



# A ATUAÇÃO DAS ESCOLAS DE CONTAS NO APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

estudo de caso da Escola  
de Contas e Gestão do  
Tribunal de Contas do  
Estado do Rio de Janeiro

**Dinair da Graça Salles Guimarães**

Assessora da Procuradoria-Geral do TCE-RJ

Especialista em Administração Pública

**Maria de Lourdes Ramos de Albuquerque**

Analista da Subsecretaria de Controle Municipal do TCE-RJ

Especialista em Administração Pública

**Sandra Maria Freitas Ongaratto**

Técnica de Controle Externo da Procuradoria-Geral do TCE-RJ

Especialista em Administração Pública

RESUMO: A Era do Conhecimento e da Informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, impõe novos modelos de gestão às organizações públicas e privadas. A iniciativa privada acena com o comprometimento da empresa, com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores, objetivando vantagem competitiva sustentável. Surge a idéia da Universidade Corporativa, como veículo eficaz para o desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. No mesmo contexto, para que as organizações governamentais possam fornecer serviços públicos de boa qualidade, torna-se fundamental desenvolver a capacidade de ajustar-se e aperfeiçoar sistemas e processos. A atualização técnica e a educação permanente dos servidores públicos passam a ser estratégias para garantir o bom desempenho da gestão pública. Os governos começaram a investir em programas de educação para os seus servidores, implementando as chamadas Escolas de Governo e, no caso dos TCEs, as Escolas de Contas.

*ABSTRACT: The Era of Knowledge and Information, characterized by a period of great technological, social and economic changes, requires new models of management to public and private organizations. The private initiative compromises with the commitment of the company with the education and the development of their employees, aiming sustainable competitive advantage. These transformations bring the idea of the Corporate University as a vehicle for the effective development of human talent according to the business strategies. In the same context, in order that governmental organizations can provide public services of good quality, it is essential to develop the ability to adjust and to improve systems and procedures. The updated technical and continuing education of public servants will be strategies to ensure the proper performance of public management. Governments have begun to invest in programs of education for their servers, implementing the so-called Schools of Government and in the case of the Courts of Account, the Schools of Auditors.*

**PALAVRAS-CHAVE:**

Escola de Contas; Educação Corporativa; Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ

**KEYWORDS:** *School of Auditors; Corporate Education; School of Management and Accounts*

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por finalidade mapear as ações desenvolvidas pela Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro — ECG/TCE-RJ, ao longo de seus quase dois anos de existência, e, buscar, num referencial de excelência, leia-se educação corporativa, princípios e práticas em comum, que nos indiquem, de forma tanto quantitativa quanto qualitativa, que a ECG/TCE-RJ pode ser vista como instrumento para o aperfeiçoamento da Gestão Pública.

A questão investigada foi: como podem as Escolas de Contas contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão Pública?

Para tanto, o presente trabalho utilizou como referencial de análise a Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro — ECG/TCE-RJ.

Preliminarmente, fizemos uma retrospectiva histórica da origem das Escolas de Contas no Brasil, no âmbito dos Tribunais de Contas de Estados e da União, bem como a catalogação destas, contendo suas respectivas regulamentações, seus objetivos e a definição de seus públicos-alvo. Atualmente, existem 19 (dezenove) Escolas de Contas e institutos afins, por parte dos Tribunais de Contas dos Estados e da União, com diferentes denominações, estruturas organizacionais e linhas de atuação, mas, via de regra, têm em comum o fato de desenvolverem e disponibilizarem uma gama de cursos técnicos, administrativos e gerenciais, em diversos níveis para múltiplas e diferenciadas áreas e públicos-alvo.

## ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

### HISTÓRICO

A Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro — ECG/TCE-RJ foi criada através da Lei Estadual 4.577 de 12 de julho de 2005, que autorizava a transformação do Instituto Serzedello Corrêa — ISE, setor do TCE responsável por cursos, capacitação e treinamento, em entidade denominada Escola de Contas. A intenção era que a Escola absorvesse todas as atividades do ISE, com objetivos muito mais ambiciosos.

Durante o processo de preparação para a criação da Escola, foram visitadas seis Escolas de Contas e Institutos semelhantes ao ISE, quais sejam: a ENAP — Escola Nacional de Administração Pública, do Distrito Federal; o Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União; o CEPAM — Fundação Prefeito Faria Lima, de São Paulo e as Escolas dos Tribunais de Contas dos Estados de Pernambuco, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, cujo objetivo era conhecer as experiências e práticas, positivas e negativas, dessas instituições.

A partir desse *benchmarking* é que foi desenvolvido o projeto da ECG/TCE-RJ, culminando na sua criação.

### VISÃO, MISSÃO E OBJETIVOS

A Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ é um órgão autônomo, vinculado à Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

ro. Sua autonomia é caracterizada pelos seguintes atributos, conforme preconizados no parágrafo único da Deliberação TCE-RJ nº 231, de 30/08/05.

Unidade orçamentária independente;

Inscrição no CNPJ;

Receitas próprias decorrentes de suas atividades e das multas aplicadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro a seus jurisdicionados, além das dotações orçamentárias que lhe forem atribuídas.

Sua meta é tornar-se referência na área da Administração Pública e de controle da gestão orçamentária, reconhecida por sua autonomia e capacidade técnica.

A Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ tem como missão promover o ensino e a pesquisa na área da gestão pública, voltados para o desenvolvimento e a difusão de conhecimento, modelos e metodologias comprometidas com a inovação, a transparência, a responsabilidade e a melhoria do desempenho e do controle governamental, buscando atender às expectativas e às necessidades da sociedade.

Para sua organização e funcionamento, foi aprovado o Regimento Interno da ECG/TCE-RJ, publicado no anexo da Deliberação TCE-RJ nº 231, de 30/08/05, cujos objetivos estão delineados nos incisos do art. 2º da citada Deliberação.

O parágrafo único do art. 2º do Regimento Interno prevê como princípios gerais, norteadores das ações da Escola de Contas e Gestão:

I - gestão por competências;

II - educação continuada;

III - organização que aprende;

IV - democratização do conhecimento.

Desde já, reconhecemos aqui o quão ambicio-

so foi o projeto da ECG, comparando-se às universidades corporativas no setor privado.

Após análise da documentação relativa à Escola identificamos, através das ações desenvolvidas, daquelas em desenvolvimento, das previstas pela ECG/TCE-RJ e, ainda, pelos princípios que as norteiam, que estamos diante de um modelo diferente do qual as Escolas de Contas foram concebidas.

Verificamos que o sistema de educação oferecido pela ECG aproxima-se ao das Universidades Corporativas no âmbito do setor privado.

## UNIVERSIDADE CORPORATIVA - EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Entendemos como Universidade Corporativa a entidade educacional de uma organização que promove a educação corporativa com o objetivo de atender às suas estratégias de sucesso. E por Educação Corporativa, o processo integrado de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, aplicado a toda uma organização, visando ao desenvolvimento de seus empregados e da organização.

As Universidades Corporativas surgiram no final do século XX, correspondendo ao setor de maior crescimento no ensino superior.

