



## ENTRECRUZANDO HISTÓRIAS E MEMÓRIAS DA ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

### INTERSECTING STORIES AND MEMORIES OF THE SCHOOL OF ACCOUNTS AND MANAGEMENT OF THE COURT OF AUDITORS OF THE STATE OF RIO DE JANEIRO



10.56238/bocav24n73-008-

Data de submissão: 26/11/2025

Data de publicação: 26/12/2025

*Patrícia Prado Faria*<sup>1</sup>

*Lia Ciomar Macedo de Faria*<sup>2</sup>

1

#### Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar a história de uma escola de governo, a Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG), que busca ampliar a formação dos seus servidores e jurisdicionados para melhor prestação de serviços a sociedade. A ECG é um órgão vinculado à Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e foi criada em 2005, impulsionada pela Constituição de 1988, quando os governos começaram a investir em programas de educação para os seus servidores. O recorte temporal teve como referência o ano de 2005 ao ano de 2019. A fundamentação teórica e metodológica baseia-se em Chaise (2007), Halbwachs (2006) e Ferrarotti (1988), entre outros. Utilizamos como fonte documental os principais instrumentos norteadores da vida interna da instituição e elegemos o método (auto)biográfico por favorecer as narrativas dos gestores que contribuíram para a construção da história da instituição. Ao longo dos anos, a ECG consolidou-se como um espaço de formação dos gestores públicos proporcionando mudanças na forma de enxergar a administração pública.

**Palavras-chave:** Pesquisa Autobiográfica. Escrita Narrativa. Escola de Governo. ECG/TCE-RJ.

#### Abstract

This work aims to present the history of a school of government, the School of Accounts and Management of the Court of Auditors of the State of Rio de Janeiro (ECG), which seeks to expand the training of its civil servants and jurisdictions for better provision of services to society. The ECG is a body linked to the Presidency of the Court of Auditors of the State of Rio de Janeiro and was created in 2005, driven by the 1988 Constitution, when governments began to invest in education programs for their employees. The time frame had as reference the year 2005 to the year 2019. The theoretical and methodological foundation is based on Chaise (2007), Halbwachs (2006) and Ferrarotti (1988), among others. We used as a documentary source the main guiding instruments of the institution's internal life and chose the (auto)biographical method because it favors the narratives of the managers who contributed to the construction of the institution's history. Over the years, ECG has consolidated itself as a place for the training of public managers, providing changes in the way of seeing public administration.

**Keywords:** Autobiographical Research. Narrative Writing. School of Government. ECG/TCE-RJ.

<sup>1</sup> Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), E-mail: fariapatricia62@gmail.com, Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7778-9592>, Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3666617231021486>

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ).



## 1 INTRODUÇÃO

Com o processo de redemocratização nacional<sup>3</sup> o país vem exigindo uma postura mais crítica das ações individuais e institucionais, em especial, dos agentes públicos. A descentralização da gestão, que garantiu um papel de destaque aos governos dos estados e municípios na promoção do desenvolvimento, faz com que seja fundamental o fortalecimento da capacidade institucional das administrações públicas do país no sentido de fortalecer a democracia.

Esse cenário levou as instituições, sejam públicas ou privadas, a repensarem seus pressupostos e modelos. A velocidade das mudanças desatualiza o saber, estimulando as pessoas a buscarem se desenvolver continuamente, para melhor exercerem o seu papel profissional. Educação, conhecimento e habilidade para manter o fluxo adequado das informações tornam-se os fatores primordiais para garantir a empregabilidade.

Na administração pública, as pressões comunitárias por mais e melhores serviços que provocaram revisões nas funções do Estado, e questionaram tanto as formas de ação quanto a própria legitimidade das instituições, levaram à incorporação, pelo setor público, de preocupações antes próprias apenas do setor privado, como racionalização dos orçamentos, eficiência na alocação de recursos, controles de resultados, foco no “cliente”.

Diante disso, a sociedade se torna mais consciente e exigente em relação aos serviços públicos, demonstra insatisfação com os métodos arraigados no exercício da função pública, cobra medidas saneadoras, revolta-se contra a impunidade e torna-se vigilante, despertada pelo espírito de cidadania. Assim, a administração pública reconhecendo a necessidade de se ajustar a essa nova conjuntura, de forma a atender às exigências 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, assume a educação permanente como prioridade.

Nesse sentido, as instituições públicas são impelidas a oferecer diferentes formas de capacitação alinhadas não só com suas especificidades, mas também com seus objetivos estratégicos.

