da Escola Superior de Gestão e Controle do TCE-RS

O Programa Cidadania com Arte se desenvolve em torno da apresentação de uma peça de teatro de bonecos levada às escolas, com foco em estudantes e professores das séries iniciais do ensino fundamental em um ambiente qualificado de aprendizagem coletiva, assegurando espaços ricos em diversidade temática e metodológica – a escola (BASSO, 2012). A proposta tem o objetivo de levar às

escolas não somente um conteúdo com recorte transdisciplinar (valorização da cidadania, da sociedade, da participação, da educação, além de tratar do significado do dinheiro público e da responsabilidade de todos no cuidado com o patrimônio coletivo), mas um formato de apresentação e desenvolvimento diferenciado – o teatro. A equipe responsável pelas ações (assessoria pedagógica e atores) é formada por servidores do Tribunal de Contas, que realizam as atividades de forma voluntária, ou seja, com envolvimento colaborativo, não remunerado e paralelamente às suas atribuições funcionais. A atividade permite ao professor explorar diferentes temas e adequá-los ao contexto da escola e do estudante. Conforme Mello (2004), a atividade significativa para a criança é o estímulo essencial através do qual ela entra em contato com o mundo e apropria-se da cultura, das aptidões e das capacidades humanas. Importantes atores nesse processo, os professores por certo ampliarão os saberes e experiências vivenciadas não somente nos períodos letivos subsequentes, mas

Foto: Claudir Tigre (TCE-RS)



na complementação dos seus métodos de trabalho. O programa se integra à escola no exercício do seu papel de educar e formar cidadãos. Sendo uma ação de educação, a assimilação desse conhecimento pelo indivíduo passa a influenciar as suas ações como ser político – pessoa que, mesmo com interesses particulares legítimos, compartilha espaços comuns em uma sociedade ou grupo social.

O caráter inovador do programa assume destaque ainda se tomado o contexto estrito dos Tribunais de Contas em virtude dos traços culturais que envolvem essas instituições, vistas que são, em geral, como estruturas formais e rígidas, de viés essencialmente fiscalizador e punitivo. É essa imagem que se pretende transformar. O Tribunal de Contas trata essencialmente de assegurar a concretização dos direitos (e deveres), da cidadania e do controle social, e é isso que precisa ser desenvolvido, em todos os níveis de aprendizagem e formação do cidadão.

Iniciado em novembro de 2012, o Cidadania com Arte alcançou, até dezembro de 2013, em 15 edições, um total de 1.095 crianças de até 9 anos de idade e professores dos anos iniciais do ensino fundamental. Em 2014, foram 159 participações em quatro edições realizadas até o mês de junho para estudantes de escolas públicas e privadas na capital e no interior do Estado.

As experiências receberam boa acolhida por parte da direção e professores das escolas. Isso pode ser percebido no relato de entrevista a seguir:

[...] Eu penso que a participação deles foi bem interessante, porque todos conseguiram entender a mensagem do teatro. É bem bacana que vocês tenham vindo se aproximar, fazer contato com a escola e com os alunos.

Embora eles sejam pequenos, eles entenderam o que significa pagar impostos. Eles têm bem presente o que significa isso. Conseguiram responder. E também entenderam o que são as atitudes erradas, direitos e deveres, as atitudes que não contribuem. [...]. Isso foi bem positivo. (Vice-diretora de uma escola).

Outro aspecto é a integração com outras temáticas desenvolvidas na escola. O relato abaixo, colhido por ocasião do chamamento público para participação no programa, bem demonstra essa recepção por parte da direção e professores.

Boa Tarde! O Município de Campo Bom, através da Secretaria de Educação e Cultura, implantou o Programa de Educação Fiscal em Benefício da Comunidade, visando ao desenvolvimento da cidadania consciente. Gostaria de obter maiores informações sobre o teatro e possível vinda em Campo Bom. A temática Educação Fiscal vem sendo trabalhada desde a Educação Infantil ao 9º ano do Ensino Fundamental. Implantamos o programa e iniciamos nossas ações em 2005. (Professora).

Entre os pontos de avaliação da efetividade do programa está também o alcance do conteúdo trabalhado em relação à família. Nesse particular, o seguinte excerto ilustra o resultado alcançado:

[...] Como eles têm o costume de sempre contar o que acontece na aula, vai ser bem interessante porque eles vão contar para os pais ficarem

sempre de olho nos impostos que eles estão pagando, na fiscalização que eles estão fazendo e com certeza na aula a gente vai dar esse retorno para eles e ficar observando porque é um direito nosso. É um direito deles. (Professora do 1º ano).