Para compreender sua importância, tanto como novo padrão para a educação superior quanto, num sentido amplo, como instrumento chave de mudança cultural, é importante compreender as forças que sustentaram o aparecimento desse fenômeno (MEISTER, 1999 *apud* EBOLI, 2004, p. 46). A saber:

- Organizações flexíveis: a emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível, com capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial.
- Era do conhecimento: o conhecimento entendido como a nova base para a formação de riquezas nos níveis individual,

empresarial ou nacional.

- Rápida obsolescência do conhecimento: a redução do prazo do conhecimento associado ao sentido de urgência.
- Empregabilidade: o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupabilidade para a vida toda em lugar do emprego para toda a vida.
- Educação para estratégia global: uma mudança fundamental no mercado da educação global, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

As empresas americanas criaram universidades-empresas, faculdades e instituições de ensino com o objetivo de satisfazer à carência de conhecimento dos empregados.

As Universidades Corporativas (UC) se multiplicaram nos Estados Unidos, atingindo os mais variados setores produtivos: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços, financeiros, telecomunicações e varejo.

No Brasil, essa tendência está aumentando a cada dia, à medida que as empresas começam também a perceber a necessidade de repensar seus tradicionais Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), de modo que possam contribuir com eficácia e sucesso para a estra-

tégia empresarial, agregando valor ao resultado do negócio.

As UCs são um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competência. Para um correto entendimento, precisamos compreender o conceito de competência.

Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (BOTERF, 1995 *apud* FLEURY; FLEURY, 2002, p. 187).

O quadro abaixo propõe algumas definições para os verbos acima.

Numa definição mais simplificada, segundo Scott Parry (1996 *apud* EBOLI, 2004, p. 52), a competência é resultante de três fatores básicos:

**Conhecimentos:** relacionam-se à compreensão de conceitos e técnicas. É o saber fazer.

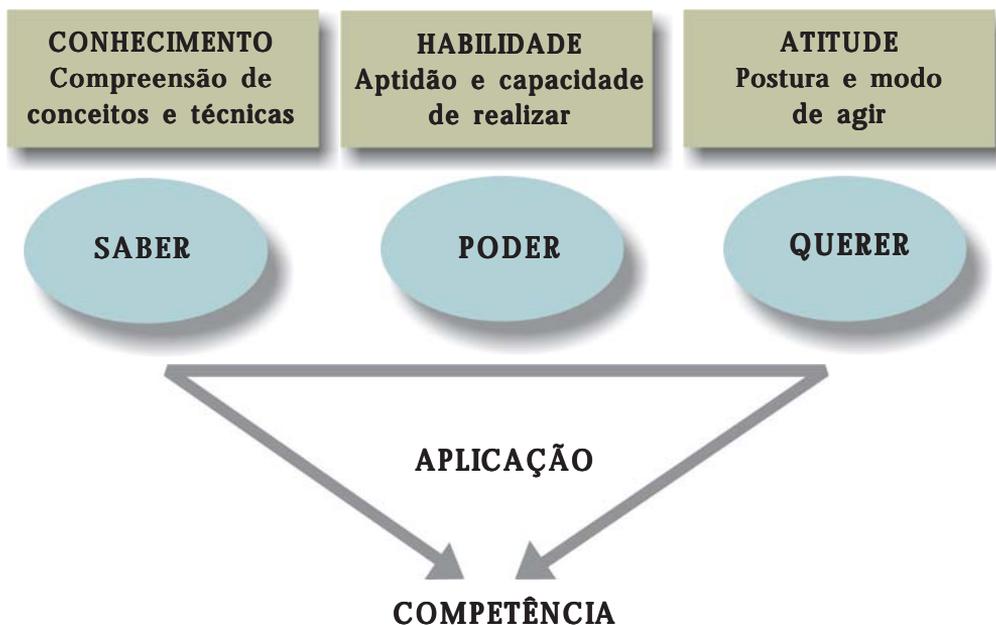
**Habilidades:** representam aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. É o poder fazer.

**Atitudes:** referem-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. É o querer fazer.

## Competências para o Profissional

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury; Fleury (2002, p.188)



Fonte: Eboli (2004, p. 53)

O quadro acima apresenta o conceito de competência na definição do autor.

Programas educacionais nas empresas sempre existiram, mas normalmente eram restritos aos níveis gerenciais e à alta administração. Para a grande maioria dos funcionários, havia programas de treinamento pontuais. O surgimento das UCs foi o grande marco da passagem do tradicional Centro de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) para uma preocupação mais ampla e abrangente, com a educação de todos os colaboradores de uma empresa. Na prática, é com seu advento que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa.

As organizações que aplicam os princípios inerentes às UCs estão criando um sistema de aprendizagem contínua. A missão das UCs consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação) por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócios. Não é por coincidência que as empresas interessadas em projetos de educação corporativa realizam esforços intensos para mapear suas competências críticas e investem em gestão de conhecimento.

Através da gestão por competências e da gestão do conhecimento, pode-se construir competências críticas, ou seja, aquelas que irão diferenciar a empresa, estrategicamente.

Segundo K. Prahalad e G. Hamel (1995 *apud* EBOLI, 2004, p. 86), o conceito de competência essencial ou crítica está associado ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, o profundo conhecimento do que se faz.

Não obstante, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento,

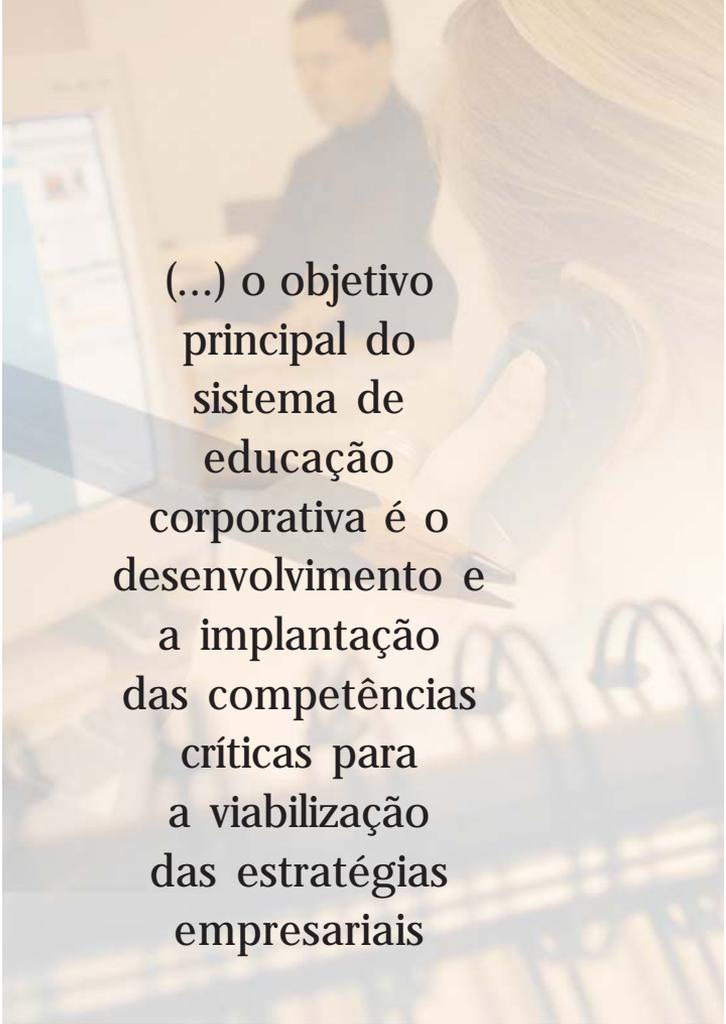
inovação e capacitação de recursos humanos. O autor cita como exemplo o caso das empresas Toyota, Canon e Nec, que utilizaram, como estratégia, suas competências, essencial ou crítica, isto é, descobriram aquilo que sabiam fazer de melhor e resolveram aproveitá-lo ao máximo.