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

<sup>3</sup> É chamada de redemocratização na história brasileira, o período de abertura política, ou seja, de recuperação das instituições democráticas que foram suprimidas pelo chamado regime militar, instituído em 1964, e que impunha um regime de exceção e de censura às instituições nacionais e vários segmentos de manifestação cultural e educacional. De modo em geral, o período considerado como de redemocratização vai desde o governo do General Ernesto Geisel até a eleição indireta de Tancredo Neves, que viria a morrer pouco depois de ser empossado como presidente da República, resultando na posse de seu vice que era o José Sarney, cujo período presidencial ficou conhecido como “Nova República”. Disponível em: <https://www.historiadomundo.com.br/idade-contemporanea/redemocratizacao-do-brasil.htm>. Acesso em: 12/06/2025.



dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira” (art. 39, § 2º).

Com base no reconhecimento de que o servidor público é um elemento central no processo de democratização, foram criadas as escolas de governo, com o objetivo de qualificar os servidores de todos os entes federativos.

A busca por tornar mais efetiva a contribuição do servidor no contexto da administração pública é uma das preocupações que perpassam o papel formativo das escolas de governo dos Tribunais de Contas que desenvolvem pessoas para o aprimoramento do trabalho das instituições públicas, alcançando melhores resultados das ações governamentais, fortalecendo a democracia e valorizando a cidadania.

A Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCE-RJ) é um órgão vinculado à Presidência do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), conforme previsto no art. 62 do seu Regimento Interno, aprovado pela Deliberação TCE-RJ nº 231 de 30 de agosto de 2005, revogada pela Resolução ECG nº 14/19, que prova sobre o Regimento Interno da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro. A ECG/TCE-RJ passou a integrar o Sistema Estadual de Ensino por meio do Decreto do Governo do Estado do Rio de Janeiro nº 40.367, de 27 de novembro de 2006.

A ECG/TCE-RJ integra a estrutura do TCE-RJ e destina-se a promover ensino e pesquisa na área de gestão pública, voltados para o desenvolvimento e a difusão de conhecimentos, modelos e metodologias comprometidas com inovação, transparência, responsabilização, melhoria do desempenho e do controle governamental, em consonância com as expectativas e necessidades da sociedade.

Nesse contexto, apresentamos a história da Escola de Contas e Gestão do Tribunal

de Contas do Estado do Rio de Janeiro – ECG/TCE-RJ, narrada por uma gestora<sup>4</sup>, pois como nos aponta Ferraroti (1988), a narrativa não é um relatório de acontecimentos, mas a totalidade de uma experiência de vida que ali se comunica.

A fundamentação teórica e metodológica baseia-se Chaise (2007,2014), Halbwachs (2006) e Ferrarotti (1988), entre outros. O recorte temporal teve como referência o ano de 2005, ano de criação da Escola, ao ano de 2019, delimitado a partir da vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional – 2015-2019.

Utilizamos como fonte documental o Regimento Interno, o Plano de Desenvolvimento Institucional -2020-2024 e o Plano Anual de Formação e Capacitação que são os principais instrumentos norteadores da

<sup>4</sup> Trabalhei na Coordenadoria de Estudos e Pesquisas da ECG/TCE-RJ do ano de 2018 a 2023 e após a minha saída da ECG/TCE-RJ, ingressei no doutorado em Educação do Programa de Pós-Graduação em Educação da UERJ (PROPED), optando pela linha de pesquisa Instituições, Práticas Educativas e História, qual achei pertinente apresentar um projeto que desse continuidade a pesquisa iniciada quando da minha participação na instituição, com o intuito de além de tornar público um tema muitas vezes desconhecido por muitos, como a existências dessas escolas, fomentar um maior diálogo entre os Tribunais de Contas, a academia e a sociedade como todo.



vida interna da instituição. Elegemos o método (auto)biográfico por favorecer as narrativas dos gestores que contribuíram para a construção da memória da instituição.

Na apresentação dessa história privilegiamos os pressupostos de história e memória apontados por Halbwachs (2006), que argumenta que a memória não é um fenômeno individual, mas sim socialmente construído e transmitido através de diferentes grupos e instituições.

## 2 O TRIBUNAL DE CONTAS E A ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

### 2.1 OS TRIBUNAIS DE CONTAS E SUAS ATRIBUIÇÕES

Os Tribunais de Contas são órgãos públicos da administração direta, criados com o propósito de auxiliar os governos no controle das contas públicas, em nível federal, estadual e municipal. Previstos na Constituição de 1988 (art.70), os Tribunais atuam de maneira articulada com o Congresso Nacional (em nível federal – Tribunal de Contas da União), com as assembleias legislativas (em nível estadual – Tribunal de Contas do Estado) e câmaras municipais – também o Tribunal de Contas do Estado).

Segundo Chaise (2007),

O Tribunal de Contas é um órgão que auxilia o Poder Legislativo, uma vez que a Constituição Federal assegura a sua independência funcional, bem como estabelece sua competência. Entretanto, também não constitui um outro poder, tendo em vista que os Poderes da União são os descritos no art. 2º da Constituição Federal, quais sejam, o Legislativo, Executivo e Judiciário (p.30).