É da natureza da criança comentar o que aprendeu, multiplicando, assim, o ensinamento adquirido. Quando a criança assiste à apresentação do teatro, entra em contato com novos conceitos, termos, expressões (tributo, cidadania, patrimônio e dinheiro público, etc.). Esses conceitos contrastam com os esquemas cognitivos preexistentes, exigindo a construção de novos esquemas, que não somente comportem esses conceitos adquiridos, como permitam acomodar novas experiências (os tributos em relação às compras, por exemplo). Desse modo, quando a criança, com seus pais, estiver realizando uma compra, reconhecerá no preço pago uma parcela de tributo arrecadado pelo governo, que permitirá a construção e manutenção de praças, escolas, ruas, por exemplo. Mas o que importa mesmo é a decorrente mudança de comportamento que esse novo conhecimento provocará na maneira de o estudante agir diante daquilo que é público. Alguns relatos colhidos, ainda que singelos em seu conteúdo, foram marcantes no entusiasmo com que se expressaram.

Eles constroem as coisas públicas para todo mundo poder usar; para todo mundo poder se divertir [...]. (Estudante do Ensino Fundamental).

Pelo relato, é possível perceber que os alunos reconhecem a noção de patrimônio público, conceito central entre os definidos como objetivo do programa.

A gente vai ao supermercado e compra alguma coisa [...] uma parte do dinheiro vai para o governo, e ele faz hospitais e escolas públicas. (Estudante do Ensino Fundamental).

O dinheiro que é dado pelas pessoas [...] uma parte dele vai para o governo, que usa para fazer escolas e hospitais. (Estudante do Ensino Fundamental).

Outro relato sugere a conexão que os estudantes fazem entre os temas desenvolvidos no programa com o conjunto de direitos e deveres das pessoas em sociedade, além de outras questões sociais em evidência, tais como o respeito ao idoso e o cuidado com os espaços públicos ou de circulação coletiva.

[...] Tem calçada que está quebrada e o idoso pode cair e se machucar. (Estudante do Ensino Fundamental).

Em suma, o propósito do Programa Cidadania com Arte é desenvolver uma noção estendida de controle social centrada no conceito de *cidadania*. Pretende-se, em última instância, oferecer uma contribuição institucional para, de forma articulada com a escola, promover mudanças significativas no comportamento das crianças e das famílias. Com isso, as pessoas passam a se inserir de forma mais ativa no conjunto da sociedade. Esses novos cidadãos tenderão a estabelecer com essa mesma sociedade uma relação cíclica e virtuosa de mútua transformação, em que a ação de cada um gera reflexos sociais que retornam não somente para o indivíduo, mas para a coletividade. Essa é a vertente de *sustentabilidade social* que o Cidadania com Arte busca desenvolver.

Na essência da mensagem de cidadania que se pretendeu desenvolver, está o valor de que o

público não é aquilo que não pertence a ninguém, senão aquilo que pertence a todos. Sendo assim, todos têm compromisso com o que é público.

2.2 A pós-graduação na formação dos servidores públicos: a experiência da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ

O Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro implantou, em 2005, sua Escola de Contas e Gestão. A ECG tem como missão a promoção do ensino e pesquisa para o desenvolvimento e a disseminação de conhecimentos, modelos e metodologias comprometidas com a inovação, transparência, responsabilização, melhoria do desempenho e controle governamental, alinhados às expectativas e necessidades da sociedade.

Apesar de só ter sido credenciada para ministrar cursos de pós-graduação *lato sensu* pelo Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro em 2009, por meio do Parecer CEE nº 057/2009, a estruturação do Programa de Formação da ECG teve início bem antes, com a realização de grande investimento na formação do seu corpo docente, aperfeiçoando e dando maiores

condições para que técnicos do TCE-RJ pudessem assumir o seu papel docente com as titulações exigidas. Foi um esforço feito na direção de qualificar seus servidores com a certeza de que eles, com seus saberes, seriam o grande diferencial que a pós-graduação da ECG teria em relação a outros cursos de gestão pública.

A ECG potencializa o desenvolvimento dos técnicos, buscando uma aproximação, cada vez maior, das expectativas e qualificações individuais com os objetivos estratégicos institucionais. O eixo dessa relação é sustentado na melhora de desempenho de ambas as partes (LONGO, 2007, p. 43).