Dessa forma, pode-se concluir que o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais.

Para a elaboração de um projeto bem-sucedido, é fundamental que os programas e as ações educacionais sejam concebidos e desenhados com base em diagnóstico integrado das competências críticas — empresariais, organizacionais e humanas. A saber:

- empresariais — são as competências críticas já implantadas ou a adquirir, para que a empresa consolide e aumente cada vez mais sua capacidade de atuar com excelência e de forma diferenciada em seu setor de atividade;
- organizacionais — são as competências críticas, ainda na esfera empresarial, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas nas principais áreas/processos ou segmentos de negócios, para dar sustentação às competências críticas e empresariais;
- humanas — são as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Podem ser habilidades culturais, negociais, gerenciais, técnicas, funcionais ou comportamentais para aqueles que exercem funções críticas na empresa.

Para que um sistema de educação corporativa atinja seus propósitos, é fundamental a motivação, o envolvimento e o comprometimento das pessoas. Só através das pessoas será



(...) o objetivo principal do sistema de educação corporativa é o desenvolvimento e a implantação das competências críticas para a viabilização das estratégias empresariais

construído um sistema de educação verdadeiramente eficaz. Para tanto, é essencial que a implementação da mentalidade de aprendizagem contínua ocorra de forma alinhada em três níveis: empresa, lideranças e pessoas, favorecendo a formação e a atuação de lideranças exemplares e educadoras que aceitem, vivenciem e pratiquem a cultura empresarial e, assim, despertem e estimulem nas pessoas a postura do autodesenvolvimento.

O quadro a seguir, desenvolvido por Marisa Eboli (2004), destaca que a qualidade de um sistema de educação corporativa depende da qualidade de pensamento de seus idealizadores, que deve ser balizado pelos sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa e suas práticas:

PRINCÍPIOS	CONCEITOS	PRÁTICAS
Competitividade	Valoriza a educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os efetivamente em fator de diferenciação da empresa frente aos concorrentes, para ampliar e consolidar sua capacidade de competir, aumentando assim seu valor de mercado através do aumento do valor das pessoas.	Obter o comprometimento e envolvimento da alta cúpula com o sistema de educação. Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. Conceber ações e programas educacionais alinhados às estratégias do negócio.
Perpetuidade	Entender a educação não apenas como um processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada colaborador, mas também como processo de transmissão da herança cultural.	Ser veículo de disseminação da cultura empresarial. Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento estabelecendo conexões, intensificando a comunicação empresarial e favorecendo a interação para ampliar a quantidade e qualidade da rede de relacionamentos com o público interno e externo (fornecedores, clientes, comunidades etc.).	Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. Integrar sistema de educação como modelo de gestão do conhecimento. Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	Oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”.	Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a aprendizagem “a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa e da construção social do conhecimento organizacional, mediante formação de atores sociais, ou seja, sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, construí-la e modificá-la continuamente e de atuar pautados por postura ética e socialmente responsável.	Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando: 1) a formação de atores sociais dentro e fora da empresa; 2) a construção social do conhecimento organizacional.
Parcerias	Entender que desenvolver continuamente as competências críticas dos colaboradores, no intenso ritmo requerido atualmente no mundo dos negócios, é uma tarefa muito complexa e audaciosa, exigindo que se estabeleçam relações de parcerias internas (com líderes e gestores da organização) e externas (com universidades e instituições de nível superior), com ideal e interesse comum na educação desses colaboradores.	Parcerias internas: responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem. Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	Ser um Centro gerador de resultados para a empresa, buscando agregar sempre valor ao negócio.	Tornar-se um Centro de agregação de resultados para o negócio. Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. Criar mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Eboli (2004, p. 60)

Demonstramos apenas alguns aspectos que julgamos necessários sobre o tema educação corporativa para o desenvolvimento de nosso estudo. Contudo, o assunto é extenso e não se esgota nestas linhas. O relevante é termos conhecimento e compartilharmos o processo vivenciado atualmente, composto de importantes e intensas mudanças no campo educacional. Vimos que o novo paradigma de educação corporativa requer uma reversão da dinâmica tradicional da educação passiva para uma postura proativa.

Portanto, concluímos que é lícito afirmar que, ao fundamentar suas ações em princípios como gestão por competência, educação continuada, organização que aprende, democratizando conhecimentos, a Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ se integra neste processo de mudança e caminha em direção a uma ruptura com projetos pedagógicos sob perspectiva meramente reprodutora, voltada tão-somente para a atualização de servidores.

### **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Sua estrutura organizacional, conforme capítulos I e II do Regimento Interno da ECG/ TCE-RJ, publicado no anexo da Deliberação TCE-RJ nº

231, de 30/08/05, pode ser assim evidenciada:

I - Conselho Superior da Escola;

II - Órgãos auxiliares.

O Conselho Superior da Escola é o órgão deliberativo superior, composto pelos Conselheiros do Tribunal de Contas e presidido pelo Conselheiro-Presidente do TCE-RJ.

São órgãos auxiliares da ECG:

Direção-Geral, Assessoria Pedagógica, Coordenadoria Acadêmica, Coordenadoria de Capacitação, Coordenadoria de Documentação, Coordenadoria de Estudos e Pesquisas e Secretaria da ECG.

Dando prosseguimento ao estudo, observamos, na análise dos arts. 9º e 10 do Regimento Interno da ECG, que o modelo de ensino desenvolvido pela Escola do TCE-RJ está baseado nos mais modernos princípios de sistemas educacionais competitivos, denominado educação corporativa, em razão das ações delineadas por estes artigos.

Identificamos, ainda, que os programas elaborados pela ECG possuem conteúdos direcionados ao desenvolvimento das atividades profissionais. Esses programas concorrem para o desenvolvimento técnico, para o fortalecimento da gestão pública, para a formulação e avaliação de políticas públicas e para a



# capacitação

solução de questões comportamentais.

Nesse contexto, chamamos a atenção para o aspecto mais relevante de qualquer modelo de sistema de ensino. É na concepção pedagógica, no modelo pedagógico que encontramos os programas de educação que vão nortear as escolas de governo. É na dimensão pedagógica que enxergamos a "alma" da escola (BAYMA, 2005).

Ressaltamos a importância da escolha do modelo pedagógico, pois, nesse momento, uma condução desastrosa pode levar a Instituição a construir uma maravilhosa e bem arquitetada estrutura, porém ineficaz para obter o sucesso desejado.