Os Tribunais de Contas Estaduais começaram a ser criados efetivamente a partir do fim da década de 1940 e início do decênio seguinte. Era um período de transformações significativas e profundas em termos de urbanização, industrialização e maior complexidade das relações sociais e da própria formação do Estado brasileiro e isto implicava a expansão de seus organismos burocráticos e a diversificação de atores políticos e controles administrativos.

Em simetria à instituição federal de contas, os Estados criaram em suas esferas de atuação, órgãos com atribuições semelhantes, sendo o primeiro o do Estado do Piauí e em seguida o do Estado da Bahia. O do Estado de São Paulo foi criado em 1921 e o do Rio Grande do Sul em 1935 (Chaise, 2014).

Com a redemocratização pós-ditadura Vargas foram implantados, entre outros, os Tribunais de Contas dos estados do Amazonas, do Espírito Santo, de Goiás, do Maranhão, do Pará, do Paraná, do Rio Grande do Norte, de Santa Catarina, o do Distrito Federal, de Pernambuco e após a extinção dos Tribunais do antigo estado do Rio de Janeiro e da Guanabara em 1975, o atual Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

Os Tribunais de Contas dos Estados, órgãos de Controle Externo, são o ente público designado a cuidar do cumprimento da Lei na fiscalização dos recursos públicos estaduais e ou municipais. Teixeira



(2012, p. 44) nos afirma que os tribunais de contas “possuem autonomia em relação aos demais poderes e, por isso, não integram a estrutura formal de nenhum deles”, possuindo, inclusive, orçamento próprio, julgando e controlando as contas do legislativo e as suas próprias.

Na Constituição Federal Brasileira é possível encontrar a descrição apenas do Tribunal de Contas da União, mas a mesma deve ser seguida pelos tribunais em nível estadual e municipal. Apenas as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo possuem um Tribunal de Contas específico para fiscalizar as contas de seus prefeitos. As demais cidades do Brasil, são acompanhadas pelos tribunais estaduais. Dessa forma, o TCE-RJ fiscaliza as contas públicas das cidades pertencentes ao Estado do Rio de Janeiro e do governo estadual, excetuando-se a cidade do Rio de Janeiro, que possui um órgão de fiscalização próprio.

Dentre os princípios que orientam a atuação dos tribunais de contas estão a legalidade, a legitimidade e a economicidade. Suas atribuições estão estabelecidas no artigo 71 da Constituição Federal e podem ser classificadas em três categorias principais (Teixeira, 2012): julgadora (julgar os atos e contas que envolvem o patrimônio público), fiscalizadora (realizar inspeções e auditorias nas unidades administrativas de qualquer órgão público) e informativa (responder a solicitações de esclarecimentos feitas pelo Legislativo ou suas comissões sobre as áreas fiscalizadas e os resultados de auditorias e inspeções realizadas).

5

No âmbito de atuação dos tribunais de contas, são aplicadas punições quando são identificadas ilegalidades, problemas que desrespeitem os procedimentos recomendados ou iniciativas governamentais que não atendam às demandas da coletividade.

Todavia, a dimensão de controle das contas atribuída aos tribunais não deve ser entendida apenas no que diz respeito ao seu caráter punitivo. Buscando, além da fiscalização, o aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos, os tribunais assumem uma função educativa, que vem a ser desenvolvida por meio das escolas de governo – denominadas “escolas de contas” dos tribunais de contas. Assim, segundo Santos (2017), a atuação dessas instituições assume um viés preventivo, o que gera ganhos aos serviços desenvolvidos pelos servidores e favorece a participação da população no controle das contas públicas e no desenvolvimento de políticas locais.

Segundo Chaise (2007, p. 52),

as escolas de contas e de gestão, fundadas nos moldes de uma escola de governo, surgiram, primeiramente, pela necessidade de formação e capacitação do seu quadro de servidores e dos técnicos das administrações municipais, os jurisdicionados. Posteriormente, observou-se que seria importante incorporar o cidadão as atividades de capacitação, no sentido de dar maior amplitude ao controle social.

A autora aponta que no modelo de Escola de Governo a educação continuada é uma ação estratégica que favorece a aprendizagem, o desenvolvimento de esforços e a aplicação de medidas para impulsionar



novas experiências de aprendizagem aos atores envolvidos, proporcionando os conhecimentos, as qualificações e as competências necessárias para atingir os objetivos e metas estratégicas do setor governamental a que serve (Chaise, 2007).

Logo, esse novo tempo histórico político inaugurado pela Carta Democrática da Cidadania de 1988 trouxe novos desafios para as Cortes de Contas que devem também exercer um papel pedagógico e inovador paralelo ao seu tradicional papel fiscalizador.