No ano de 2010, a ECG apresentou sua primeira oferta de cursos em nível de pós-graduação *lato sensu*, com dois cursos: Gestão Pública e Controle Externo, para servidores do TCE-RJ, e Gestão Pública Municipal, para os servidores jurisdicionados municipais.

A organização curricular dos dois cursos oferece em comum o módulo contextual e de metodologias, mas se diferencia nos módulos referentes ao controle externo e interno, dependendo do público-alvo a que se destinam. Até o presente momento, o Programa de Pós-



graduação finalizou uma turma em Gestão Pública e Controle Externo e duas turmas em Gestão Pública Municipal, totalizando 88 servidores concluintes. Em andamento, há uma turma em Gestão Pública e Controle Externo, agora com a participação de servidores de outras instituições parceiras de controle das esferas municipais, estaduais e federais, além de servidores do TCE-RJ².

No intuito de aprimoramento dos cursos oferecidos, ao longo do processo e com a experiência obtida, foi possível à ECG promover algumas modificações, como melhoria no processo seletivo e inclusão de novas disciplinas. São mudanças importantes decorrentes de uma instituição de ensino preocupada em aperfeiçoar seus processos educativos e, como diz Senge (1999), em “aprender a aprender” em uma “sociedade aprendente”, como define Assmanh (1998).

Visando a aprimorar cada vez mais o processo ensino-aprendizagem e a melhoria contínua dos cursos, foi realizada, em 2011, uma pesquisa com as primeiras turmas de Gestão Pública em Controle Externo e Gestão Pública Municipal³. O propósito era saber se a formação oferecida nos cursos propiciou aos alunos colocarem em prática, nos seus respectivos contextos de trabalho, aquilo que aprenderam em sala de aula.

A necessidade de avaliação do curso de pós-graduação da ECG, prevista no documento de credenciamento do curso, está em consonância com a avaliação de rendimento que deve fazer parte das políticas de gestão de recursos humanos do setor público, conforme aponta a *Carta Iberoamericana de La Función Pública* (CONFERENCIA IBEROAMERICANA DE MINISTROS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y REFORMA DEL ESTADO, 2003).

Tendo em vista o desafio de se avaliar cursos

de tamanha complexidade e que envolvem, em suas finalidades, articulação e impactos interinstitucionais, objetiva-se, no presente trabalho, de forma propositiva, mais do que a construção de um modelo de avaliação; objetiva-se propor uma estratégia de avaliação possível, que funcione como espaço de revisão coletiva do programa de formação, em consonância com a visão de Fischer (2009).

A proposta de uma estratégia de avaliação do curso de pós-graduação da ECG em Gestão Pública Municipal, extensível ao outro curso, visa, em última análise, à qualidade que deve ser pleiteada nesse tipo de atividade de formação, para que tais cursos possam ser mantidos como exemplares, fugindo à tendência histórica do encurtamento (DEMO, 2009).

2.2.1 Resultados da pesquisa empírica

Frente ao esforço do TCE-RJ na criação dos cursos de pós-graduação e aos altos investimentos realizados, o presente artigo buscou investigar os benefícios proporcionados aos municípios do Estado do Rio de Janeiro, que têm servidores do quadro permanente de órgãos de sua administração pública como formandos da pós-graduação da ECG.

O estudo também estendeu a pesquisa anteriormente realizada por Chaise (2012), ampliando nesse caso a percepção de ex-alunos quanto aos impactos da formação na administração pública, na intenção de descobrir possíveis melhorias e inovações ocorridas em seus ambientes de trabalho.

Considerando que o curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal da ECG não conta atualmente com instrumentos formais de avaliação do impacto da atividade de formação, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa:

² Estes dados referem-se ao ano de 2014.

³ Os resultados dessa avaliação podem ser vistos em Chaise (2012).



- Como avaliar o impacto do curso de pós-graduação da ECG em Gestão Pública Municipal nas administrações locais por meio da percepção dos ex-alunos?

Tendo como universo a turma da pós-graduação em Gestão Pública Municipal, que possuía 36 alunos, selecionou-se como amostra para aplicação de questionário semiestruturado um grupo de 18 ex-alunos, objetivando colher suas percepções acerca da contribuição do curso nos seus desenvolvimentos pessoal e profissional e, conseqüentemente, nos seus ambientes de trabalho. Antes o instrumento utilizado foi submetido a um teste piloto, com aplicação prévia em três ex-alunos, com vistas à incorporação de sugestões e validação das questões propostas.