No caso da ECG, o sucesso desejado corresponde a sua missão: "Ser escola-referên-

cia na área de administração pública e de controle governamental reconhecida por sua autonomia e capacidade técnica".

Entendemos como modelo pedagógico o conjunto de parâmetros que delimitam o funcionamento do sistema de ensino e norteiam a engenharia de cursos, de disciplinas e o desenho do próprio sistema de aprendizado.

Ao analisarmos o modelo pedagógico escolhido pela Escola, fica claro que, em razão dos tipos de cursos e atividades oferecidos pela ECG, não se trata de uma instituição que só busca organizar e transmitir conhecimentos, e sim uma instituição com fortes indícios de estar promovendo o que na iniciativa privada denomina-se EDUCAÇÃO CORPORATIVA.

### **ATIVIDADES ACADÊMICAS DESENVOLVIDAS PELA ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TCE-RJ:**

1. Palestras e seminários: eventos realizados com a finalidade de estudar um tema específico.
2. Cursos de curta duração: cursos com duração de 8 a 40 horas, com a finalidade de divulgar um tema ou um conjunto de temas específicos.
3. Cursos de educação à distância (*online*): sobre educação à distância, consideramos importante ressaltar alguns entendimentos.

"Educação à distância é oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, propiciando condições favoráveis e concretas para que os colaboradores realizem a aprendizagem 'a qualquer hora e em qualquer lugar'" (EBOLI, 2004).

Alguns aspectos devem ser lembrados ao se trabalhar uma política de educação à distância, por exemplo, conteúdo e apoio ao aluno. A implantação de projetos de EAD (Educação à Distância) não difere, em essência, da implantação de quaisquer outras novas técnicas ou metodologias de ensino. E, como todas as novidades, parciais ou totais, encontra resistências.

Considerando as análises efetuadas, pertinentes ao tema, podemos dizer que o curso de Sistema de Gestão Fiscal — SIGFS *online* da ECG pode ser considerado um projeto-piloto para a aprendizagem virtual.

4. Cursos de aperfeiçoamento ou atualização: eventos de média duração com a finalidade de transmitir conceitos, práticas operacionais, ferramentas de gestão e controle e estudo de caso.
5. Cursos especiais (customizados): treinamentos desenvolvidos a partir da construção conjunta entre a Escola de Contas e Gestão e órgãos solicitantes, para atender a demandas específicas.

6. Cursos de pós-graduação *stricto sensu*: são os cursos de mestrado e doutorado executados em parceria com faculdades, universidades e instituições como a Fundação Getúlio Vargas.

Em abril de 2006, foi inaugurado o primeiro curso de mestrado em Administração Pública da Escola de Contas e Gestão, com a participação de trinta funcionários integrantes da primeira turma.

O curso é desenvolvido através de aulas expositivas, seminários e trabalhos em grupo, com suporte de recursos audiovisuais e multimídia. Dada a ênfase na aplicação prática dos conhecimentos, grande parte do trabalho nasce do debate e da troca de experiências entre os participantes. Essa metodologia parte da premissa de aprendizagem com seus próprios objetivos e co-responsáveis pela qualidade do produto final.

O curso de mestrado em Administração Pública busca incentivar a reflexão crítica sobre a prática gerencial de seus participantes, a fim de promover mudanças no âmbito das organizações onde atuam, oferecendo-lhes os fundamentos de uma gerência eficaz e eficiente. Considerando o modelo pedagógico aplicado ao curso constatamos, desde já, na formação do corpo docente da ECG, uma inserção de práticas inerentes à Educação Corporativa.

7. Cursos de pós-graduação *lato sensu*: cursos com duração de, no mínimo, 360 horas de aulas, que exigem a elaboração de trabalho de conclusão ao final do curso, executados em parcerias com faculdades, universidades e instituições públicas ou particulares, como o Curso de Pós-graduação em Administração Pública — CIPAD, ministrado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, no período de 2005 a 2007.

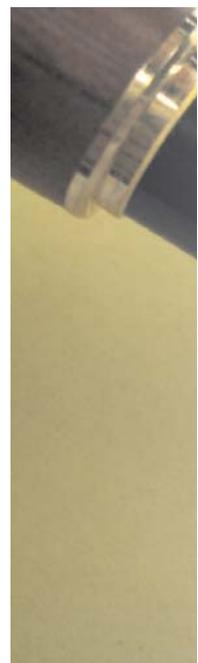
8. Pesquisas e publicações: desenvolvimento e publicação de estudos, análises e pesquisas técnicas e científicas, relacionados principalmente aos temas de gestão pública. Divulgados através de Cartilhas e da Revista do TCE.

A publicação da Cartilha do Plano Diretor, elaborada por técnicos servidores do TCE-RJ e produzida pela Coordenadoria de Estudos e Pesquisas — COE da ECG, destinada aos servidores municipais e demais cidadãos fluminenses com a finalidade de não só auxiliar os municípios na implementação ou elaboração do Plano Diretor, mas, principalmente, buscar o comprometimento da população para o acompanhamento e a fiscalização de sua implementação, colabora para um processo de controle maximizado com a incorporação do cidadão às atividades de fiscalização e monitoramento.

Outro exemplo é a *Síntese: Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*, organizada pela ECG, substituindo a antiga, com uma nova linha editorial, por meio da qual o conhecimento produzido e acumulado no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, relativo a matérias específicas de sua atuação, é compartilhado e disseminado. Podemos dizer, diante dessa prática, que a Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ apresenta-se como um veículo de disseminação do conhecimento, através de suas publicações.

9. Encontros técnicos: ao longo dos anos de 2005 e 2006 foram realizados encontros técnicos de todos os setores do Controle Externo do TCE-RJ. Nestes seminários foram proferidas palestras, seguidas de discussões temáticas sobre diversos assuntos relacionados à prática da atividade de controle externo.

Já no primeiro semestre de 2007, identificamos uma mudança metodológica nos encontros técnicos: antes focados na transferência de conhecimentos, passaram a ser voltados para