As escolas de contas, como a do estado do Rio de Janeiro, estão se estabelecendo como uma nova esfera de poder. Elas dispõem de dotação orçamentária específica e de quadro funcional próprio, cuja direção tem sido alvo de disputa entre conselheiros e técnicos. Além disso, essas instituições funcionam como mecanismos de articulação dos Tribunais de Contas com a sociedade, projetando seus técnicos para outros espaços institucionais, incluindo meios acadêmicos, imprensa e até agências internacionais.

## 2.2 A DIMENSÃO EDUCATIVA DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

Falar sobre espaços educativos exige reconhecer que o processo de ensino e aprendizagem ocorre em diferentes tempos e lugares. Atualmente, educação formal não se limita ao espaço escolar, sendo conectada também ao ambiente de trabalho. Quartiero e Bianchetti (2005) destacam esse "alargamento do tempo de educação/formação":

(...) os espaços/tempos da educação já não se circunscrevem a alguns anos de frequência à escola/universidade e nem apenas a estes espaços. Se antes a escola/universidade era o (único) espaço de educação formal por excelência, hoje se afirma que neste espaço também se educa, se forma, se profissionaliza. (Quartiero e Bianchetti, 2005, p. 12)

Em vista do atual sistema de escolaridade formal e de formação de profissionais não estar atendendo adequadamente às necessidades ditadas pela competitividade industrial, as instituições passaram a assumir parcela cada vez maior na educação e formação de seus trabalhadores.

A relação entre educação e mercado de trabalho, assim como entre instituições de ensino e empresas, tem se intensificado significativamente. No entanto, é necessário refletir sobre o real significado dessa aproximação. Embora abordagens dicotômicas desses campos não tenham gerado resultados positivos, também é fundamental reconhecer as diferenças entre os ambientes escolar e empresarial<sup>5</sup>. Essas relações já passaram por fases de cooperação, conflito, exclusão e sobreposição, conforme destacado por Quartiero e Bianchetti em 2002<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Sobre este aspecto, Quartiero e Bianchetti (2005) apresentam autores com diferentes posicionamentos, a favor e contra as aproximações entre escola-empresa, com as devidas justificativas.

<sup>6</sup> No trabalho apresentado na ANPED Sul – título: “Escola/universidade e empresa: instituições em (des)encontro: Metamorfoses de uma relação de mútuas subsunções” (2002).





A ideia de Educação Corporativa surgiu no Brasil na década de 90, em paralelo a um movimento que visava a modernização do país em termos de produção e eficiência para atender às demandas do mercado, no contexto da globalização, da sociedade do conhecimento e da informatização dos processos, entre outras mudanças significativas. Para Quartiero e Bianchetti (2005), essas mudanças possuem um caráter contraditório, pois, enquanto o novo paradigma produtivo e o desenvolvimento tecnológico podem melhorar a qualidade de vida do trabalhador, também podem reduzir os postos de trabalho e aumentar a competitividade. A educação, nesse contexto, torna-se uma questão decisiva, e as discussões entre grandes organizações que surgiram no período, como UNESCO, UNICEF, PNUD e BID, concentram-se amplamente nessa temática.

O termo Educação Corporativa (EC) é trazido Meister (2018, p. 35) que afirma ser um: “(...) guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização”. E nos diz que “as empresas [...] ao invés de esperarem que as escolas tornem seus currículos mais relevantes para a realidade empresarial, resolveram percorrer o caminho inverso e trouxeram a escola para dentro da empresa (p.23).

7

A EC é um processo condutor do ensino-aprendizagem que tem como propósito fundamental promover a ampliação das competências funcionais, com a finalidade de viabilizar a execução de iniciativas consistentes frente aos aspectos socioeconômicos aos quais os sujeitos estão submetidos.

O século XXI, diante de tantas mudanças, requer do trabalhador (inclusive os servidores públicos) uma abertura à aprendizagem constante e a formação contínua aparece cada vez mais premente na vida do trabalhador.

Nesse sentido, o Brasil vem se esforçando para que o seu contingente de trabalhadores possa alcançar um patamar de qualidade, produtividade e competitividade, enquanto requisitos sem os quais os sujeitos não acompanham as transformações no contexto do trabalho e sucumbem perante a força da engrenagem social. A educação, todavia, deverá assumir uma perspectiva de permanência, de continuidade, para de fato qualificar-se numa vantagem competitiva. Desta forma, toma força o sentido e a busca de uma educação continuada.

No contexto atual, as escolas de governo estão inseridas no campo da educação corporativa, dedicando-se à formação contínua dos servidores públicos e contribuindo para a melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos. Além disso, elas visam cumprir os objetivos estabelecidos pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída pelo decreto nº 5.707 da Presidência da República, de 23 de fevereiro de 2006.