As respostas aos questionários foram tratadas por meio de estatística descritiva, com a obtenção de resultados relativos às percepções dos respondentes. Utilizou-se também análise do discurso que, segundo Vergara (2006a, p. 25), “visa não só apreender como uma mensagem é transmitida, como também explorar o seu sentido”, com destaques de trechos das respostas subjacentes a aspectos relevantes para a avaliação do curso.

Como resultado verificou-se que, em resposta à primeira questão formulada, relativa à contribuição do curso para o crescimento profissional e uma visão mais

crítica e abrangente do trabalho, 100% dos respondentes afirmaram que tiveram impacto positivo no aspecto profissional e na visão acerca dos ambientes de trabalho.

O resultado obtido representa uma evolução em relação à pesquisa realizada anteriormente por Chaise (2012), em que 71,8% dos alunos de uma turma de pós-graduação com o mesmo perfil, servidores públicos municipais, responderam que a expectativa em relação ao curso fora atendida de maneira satisfatória, uma vez que já sentiam transformações no ambiente de trabalho.

Diversos respondentes citaram os novos conhecimentos como o principal fator para a transformação ocorrida em termos da aquisição de um maior senso crítico, conforme a resposta de um ex-aluno transcrita a seguir:

À medida que o curso avançava e os temas eram expostos, o conhecimento era internalizado. Dessa forma, lá no ambiente de trabalho, os argumentos coerentes e coesos suportam e fundamentam as justificativas. (Ex-aluno da pós-graduação).

Além do conhecimento como elemento central do desenvolvimento crítico dos alunos, destaca-se a identificação de melhores condições de argumentação e fundamentação no ambiente de trabalho dos respondentes, considerando a exigência de justificativa dos atos administrativos e o formalismo característico da administração pública.

Outro elemento que se destacou nas respostas fornecidas ainda nesta questão foi a riqueza dos debates ocorridos em sala de aula, com a troca de experiências entre os alunos e entre alunos e professores:

A partir de debates ocorridos, pude visualizar as realidades dos diversos municípios, possibilitando assim trocar expe-

riências profissionais, o que enriqueceu profundamente o meu crescimento profissional. (Ex-aluno da pós-graduação).

Essa visão segue na linha do que aponta Meister (1999), para quem a comunicação e a colaboração são competências exigidas pelos gestores nos ambientes de trabalho, para o incremento da capacidade de empregabilidade necessária para um melhor desempenho. A capacidade de comunicação envolve não só as relações interpessoais, como saber ouvir e se fazer entender, mas também a habilidade de trabalhar em grupo, colaborando com os demais colegas para compartilhar ideias que possam trazer melhores práticas.

Em diversas respostas constatou-se também que o curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal proporcionou uma visão mais ampla e integrada da administração pública aos participantes, imediatamente aplicável aos seus ambientes de trabalho.

Nesse sentido, ponderando as situações em que os servidores tiveram ascensão profissional nos seus respectivos locais de trabalho, depreende-se que o curso oferecido pela ECG contribuiu para a formação de gestores naqueles municípios, considerando a carência de recursos humanos perceptível nas administrações municipais.

Essa visão corrobora o que fora apontado por Chaise:

Os alunos de Gestão Pública Municipal responderam que os conhecimentos assimilados contribuíram significativamente para o seu crescimento profissional, proporcionando-lhes novas oportunidades de trabalho. Apontaram que se sentem mais seguros para trabalharem com mais eficiência em suas respectivas áreas de atuação, me-

lhorando a qualidade de serviço prestado, podendo até atuar em lugares de destaque. (CHAISE, 2012, p. 10).

No que se refere à segunda questão, acerca da aplicação dos conhecimentos adquiridos e de mudanças ocorridas no ambiente de trabalho dos ex-alunos, 72,2% dos respondentes afirmaram que o curso criou oportunidade para a realização de transformações a partir dos novos conhecimentos.

Em um dos casos, o respondente informou ter promovido mudanças no controle de receitas transferidas por outros entes ao município, o que resultou em aumento de arrecadação.

Meu setor é responsável por controlar as receitas que são transferidas por outros entes federativos e com os conhecimentos adquiridos pude entender de forma clara termos técnicos que não conhecia e conseguimos aumentar a arrecadação. (Ex-aluno da pós-graduação).