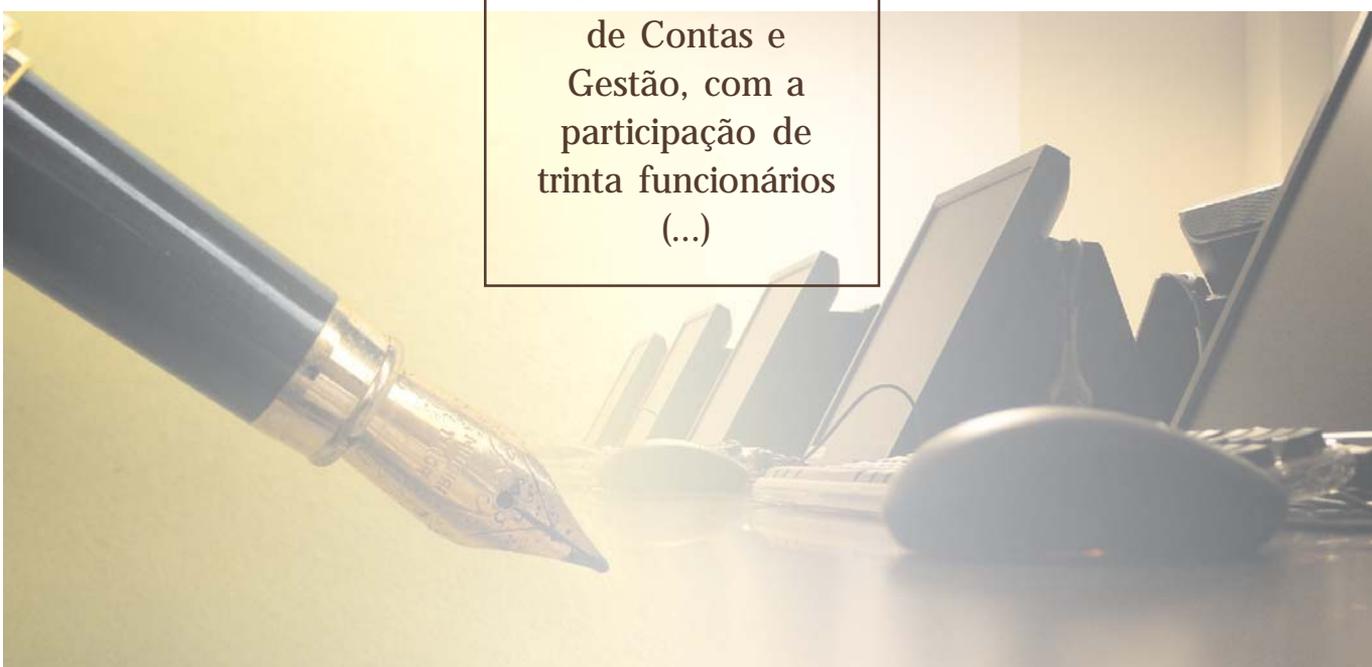


análise e discussão de rotinas, além da racionalização de processos e a reflexão de práticas. Dentro dessa nova abordagem, verificamos que os encontros técnicos serão ao longo do ano de 2007, desenvolvidos em três etapas:

- A primeira consiste na participação de todos os servidores do TCE-RJ, reunidos por setores para uma construção coletiva, onde o foco, por exemplo, no setor de controle externo na área municipal, foi a racionalização de processos.
- O segundo momento consiste na participação de vários setores representados por servidores do TCE para discussão dos assuntos grupados anteriormente. Neste processo de construção e interação será gerado um documento formal, contendo a informação dos trabalhos executados nas fases anteriores, que servirá de base para a Escola.
- O terceiro momento consiste na disseminação, por parte da ECG, a todos os setores do TCE, do resultado de tudo que foi elaborado na etapa anterior.

Observamos nesta vivência uma prática do modelo de gestão do conhecimento, traduzido de forma clara e simples pelo professor André Fischer: "Estimular as pessoas a criar, buscar, preservar, valorizar e compartilhar novas interpretações sobre a realidade em que trabalham, esse seria o papel principal de um sistema de gestão do conhecimento" (2002 *apud* EBOLI, 2004, p. 128).

Torna-se claro ao nosso entendimento que os encontros técnicos, principalmente com a nova abordagem, sinalizam para a implantação do modelo gestão do conhecimento, com a construção do conhecimento balizado na troca de experiências vivenciadas.

A close-up photograph of a desk with a fountain pen and a computer mouse. The pen is in the foreground, angled towards the bottom left. The mouse is in the foreground, angled towards the bottom right. In the background, several computer monitors are visible, slightly out of focus. The lighting is warm and soft, creating a professional and focused atmosphere.

Em abril de 2006,  
foi inaugurado o  
primeiro curso de  
mestrado em  
Administração  
Pública da Escola  
de Contas e  
Gestão, com a  
participação de  
trinta funcionários  
(...)

## GESTÃO DO CONHECIMENTO

Abrimos um parêntese para uma exploração minimalista do tema gestão do conhecimento, a fim de um melhor ordenamento no pensamento.

Ao longo do tempo os filósofos têm buscado uma definição do que é conhecimento, sem que, contudo, se tenha chegado a um consenso.

Em português, conhecimento pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, crença e assim por diante. A definição depende do contexto em que é empregado. Para fins deste trabalho, o foco é o conhecimento organizacional.

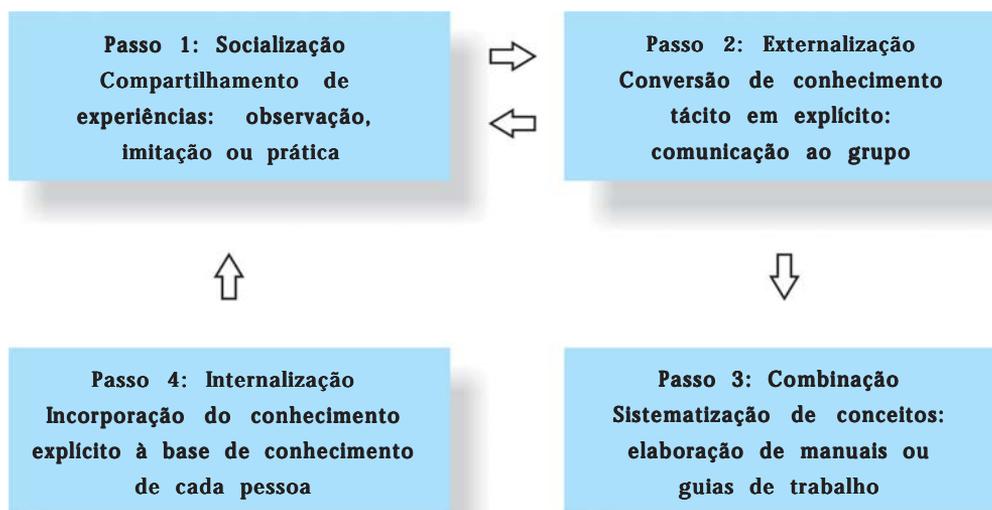
Segundo Nonaka e Takeushi (1997 *apud* SOUZA; GIACOBBO, 2006, p. 17), o conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito.

O tácito é o mais importante e é o mais difícil de ser articulado em linguagem formal. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis, como intuição, valores, crenças pessoais, *insights*, habilidades, emoções, modelos mentais, percepções e conclusões. O conhecimento explícito, por sua vez, é o que pode ser articulado na linguagem formal e, portanto, pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos.

Ainda de acordo com esses autores, a criação do conhecimento ocorre em três níveis — do indivíduo, do grupo e da organização — e sob duas formas de interação — entre o conhecimento tácito e o explícito e entre o indivíduo e a organização.

Para esses autores, a organização moderna processa e cria conhecimento por meio de um processo iterativo denominado por eles "espiral do conhecimento".

### Espiral do Conhecimento



Fonte: Souza; Giacobbo (2006, p. 17)

Assim, esses autores definem a criação do conhecimento organizacional como a capacidade que uma organização tem de criar conhecimento, disseminá-lo internamente e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.