No contexto das escolas de contas, escolas de governo vinculadas aos tribunais de contas, sua origem remonta a 1992<sup>7</sup>, com a criação da primeira escola pelo Tribunal de Contas da União, por meio da Lei Orgânica nº 8.443/92. Em nível estadual, as primeiras escolas de contas foram estabelecidas em 1996, pelo Tribunal de Contas de Minas Gerais, e em 1998, pelo Tribunal de Contas de Pernambuco.

Com esse propósito, os servidores públicos mediante a capacitação em serviço, especializam-se em temáticas diversas, podendo assim desempenhar suas funções no Tribunal de Contas com excelência não só no cumprimento das metas esperadas, mas também na prestação dos serviços à sociedade.

Torna-se importante mencionar que muitas dessas escolas não se limitam a oferecer formação aos servidores das instituições às quais estão vinculadas. As suas ações podem ser estendidas a servidores de outros órgãos ou entidades públicas e aos cidadãos em geral, que não são servidores públicos.

Segundo Carvalho (2012), as escolas de governo passam a ter um papel fundamental ao preenchimento das competências necessárias ao aperfeiçoamento das organizações públicas, oferecendo a infraestrutura especializada para o desenvolvimento de quadros de servidores, gestores e agentes públicos responsáveis pela formulação e implementação das políticas públicas.

Para Stillman (2017, p.917), “os profissionais públicos sem dúvida fazem o governo funcionar e a sociedade contemporânea andar”. Dessa forma, o assunto tem alcançado muita importância, na medida em que se multiplicam as exigências de organizações públicas voltadas para a capacitação permanente de seus servidores e a demanda, cada vez maior por parte dos próprios servidores, que requerem ações de capacitação e desenvolvimento com o propósito de melhoria dos seus desempenhos profissionais (Chaise, 2012; Chaise; Bergue; Carvalho, 2014).

Assim, além de criar espaços para pensar e preparar a ação de governança, a fundamental contribuição dessas escolas é a de produzir novas maneiras de agir na gestão pública, estimulando a ampliação da capacidade de avaliar e reavaliar, de forma a permitir um maior poder decisório e de estruturação de ações estratégicas. Seu propósito mais estratégico é ser um lugar para formação de alto nível, associado à investigação e à aplicação objetiva de conhecimento. (Chaise, 2007; 2014; 2017).

Nesse cenário, Chaise (2007, p. 4) aponta que novos modelos de gestão tendem a ser requisitados, mesmo a serem projetados na direção de beneficiar gradativamente “[...] a aprendizagem continuada, o trabalho em equipe, o intercâmbio das informações, o compartilhamento nos processos decisórios e outras práticas de gestão. Para além dessas mudanças intraorganizacionais, será preciso estabelecer “[...] parcerias que permitam a troca de saberes entre diferentes agentes, na obtenção de melhores resultados às necessidades da sociedade, tornando-a mais democrática e igualitária” (Chaise, 2007, p. 4-5).

<sup>7</sup> Cf. Chaise (2007, p. 54).





A autora também enfatiza o papel das escolas de governo/contas na construção do conhecimento, destacando que esta dimensão pedagógica promove uma necessária aproximação desses órgãos com a sociedade. Ademais, a preocupação com a formação contínua de servidores e cidadãos pode contribuir significativamente para a criação de uma "cultura do conhecimento". Adicionalmente, ela ressalta o papel multiplicador que esses espaços educacionais proporcionam e afirma que:

A atuação pedagógica dos Tribunais de Contas vai favorecer, cada vez mais, a criação de uma prática de controle social onde as escolas poderão funcionar como agentes disseminadores de novas práticas públicas que contribuirão com melhores serviços para a população (Chaise, 2007, p.45).

Dessa forma, os projetos de educação continuada no âmbito da administração pública passaram a adotar, inicialmente de escola de governo e depois de escolas corporativas, como estratégia de produção, retenção e disseminação do conhecimento. O incentivo à aprendizagem baseado tanto na capacitação específica da área de atuação, como também em conhecimentos que pudessem desenvolver outras competências, especialmente as relacionadas à gestão pública, tornaram-se imprescindíveis.

Para Meister (2018) as escolas corporativas se transformaram em complemento estratégico para educar não apenas os funcionários, mas também parceiros, fornecedores, clientes e comunidade.

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

A ideia de implantar a Escola de Contas e Gestão surgiu de uma conversa do Presidente do TCE-RJ, em 2003, cujo tema era a dificuldade de estender treinamentos a prefeitos e cidadãos do interior<sup>8</sup>. Vale lembrar que o Instituto Serzedello Corrêa, órgão do TCE-RJ responsável pelo treinamento dos servidores, já existia desde 1992<sup>9</sup> quando foi criado pelo artigo 102<sup>10</sup> da Lei Complementar nº 63.