Em diversas respostas foram relatadas melhorias nos processos de trabalho da administração municipal, com maior eficiência da máquina administrativa e consequente melhoria do serviço prestado ao cidadão. Eis um exemplo:

Houve essa oportunidade na medida em que sugerimos mudanças em alguns procedimentos, como simplificação em etapas, desde o cadastro para o alistamento militar até a entrega do documento finalizado. (Ex-aluno da pós-graduação).

Como visto, as respostas evidenciaram a adoção de diversas medidas para aperfeiçoamento

dos processos de trabalho. Como deixa claro também o depoimento a seguir:

Alguns procedimentos em análise processual no trabalho puderam ser aprimorados, melhorando o desempenho do trabalho. (Ex-aluno da pós-graduação).

Em quatro questionários foram mencionadas melhorias na área de licitações e contratos das administrações municipais e nos controles associados, o que se traduz em melhores processos de contratação e resultados finais dos certames licitatórios, conduzindo à maior economicidade e adequação de produtos e serviços contratados. Considerando que grande parte do gasto das prefeituras se dá por meio dos processos licitatórios, as melhorias ocorridas representaram economia de recursos para a sociedade.

Verificou-se ainda a ocorrência de aperfeiçoamentos de processos de trabalho das áreas de controle interno, de contabilidade, prestação de contas, fiscalização de contratos, saúde, entre outras.

Algumas respostas mencionaram também a implantação de melhorias em outros setores da administração municipal, distintos do setor onde trabalhava o ex-aluno, por meio de sugestões realizadas pelo respondente.

Em meu setor não, mas contribuí com meu conhecimento e material do curso em outras áreas mais relacionadas à gestão; por exemplo, no setor de controle interno e auditorias. (Ex-aluno da pós-graduação).

A evolução dos processos de trabalho das administrações municipais pode ser claramente percebida na seguinte resposta:

Acredito que o impacto seja positivo, pois às vezes desempenhávamos algumas atividades de uma forma que não era apropriada, mas que, com as mudanças, passaram a atender melhor às exigências da legislação. (Ex-aluno da pós-graduação).

Houve citações explícitas à qualidade dos professores do curso e do material didático fornecido pela ECG, inclusive relatando que o material foi utilizado no aperfeiçoamento da administração.

Instruções normativas e leis foram elaboradas com base no material fornecido pelo TCE, logo, de acordo com o entendimento do Tribunal. O material de Controle Interno foi muito elogiado pelo Subsecretário de Controle Interno. (Ex-aluno da pós-graduação).

O conjunto de mudanças ocorridas nas administrações municipais, em função do conhecimento adquirido pelos alunos da segunda turma de pós-graduação em Gestão Pública Municipal, somado às suas percepções de que o curso contribuiu para os seus desenvolvimentos profissionais e dos seus ambientes de trabalho, demonstra uma avaliação altamente positiva do curso oferecido pela ECG.

O caráter pedagógico da ação de formação realizada, capaz de aperfeiçoar as administrações municipais sob a jurisdição do TCE-RJ, como demonstrado, complementa a atividade de controle externo exercida pela Corte de Contas, em consonância com o que apontam Carvalho (2008) e Chaise (2012), uma vez que servidores mais preparados, com os saberes e capacidades necessárias a



um bom desempenho em suas atividades, traduzem-se em administrações com menos falhas e impropriedades a serem corrigidas.

Não obstante os impactos positivos da atividade de formação executada pela ECG, várias respostas colhidas evidenciaram que alguns ambientes de trabalho oferecem dificuldades para a discussão de novas ideias com potencial de aprimorar os processos de trabalho.

A rigidez excessiva da estrutura administrativa e a forte hierarquização, características de um ambiente pouco flexível, e interferências de ordem política em atividades essencialmente técnicas podem ser causas desses obstáculos à sugestão e discussão de ideias ou à reformulação de processos de trabalho para aperfeiçoamento dessas administrações.

No geral, considerando a necessidade de avaliação dos cursos de pós-graduação oferecidos pela ECG, prevista no documento

apresentado para credenciamento junto ao Conselho Estadual de Educação, a avaliação efetuada com base nas percepções dos alunos da segunda turma de Gestão Pública Municipal foi capaz de demonstrar os impactos da formação nos jurisdicionados, podendo ser utilizada como elemento central de uma estratégia de avaliação dos cursos de pós-graduação oferecidos por esta Escola de Governo.