De acordo com Marisa Eboli (2004, p. 127/128), as principais etapas do ciclo de gestão do conhecimento são:

- **Geração:** refere-se ao processo de pesquisar, procurar e validar conhecimentos.
- **Assimilação:** é o processo de educar as pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais (compreensão de conceitos e técnicas que permitam aos empregados saberem fazer determinada atividade).
- **Comunicação:** é o processo de divulgar os conhecimentos organizacionais para que se transformem em inteligência empresarial.
- **Aplicação:** relaciona-se às ações e aos processos que estimularão as pessoas a atuar, aplicando os conhecimentos assimilados de forma conseqüente, gerando assim resultados e agregando valor ao negócio. É nesse momento que o conhecimento se converte em competência.

A autora chama à reflexão para as ações e práticas gerenciais que poderiam ser implementadas no cotidiano de trabalho, de modo a motivar as equipes na geração, assimilação, comunicação e aplicação dos conhecimentos organizacionais. Tais atividades e práticas darão vida e sustentação ao sistema como um todo.

Portanto, a gestão do conhecimento tem como objetivo o gerenciamento do conhecimento acumulado de cada indivíduo. Envolve aprendizagem, socialização e aplicação dos conhecimentos organizacionais.

Vale dizer, então, que Gestão do Conheci-

mento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos na vida de uma organização. Permite à organização saber o que ela sabe.

## PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

Verificamos junto à ECG que, em 2005, com relação ao seu programa de capacitação, a Escola ofereceu:

- Trinta e oito cursos, sendo 101 turmas, com participação de 2.591 alunos (servidores do TCE e jurisdicionados);
- Cinco seminários, com 1.497 participantes;
- Três palestras, com 938 participantes;
- Cinco encontros técnicos, com 2.251 participantes;
- Dois cursos de pós-graduação, com a participação de 74 alunos (servidores do TCE).

No ano de 2006, foram oferecidos:

- Sessenta e quatro cursos, com 201 turmas e 5.028 alunos (servidores e jurisdicionados);
- Cinco seminários, com 659 participantes;
- Quatro palestras, com 1.019 participantes;
- Um encontro técnico, com a participação de 241 técnicos;
- Quatro oficinas, com 82 participantes;
- Cinco cursos de pós-graduação, com 5 turmas e 183 alunos (servidores do TCE e jurisdicionados).

Para o programa de capacitação de 2007, a ECG/TCE-RJ disponibilizou cinquenta e três cursos de competências técnica, instrumental e de gestão para um público interno (servidores do TCE) e externo (jurisdicionados).

Ressaltamos que, além das atividades já elencadas, existe o projeto de curso de graduação voltado para a área de contas e gestão.

O primeiro passo para a concretização deste

projeto foi o reconhecimento da ECG/TCE-RJ como integrante do sistema estadual de ensino, de acordo com o Decreto nº 40.367, de 27/11/2006.

### **DO LEVANTAMENTO DAS EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO**

O art. 15 do Regimento Interno da ECG/TCE-RJ dispõe sobre o Levantamento das Expectativas e Necessidades de Formação e Capacitação — LENC dos órgãos do TCE e dos órgãos e entidades jurisdicionados, com vistas a um diagnóstico das demandas relativas às expectativas e necessidades de formação e capacitação focado nas competências pessoais, técnicas e organizacionais.

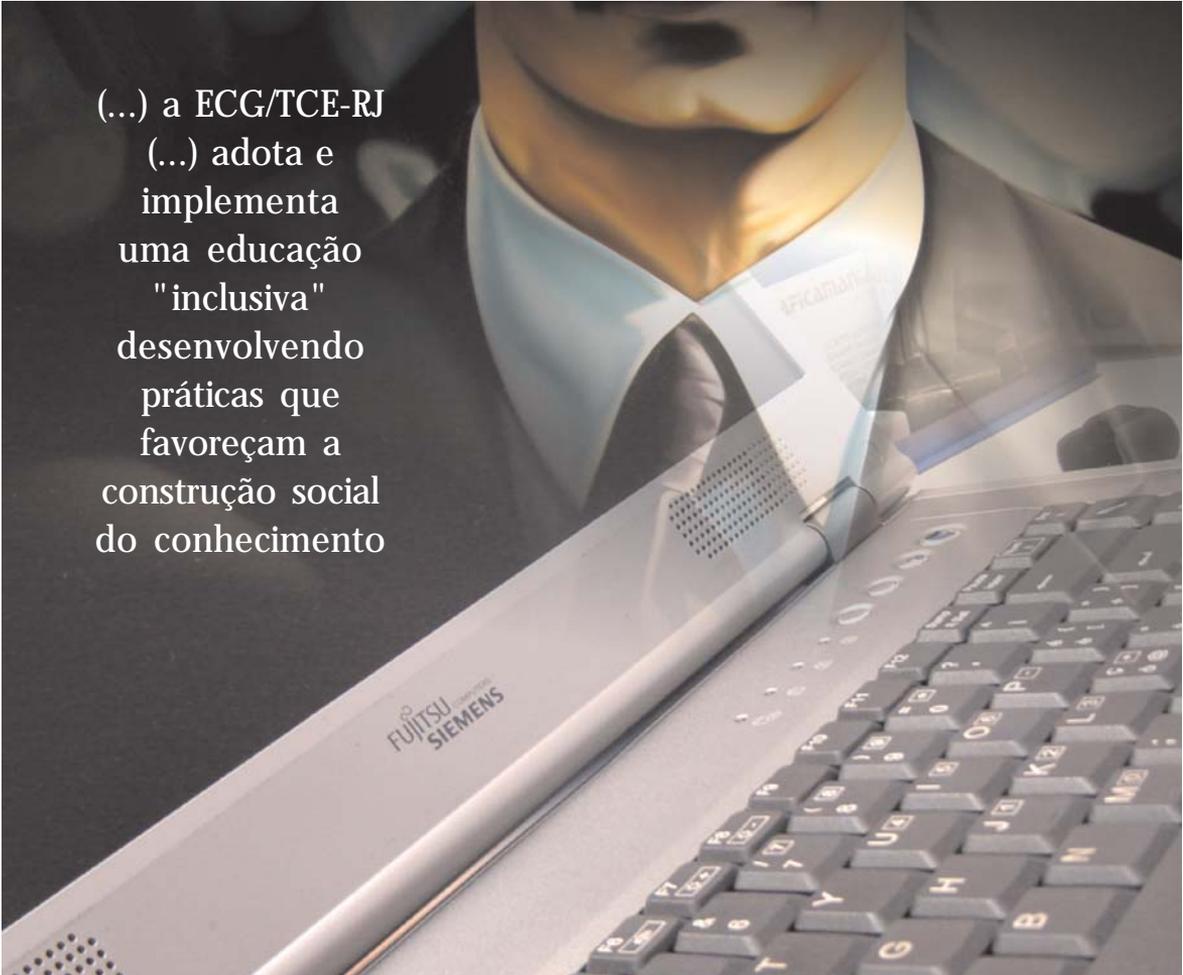
Tal diagnóstico, previsto para iniciar no ano de

2007, ocorrerá no 2º semestre de cada ano e permitirá fundamentar a elaboração do Plano Anual de Formação e Capacitação — PAFC, para o exercício seguinte.

Identificamos que o levantamento será realizado por meio de questionários, pesquisas, entrevistas, reuniões e outras técnicas a critério da Escola.