De fato, a ideia foi colocada em prática quando o TCE-RJ elaborou e encaminhou o seu Planejamento Estratégico para o quadriênio 2004-2007 à Assembleia Legislativa do Estado do Rio de Janeiro (ALERJ) em 10/07/2003<sup>11</sup>. O Planejamento Estratégico, aprovado pelo Plenário<sup>12</sup>, conforme os

<sup>8</sup> Mais uma etapa para a criação da Escola de Contas. TCE-RJ Notícia, Rio de Janeiro, Ano 3, n. 30, p. 3, nov. 2004.

<sup>9</sup> Resolução 161, de 24 de novembro de 1992. Regulamenta a organização e as atribuições do Instituto criado pelo art. 102 da Lei Complementar nº 63 [...].

<sup>10</sup> Artigo 102 - Fica criado, diretamente subordinado à Presidência, Instituto que terá a seu cargo: I - a organização e a administração de cursos de treinamento e de aperfeiçoamento para servidores; II - a promoção e a organização de simpósios, seminários, trabalhos e pesquisas sobre questões relacionadas com as técnicas de controle da administração pública; III - a organização e administração de biblioteca e de Centro de documentação, nacional e internacional, sobre doutrina, técnicas e legislação pertinentes ao controle e questões correlatas.

<sup>11</sup> Publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Imprensa Oficial, ano XXIX, n.132, Parte II, p. 2-6, 17 jul. 2003.

<sup>12</sup> Artigo 81 da Lei Orgânica nº 63 - O Plenário, constituído pelo Presidente, Vice-Presidente e demais Conselheiros, além de suas funções jurisdicionais e competência própria e privativa, exerce, também, atribuições normativas regulamentares no âmbito do controle externo e no da administração interna do Tribunal de Contas, de acordo com o disposto na presente lei, no Regimento Interno, bem como no Código de Administração Financeira e de Contabilidade Pública do Estado e legislação correlata.



artigos 4º, inciso VIII<sup>13</sup> e 106<sup>14</sup> da Lei Complementar nº 63, era composto pelo Plano Estratégico e pelo Plano Plurianual. O Plano Estratégico continha as diretrizes que norteavam a elaboração, a execução, a avaliação e o controle dos orçamentos. O Plurianual era a materialização dessas diretrizes, de acordo com o Planejamento Estratégico, e o Programa de implantação da Escola de Contas do TCE-RJ

O Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), é o mantenedor da Escola de Contas e Gestão (ECG/TCE-RJ). A ECG/TCE-RJ está alinhada com o planejamento do Tribunal, respondendo às suas estratégias, por meio do oferecimento de formação e capacitação que permitam aos seus servidores, aos jurisdicionados e à sociedade civil uma melhor atuação e contribuição para a Administração Pública.

O sistema de Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro TCE-RJ é orientado por diretrizes e princípios de boa governança, ciência, efetividade, responsabilidade, transparência, comunicação, exigibilidade, *accountability*, compliance e cultura de resultados.

O Planejamento Estratégico do TCE-RJ é composto por um conjunto de planos institucionais voltados para à execução e o acompanhamento de metas, iniciativas, projetos e ações, que impulsionam o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro do TCE-RJ. Integram o Planejamento Estratégico os Planos Táticos e Operacionais. O princípio norteador é o envolvimento de servidores de todas as áreas do TCE-RJ na construção da estratégia que possibilite o alcance da visão de futuro.

A missão do TCE-RJ é fiscalizar, orientar e avaliar a gestão dos recursos públicos no interesse da sociedade. Sua visão é consolidar-se como instituição que promove o aprimoramento da gestão pública, a ampliação da transparência e o controle social e os seus valores são transparência; profissionalismo; ética; efetividade; independência; inovação e sustentabilidade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da ECG/TCE-RJ é desenvolvido alinhado às diretrizes estratégicas de desempenho e gestão do Tribunal, considerando que a Escola é a responsável pela formação e capacitação de servidores, membros, jurisdicionados e sociedade civil.

A Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (ECG/TCERJ) é um órgão vinculado à Presidência do Tribunal (TCE-RJ) e foi precedida, na década de 90, pelo Instituto Serzedello Corrêa (ISE), criado para realizar atividades educacionais, tais como cursos de capacitação e seminários, a fim de capacitar os servidores do TCE-RJ e dos órgãos jurisdicionados. Por mais de uma década, o ISE operou como uma plataforma de capacitação, destacando-se, dentre suas atividades, a capacitação técnica para os servidores do TCE-RJ na realização de inspeções, auditorias e na avaliação de programas dos órgãos jurisdicionados.