Para esse fim, e seguindo a ótica de Fischer (2009) de estratégia de avaliação com abordagem multifocal, dada a multiplicidade de atores e de focos avaliatórios, pode ser considerada a ampliação da visão dos alunos pelo acréscimo da percepção dos gestores das administrações das quais os alunos são egressos, bem como da visão de professores, coordenadores do curso e da direção da ECG, atores importantes na consecução das atividades de formação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que perpassam a administração pública provocam processos contínuos de melhorias na qualidade dos serviços prestados à população. Nesse ponto, merece atenção especial a preocupação em oferecer educação continuada ao servidor público, elemento essencial de transformação da estrutura administrativa. Não se exige mais só eficiência na aplicação dos recursos, mas a elevação dos padrões de desempenho dos seus servidores.

Ao se oferecer formação permanente, investe-se na profissionalização dos técnicos que, em simetria, fortalecem a capacidade de gestão do Estado. É uma equação simples, mas que muitas vezes não acontece, seja por inércia em mudar uma administração ineficiente e burocrática, seja pela falta de visão e comprometimento dos seus dirigentes.

Neste artigo foram relatadas experiências vivenciadas por órgãos de controle, no caso, Tribunais de Contas, nas quais se verificou a incorporação definitiva da atividade pedagógica, resultando em melhores serviços à sociedade e colocando esses Tribunais na condição de agentes indispensáveis ao aperfeiçoamento e à implantação de novas políticas públicas.

Nas experiências relatadas, o TCE-RJ e o TCE-RS, por meio de suas Escolas de Contas, exercem atividades pedagógicas alinhadas às suas atividades finalísticas e complementares ao exercício do controle externo, seja pelo impacto de inovações e melhorias nas administrações municipais, no caso do curso de pós-graduação em Gestão Pública Municipal da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ, seja pela transmissão de valores republicanos e de cidadania no Programa Cidadania com Arte, da Escola Superior de Gestão e Controle do TCE-RS.

O Programa Cidadania com Arte tem obtido grande sucesso na educação de crianças para a cidadania por meio da apresentação de peças de teatro de bonecos em escolas, com base nos conceitos de controle social, participação cidadã e valorização da *res publica*, estratégia diferenciada pela integração do programa ao ambiente escolar por cooperação na função pedagógica, inclusive com coprodução das peças pela direção e coordenação pedagógica. Os resultados positivos se fundamentam na assimilação pelas crianças da responsabilidade de todos diante do patrimônio público, que influencia a formação e o futuro exercício da cidadania, conceitos transmitidos e assimilados também pelas famílias das crianças beneficiadas pelo programa, ampliando-se os resultados verificados.

Paralelamente, por meio da percepção de ex-alunos do curso de pós-graduação da ECG, verificou-se que, de fato, há impactos positivos desta atividade de formação em prefeituras jurisdicionadas do TCE-RJ, inclusive com inovações nos processos de trabalho daquelas administrações municipais, somando-se esse aperfeiçoamento à disponibilidade de técnicos mais qualificados, capital humano escasso nessa esfera de governo. Portanto, de forma propositiva, na expectativa da melhoria contínua, este estudo sugere a introdução da avaliação em todo o processo formativo do curso de pós-graduação. Atualmente, só se aplicam avaliações de aprendizagem e de reação às disciplinas realizadas. É preciso criar uma estratégia de avaliação baseada não apenas na percepção dos alunos, mas também no entendimento de seus gestores imediatos, professores e membros da direção da escola.