Ao que tudo indica, esse diagnóstico será o embrião para a implementação de um projeto de elaboração de competências, fundamental para que um sistema de educação seja bem-sucedido.

Outro dado relevante que chamou a atenção foi a chamada da alta administração (chefias) no envolvimento e comprometimento do processo de aprendizagem, observado no art. 16 do Regimento Interno da ECG/TCE-RJ.



(...) a ECG/TCE-RJ  
(...) adota e  
implementa  
uma educação  
"inclusiva"  
desenvolvendo  
práticas que  
favoreçam a  
construção social  
do conhecimento

Vislumbramos, aí, duas práticas importantes para a boa qualidade de um sistema de ensino: a primeira traduzida pelo envolvimento e comprometimento dos dirigentes do órgão no sistema de educação; e, a segunda consubstanciada na responsabilização desses líderes pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício à aprendizagem.

## PÚBLICO-ALVO

Verificamos que a ECG/TCE-RJ possui programas voltados tanto para o público interno (servidores do TCE) quanto para o externo (jurisdicionados ou não), atendendo a dispositivo do seu Regimento Interno no art.20.

Realçando, desta maneira, o aspecto pedagógico da atuação do próprio Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, através da Escola de Contas e Gestão.

Verificamos que a ECG/TCE-RJ, ao ampliar a rede de relacionamentos e estruturar processos que propiciem o compartilhamento de conhecimentos e troca de experiências, tanto com o público interno (servidores do TCE-RJ) quanto com o externo (entre jurisdicionados ou entes não jurisdicionados), adota e implementa uma educação "inclusiva" desenvolvendo práticas que favoreçam a construção social do conhecimento.

## DO CORPO DOCENTE

O corpo docente da Escola de Contas e Gestão é formado por profissionais do TCE, devidamente habilitados.

A Escola também franquia a entrada de profissionais externos, conforme disposto no art. 50 do Regimento Interno.

Os critérios para o ingresso no corpo do-

cente da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ variam com a área de atuação que o profissional pretende lecionar. Para os cursos de curta/média duração (palestras e cursos de desenvolvimento profissional), os requisitos são: curso superior completo; avaliação de desempenho em atividades de capacitação e educação realizadas pela escola em que tenha atuado como docente; participação e aproveitamento no curso Didática para Docentes.

Para os cursos *lato sensu* (especialização), os requisitos são: título de mestre; pós-graduação *lato sensu* com título reconhecido para fins acadêmicos e exercício do magistério superior; compromisso de participar do corpo docente.

Para os cursos *stricto sensu* (mestrado), os requisitos são: título de doutor; título de mestre e compromisso de participar do corpo docente. (Fonte: Informativo Mensal do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, nº 40, setembro 2005.)

## PARCERIAS INSTITUCIONAIS

Observamos na ECG/TCE-RJ o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior renomadas.

Na verdade, a praxe de parcerias com instituições acadêmicas vem desde a sua criação.

A ECG/TCE-RJ é resultado de uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas, instituição de inquestionável credibilidade acadêmica e pioneira no ensino e na produção de conhecimento sobre Administração Pública com a sua Escola Brasileira de Administração Pública - EBAPE.

A FGV, parceira do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro na implantação da Escola, proporcionou aos servidores do TCE-RJ, mediante processo seletivo, os cursos de pós-graduação em Administra-



ção Pública — CIPAD (Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública) e o curso de mestrado em Administração Pública, para formação do corpo docente da ECG/TCE-RJ, conforme explanado anteriormente.

Consignamos que, em abril de 2007, foi realizado pela ECG um encontro para levantar demandas de servidores por cursos de pós-graduação reconhecidos e ministrados por instituições de ensino credenciadas ou reconhecidas pelos órgãos integrantes dos sistemas de educação.

De acordo com dados obtidos junto à Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, as instituições parceiras no programa de formação — 2007/2008, são:

Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ;  
Pontifícia Universidade Católica - PUC-Rio;  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ;  
Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais - IBMEC;  
Universidade Federal Fluminense - UFF;  
Universidade Estácio de Sá - Unesa;  
Universidade Veiga de Almeida - UVA;  
Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz;  
Universidade Católica de Petrópolis - UCP-RJ;  
Universidade do Grande Rio - Unigranrio;  
Universidade Estadual do Norte Fluminense - UENF;  
Associação Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada - IMPA;  
Universidade Gama Filho - UGF.



## **DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO**

Encontramos no Regimento Interno da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ, nos artigos 37 a 39, uma preocupação em avaliar o impacto dos programas, contudo verificamos que a implementação dessas práticas encontra-se em fase de desenvolvimento, perfeitamente explicável pela recente criação da escola em 2005. Inferimos que o desafio de se implementar um sistema métrico para avaliar o impacto dos programas de treinamentos, capacitação e aperfeiçoamento nas organizações encontra-se na criação de indicadores eficazes de mensuração. Os indicadores tradicionalmen-

te usados refletem a realidade interna (número de dias de treinamento, número de pessoas treinadas, número de cursos oferecidos etc.), que pouco auxilia na compreensão de quantos foram realmente os benefícios trazidos com o treinamento e o aperfeiçoamento em prol da instituição, no caso o TCE-RJ.

Todavia, encontramos no sistema de avaliação da ECG/TCE-RJ, apesar de não estar totalmente implantado, a preocupação em mensurar os resultados obtidos nas ações do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e, até mesmo, nas de seus jurisdicionados.

## **DOS RENDIMENTOS E DO REGIME FINANCEIRO**

Destacamos também a preocupação da ECG/TCE-RJ em buscar fontes alternativas de recursos que permitam um orçamento próprio e auto-sustentável. Notamos que a criação de mecanismos que favoreçam a auto-sustentabilidade financeira está prevista no art. 64 do Regimento Interno da Escola.

Destarte, o presente capítulo teve o propósito de mapear e analisar mais profundamente as ações desenvolvidas pela Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro desde a sua concepção, em 2005, até os dias de hoje, traçando um paralelo com os princípios e práticas do sistema de educação corporativa, referência no que diz respeito a um sistema de educação de qualidade com práticas educacionais adequadas e modernas para o desenvolvimento de talentos humanos, pois o capital humano é que representa a alavanca nos processos de mudanças e desenvolvimento organizacional.

## CONCLUSÃO

Respondendo à questão que suscitou a investigação aqui considerada — como poderia a Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ) contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão Pública? —, pode-se dizer que estamos diante de uma instituição de ensino, moldada sob uma nova e atual proposta pedagógica, voltada para um processo de aprendizagem contínua e permanente, oferecendo espaços para elaboração das ações de governança e para sua reflexão, com vistas a promover o aumento da capacidade governamental na Gestão de Políticas Públicas através da ampliação das competências dos seus servidores.

Após analisarmos a trajetória da ECG/TCE-RJ, desde a sua implantação em 2005 até os dias atuais, verificamos a existência de indicadores, tanto qualitativos quanto quantitativos, que nos levam a acreditar na sua contribuição para o aperfeiçoamento da Gestão Pública.

Dos conhecimentos adquiridos, após a leitura pertinente do tema, sentimos uma grande dificuldade em definir indicadores para ações de natureza tão qualitativas e subjetivas quanto as ações educativas.