<sup>13</sup> Art. 4º, Inciso VIII: Compete ao Tribunal de Contas [...] elaborar sua proposta orçamentária, observadas as normas estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias, e encaminhá-la à Assembleia Legislativa, depois de aprovada pelo Plenário.

<sup>14</sup> Art. 106 - O Tribunal de Contas encaminhará à Assembleia Legislativa as propostas aprovadas pelo Plenário referentes aos projetos de lei relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias e ao orçamento anual.



A ECG/TCE-RJ ampliou, aprofundou e inovou o trabalho realizado pelo ISE e passou a investir, também, em cursos de pós-graduação *lato sensu*. O investimento ocorreu não apenas com o estabelecimento de convênios com instituições de ensino superior, mas, sobretudo, com a criação de um Programa de Pós-Graduação próprio. Esse desenvolvimento institucional, todavia, foi antecedido, em 2006, pelo Decreto nº 40.367 que reconheceu a ECG/TCE-RJ como órgão integrante do Sistema de Ensino do Estado do Rio de Janeiro, e, em 2009, pelo credenciamento da ECG/TCE-RJ no Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio de Janeiro (CEE-RJ) para oferecer dois cursos de Pós-Graduação *lato sensu*, em nível de especialização: o de Gestão Pública e Controle Externo e o de Gestão Pública Municipal, via Parecer CEE-RJ nº 57/2009.

Com o propósito de promover a formação, capacitação profissional e especialização dos quadros da administração pública e demais interessados, a ECG/TCE-RJ ocupa atualmente um prédio de três andares na Rua da Constituição, nº 44 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, para onde foi transferida, vinda da antiga sede de Niterói, em agosto de 2015.

A mudança permitiu facilitar o acesso dos servidores que buscam capacitação na Escola, ao mesmo tempo em que a proximidade favoreceu, sob aspectos administrativos, a relação com o TCE-RJ. A sede atende aos princípios de acessibilidade e apresenta um espaço físico que possibilita que as capacitações aconteçam de forma simultânea, considerando o número de salas, com uma estrutura que propicia a diversidade de ações executadas pela Escola. Atualmente o Regimento Interno da Escola passou por alterações, por meio da Resolução ECG/TCE-RJ nº 14, de 18 de dezembro de 2019, para contemplar os novos objetivos institucionais.

Cabe registrar que, atualmente, a estrutura organizacional da Escola de Conta e Gestão (ECG/TCE-RJ) é:

- I - Conselho Superior da Escola (CSE);
- II - Direção-geral;
- III - Órgãos auxiliares;
- IV - Órgãos colegiados:
  - a) Conselho Acadêmicos (CA);
  - b) Comissão Própria de Avaliação (CPA), e
  - c) Comissão Permanente de Estudos e Pesquisas (COPEP).

O Conselho Superior da Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ, segundo a Resolução ECG/TCE-RJ nº 14, de 18 de dezembro de 2019, é o órgão deliberativo superior, composto pelos Conselheiros do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e é presidido pelo Conselheiro-Presidente do TCE-RJ, ou por Conselheiro por ele designado.



Os órgãos auxiliares<sup>15</sup> foram criados para atender as atividades de assessoria de gestão e técnica da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

Os Órgãos Colegiados, descritos na Resolução ECG/TCE-RJ nº 14, de 18 de dezembro de 2019, apresentam uma forma de gestão em que atores importantes para o contexto educacional compartilham suas posições, decidindo a respeito da atuação da Escola, de forma a respeitar as estratégias pretendidas e a qualidade do serviço educacional. A ECG/TCE-RJ conta com os seguintes Órgãos Colegiados: Conselho Acadêmico (CA); Comissão Própria de Avaliação (CPA) e Comissão Permanente de Estudos e Pesquisas (COPEP).

O Conselho Acadêmico (CA) é o órgão deliberativo e consultivo dos cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela Escola de Contas e Gestão, no âmbito do credenciamento conferido pelo Conselho Estadual de Educação.

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável pela coordenação dos processos internos de avaliação, por planejar, organizar e aplicar uma avaliação interna da Escola, desde a elaboração do método, sua implementação e sistematização dos resultados, até a elaboração do Relatório Anual de Avaliação Institucional, que subsidia os Planejamentos Administrativo e Pedagógico da ECG/TCE-RJ. Aqui, há que se destacar que, como Coordenadora de Estudos e Pesquisas do ano de 2021 ao ano 2023, fiz parte desta comissão planejando e elaborando o projeto de Avaliação Interna da instituição.