Ambas as experiências das Escolas de Contas representam exemplos da execução de políticas pedagógicas, de formação de pessoas, capazes de influenciar a administração pública para a melhoria de processos de trabalho e da prestação de serviços à sociedade. E também de estimular a própria sociedade para o exercício do controle social tão necessário em uma democracia representativa.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 6-49, 1997.
- ALBUQUERQUE, Frederico Freitas Tenório de. **A auditoria operacional e seus desafios**: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração)—Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- ASSMANH, Hugo. **Reencantar a Educação**: rumo à sociedade aprendente. Petrópolis: Vozes, 1998.
- BASSO, Carolina Martins. **Diagnóstico e intervenção em psicopedagogia clínica**. Relatório de estágio do Programa de Pós-Graduação em Educação. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Crise econômica e reforma do Estado no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1996.
- _____. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**. São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1998.
- _____. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: _____. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. P. 21-35.
- CAMARGO, Ligia. A pós-graduação na formação de dirigentes e funcionários públicos: a experiência da Escola Nacional de Administração Pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 14., 2009, Salvador.
- CAMPOS, Anna Maria. *Accountability*: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista Gestão Pública e Controle Externo**, Salvador, v. 1, n. 1, p. 381-421, 2005.
- CARVALHO, José Murilo de. Mandonismo, coronelismo, clientelismo: uma discussão conceitual. **Dados**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 1997. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011_52581997000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 22 jun. 2014.
- CARVALHO, Paulo Sergio de. Rede Nacional de Escolas de Governo no Brasil: aprendizagens e desafios. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17., 2012, Cartagena das Índias.
- CARVALHO, Sergio Lino da Silva. **A interação cidadão-Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**: uma perspectiva republicana. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração Pública)—Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A economia informacional, a nova divisão internacional do trabalho e o projeto socialista**. 1992. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=355&locale=>>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

_____. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. V. 1: A sociedade em rede.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. **Carta Iberoamericana de la Función Pública**. 2003. Disponível em: <www.clad.org>. Acesso em: 20 jun. 2014.

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO. Consejo Directivo. **Gestión pública iberoamericana para el siglo XXI**. Documento aprobado por la XL Reunión Ordinária del Consejo Directivo del CLAD. Santo Domingo, 2010. Disponível em: <www.clad.org/documentos/declaraciones/gestion-publica-iberoamericana-para-el-siglo-xxi/at_download/file>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CHAISE, Rosa Maria. O conhecimento como alavanca para o fortalecimento da atuação pública: o caso da pós-graduação da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17., 2012, Cartagena das Índias.

_____. **Escolas de Contas e de Gestão: será o conhecimento um fator de concretização da cidadania fortalecendo a Esfera Pública?** 2007. Tese (Doutorado em Educação)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

_____. A inserção institucional das escolas de contas nos Tribunais de Contas. In: LOPES, Julio Aurélio (Org.). **Desafios institucionais da Ordem de 1988**. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2014. P. 205-220.

DEMO, Pedro. Qualidade e pesquisa na universidade. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração**, Cristalina (GO), v. 1, n. 1, p. 52-64, 2009.

DINIZ, Eli. Globalização, reforma do Estado e teoria democrática contemporânea. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 13-22, dez. 2001.

ÉBOLI, Marisa Pereira. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

ÉBOLI, Marisa Pereira *et al.* (Orgs.). **Educação corporativa no Brasil: fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Carlos Maurício C. **Ética na gestão pública e exercício da cidadania: o papel dos tribunais de contas brasileiros como agências de accountability: o caso do Tribunal de Contas de Pernambuco**. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0044116.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2014.

FISCHER, Tânia. **Gestão pública, gestão do desenvolvimento territorial: novas agendas e desafios da formação.** 2009. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 19., 2011, Salvador.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade:** a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

MANIN, Bernard; PRZEWORSKI, Adam; STOKES, Susan C. Eleições e representação. **Lua Nova**, São Paulo, n. 67, p. 105-138, 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ln/n67/a05n67.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014.

PECI, Alketa; COSTA, Frederico Lustosa da. Desestatização como estratégia de reforma do Estado: análise preliminar da privatização no Brasil da Nova República. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 3, p. 191-207, jul./set.1999.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. **Governança e New Public Management:** convergências e contradições no contexto brasileiro. 2007. Disponível em: <www.portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/viewArticle/10966>. Acesso em: 20 jun. 2014.

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

MELLO, Suely Amaral. A Escola de Vygotsky. In: CARRARA, Kester (Org.). **Introdução à Psicologia da Educação.** São Paulo: Avercamp, 2004. P.135-155.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil:** temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil.** 3. ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2003.

O'DONNELL, Guilherme. **Accountability horizontal.** 1998. Disponível em: <<http://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/odonellhorizontal.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

OLIVEIRA, Fátima B. Origem e evolução dos cursos de pós-graduação lato sensu no Brasil. In: **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, p. 19-33, jan./mar. 1995.

SACRAMENTO, Ana Rita da Silva. **Lei de Responsabilidade Fiscal, accountability e cultura política do patrimonialismo:** um estudo exploratório em seis municípios da região metropolitana de Salvador. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina:** arte e prática na organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.