Contudo, considerando os princípios e práticas da educação corporativa como um referencial de excelência, verificamos que, por ocasião da pesquisa realizada, a ECG/TCE-RJ apresentou os seguintes indicadores qualitativos:

1. Tendência de rompimento com os modelos tradicionais de ensino focada na reprodução dos conhecimentos, apesar do método de ensino presencial ser dominante e prioritário;
2. Modelo pedagógico baseado nos seguintes princípios:
  - a. Gestão de competência;
  - b. Educação continuada;
  - c. Organização que aprende;
  - d. Democratização do conhecimento;
3. Compartilhamento de conhecimentos organizacionais e troca de experiências (sob a forma presencial), através de trabalhos finais de cursos, encontros técnicos, reuniões entre os servidores do TCE e troca de experiências com outras instituições públicas e/ou privadas (público externo);
4. Disseminação do conhecimento através de trabalhos e revistas publicados;
5. Implantação do projeto SIGFIS *online* — aprendizagem mediada por tecnologia;
6. Estabelecimento de parcerias externas com instituições de ensino superior;
7. Programas voltados para atender tanto servidores do TCE-RJ quanto servidores e agentes políticos dos entes jurisdicionados;
8. Identificação de mecanismos que, futuramente, possam fomentar a auto-sustentabilidade da ECG/TCE-RJ, previstos na própria regulamen-

tação da Escola.

Entretanto, constatamos que, apesar de a ECG/TCE-RJ ter implantado um modelo de gestão por competências, não foram diagnosticadas e definidas, até o presente momento, as competências (cujo conceito, já visto, envolve conhecimento, habilidades e atitudes) fundamentais para a construção das competências críticas, ou seja, do diagnóstico das necessidades para elevar o padrão de desempenho do TCE-RJ.

Outro aspecto importante a ser observado pela ECG/TCE-RJ é a implementação de um sistema métrico que permita avaliar os resultados obtidos no ambiente de trabalho, ocasionados pela formação ou capacitação dos participantes nos cursos promovidos pela Escola.

Relevante salientar a ausência de iniciativas de programas educacionais voltados para a sociedade civil, a exemplo da experiência inovadora do Tribunal de Contas de Pernambuco com o programa "Democratizando o Conhecimento sobre as Contas Públicas", incorporando o cidadão às atividades de fiscalização e monitoramento da Gestão Pública.

Contamos, ainda, com indicadores quantitativos, tradicionalmente utilizados, medindo numericamente os dados obtidos junto à Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro, para a sua realização.

Finalizando este trabalho, pode-se dizer que mesmo com as limitações verificadas, e com o retorno de sua atuação ainda não efetivamente aferido, a proposta pedagógica de formação e capacitação dos profissionais no âmbito das Contas Públicas e áreas afins promovida pela Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro contribui de forma incisiva para o aperfeiçoamento da Gestão Pública.

Vale ressaltar que as conclusões aqui relatadas referem-se a dois anos de existência da Escola, permitindo, dessa forma, outras propostas de estudo que visem a aprofundar o conteúdo deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAYMA, Fátima (Org.). *Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall; Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Resolução nº 140, de 13 de dezembro de 2000*. Dispõe sobre estrutura e competências das unidades da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <<http://www2.tcu.gov.br/pls/portal/url/ITEM/07E1660595A00B5CEO40010A70004FD8>>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- EBOLI, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.
- ESCOLA de Contas e Gestão: mais um passo na modernização da administração pública. *TCE Notícia*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 40, set. 2005.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, p. 183-196, 2001. N. especial.
- PERNAMBUCO. *Lei nº. 11.566, de 26 de agosto de 1998*. Cria a "Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães" do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.tce.pe.gov.br/escola/principal/exibir\\_noticia.asp?CO\\_NOTICIA=54](http://www.tce.pe.gov.br/escola/principal/exibir_noticia.asp?CO_NOTICIA=54)>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- PROJETO Escola de Contas e Gestão do Estado do Rio de Janeiro: roteiro de entrevistas para o *benchmarking*. Rio de Janeiro: FGV: TCE-RJ, 2005.
- RIO DE JANEIRO (Estado). *Lei nº 4.577, de 12 de julho de 2005*. Dispõe sobre as diretrizes para elaboração da Lei do Orçamento Anual de 2006 e dá outras providências. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/contlei.nsf/c8aa0900025feef6032564ec0060dfff/c3f5d54e95b7cd0c83257043006aace5?OpenDocument&Highlight=0,4577>>. Acesso em: 11 jun. 2006.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Tribunal de Contas. *Deliberação nº 231, de 30 de agosto de 2005*. Transforma o Instituto Serzedello Corrêa - ISE na Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e aprova seu regimento interno, nos termos do art. 102, Lei Complementar nº 63, de 1º de agosto de 1990. Disponível em: <[www.tce.rj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B5C1BCCE5%2D1999%2D4A0D%2D9C7C%2DF65980599393%7D&ServiceInstUID=%7B277FBD4D0%2D8EB0%2D47AB%2DBCAA%2D72FEFAA17EAA%7D](http://www.tce.rj.gov.br/services/DocumentManagement/FileDownload.EZTSvc.asp?DocumentID=%7B5C1BCCE5%2D1999%2D4A0D%2D9C7C%2DF65980599393%7D&ServiceInstUID=%7B277FBD4D0%2D8EB0%2D47AB%2DBCAA%2D72FEFAA17EAA%7D)>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- \_\_\_\_\_. *TCE-RJ: Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro*. Sítio institucional. Disponível em: <[www.tce.rj.gov.br](http://www.tce.rj.gov.br)>. Acesso em: 18 set. 2006.
- \_\_\_\_\_. *Resolução nº 226, de 14 de dezembro de 2000*. Aprova o Manual de Organização do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.
- RIO GRANDE DO SUL. *Lei nº. 11.935 de 24 de junho de 2003*. Institui a Escola de Gestão e Controle Francisco Juruena e acrescenta dispositivos à Lei nº 11.424, de 6 de janeiro de 2000 - Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado. Disponível em: <[http://www.tce.rs.gov.br/escola\\_gestao/index.php](http://www.tce.rs.gov.br/escola_gestao/index.php)>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- SANTA CATARINA. *Lei Complementar nº 202, de 15 de dezembro de 2000*. Institui a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina e adota outras providências. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/acom/08\\_publicou/livros/pdf/lei\\_organica\\_2003.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/acom/08_publicou/livros/pdf/lei_organica_2003.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- SANTA CATARINA. Tribunal de Contas. *Resolução nº 7, de 19 de dezembro de 2001*. Regulamenta o funcionamento do Instituto de Contas do TCE-SC. Disponível em: <[http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/RES07\\_01.pdf](http://www.tce.sc.gov.br/site/legislacao/arquivos/RES07_01.pdf)>. Acesso em: 11 jun. 2007.
- SOUZA, Marco Aurélio; GIACOBBO Mauro. *A gestão do conhecimento e o exercício do controle externo dos recursos públicos*. 2005. Disponível em: <[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>. Acesso em: 9 jun. 2007.