Já a Comissão Permanente de Estudos e Pesquisas (COPEP) está orientada pela Resolução nº 247, de 31 de agosto de 2006, atualizada pela Resolução nº 321, de 11 de julho de 2018, e é um órgão auxiliar da Escola que tem como finalidade a disseminação de trabalhos de caráter técnico e científico, com o objetivo da avaliação crítica das práticas de gestão e da divulgação do conhecimento existentes, bem como pelo estímulo à produção de novos saberes e a pesquisa cooperativa sobre temas relacionados a administração pública e ao controle externo.

Faz-se necessário ressaltar que a COPEP, da qual atuei como Assessora de Pesquisa de 2018 a 2021 e como Presidente de 2021 a 2023, é subordinada a Coordenadoria de Estudos e Pesquisas (COE).

### 3 MEMÓRIAS DA ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TCE-RJ

O meu vínculo com a instituição se deu a partir de 2018 quando da minha contratação para trabalhar na Coordenadoria de Estudos e Pesquisas e, posteriormente, para lecionar nos cursos de pós-graduação oferecidos pela ECG/TCE-RJ.

<sup>15</sup> São eles: Coordenadoria de Capacitação (CCA/ECG/TCE-RJ); Coordenadoria Acadêmica (CA/ECG/TCE-RJ); Coordenadoria de Estudos e Pesquisas (COE/ECG/TCE-RJ); Coordenadoria de Documentação (COD/ECG/TCE-RJ); Assessoria Pedagógica (APE/ECG/TCE-RJ); Secretaria da Escola (SEC/ECG/TCE-RJ).



Desde então, tornou-se minha meta, como pesquisadora, analisar a atuação da ECG e sua contribuição da formação dos gestores públicos do Estado do Rio de Janeiro. Meu interesse se justifica pela percepção do potencial que a instituição tem de prover conhecimento aos seus servidores, jurisdicionados e sociedade civil, adquirido através do processo ensino-aprendizagem, como uma ferramenta para o seu desenvolvimento, enquanto agentes de transformação, contribuindo não só para a criação, mas também para o desenvolvimento de novas práticas públicas.

A ECG/TCE-RJ tem como propósito promover ensino e pesquisa na área de Administração Pública, voltados para o desenvolvimento e a difusão de conhecimento, fazendo uso de modelos e metodologias comprometidos com a inovação, a transparência, a responsabilização, a melhoria do desempenho e do controle governamental, em consonância com as expectativas e necessidades da sociedade.

As ações educacionais da ECG/TCE-RJ apresentam autonomia didático-pedagógica, fundamentam-se nos princípios da gestão por competências e possuem metodologia voltada para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das atividades dos servidores. Destinam-se prioritariamente aos servidores do TCE-RJ, dos órgãos e entidades do Estado do Rio de Janeiro e dos 91 municípios sob jurisdição do TCE-RJ.

De forma complementar, podem abranger um público amplo, capacitando servidores públicos dos órgãos não jurisdicionados ao TCE-RJ e a sociedade civil, visando ao estímulo do controle social e ao consequente aprimoramento da Administração Pública.

A ECG/TCE-RJ adota um modelo de atuação tendo por base o desenvolvimento de atividades estruturadas e integradas, com objetivos e métodos de aplicação de acordo com o público-alvo atendido. Essas ações foram estruturadas em quatro eixos principais: público interno, com as trilhas de desenvolvimento de competências para os servidores do TCE-RJ; jurisdicionados, com programas de capacitação organizados em torno de serviços governamentais, tais como, saúde, educação, segurança, turismo, entre outros, ofertados para os servidores dos órgãos e entidades do Estado do Rio de Janeiro e dos 91 municípios sob jurisdição do TCE-RJ; jurisdicionados/órgãos estaduais, com atividades customizadas para a realidade de cada entidade; e sociedade civil, com ações educacionais variadas, visando contribuir com o processo de conscientização da sociedade em busca de uma maior participação e controle social da Administração Pública.

Cabe destacar, que a ampliação da quantidade de ações de formação e capacitação ofertadas pela ECG/TCE-RJ é compatibilizada com especial atenção à qualidade, com adoção de medidas como a criteriosa seleção do corpo docente da ECG/TCE-RJ, o permanente acompanhamento pedagógico de todas as atividades, a disponibilização de recursos tecnológicos e o comprometimento da equipe administrativa.

Decorrente do amadurecimento e constante análise do trabalho realizado, o processo de atualização e reestruturação pedagógica da ECG/TCE-RJ é permanente, revisitando seus eixos temáticos, linhas de



pesquisa, produtos e normativos, visando adequá-los ao modelo estabelecido e ao Planejamento Estratégico do TCE-RJ.

O Brasil conta com 33 Tribunais de Contas, dos quais 32 possuem Escolas de Contas. De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Rui Barbosa (IRB) em 2020, 15 dessas escolas relataram possuir Projeto Político Pedagógico (PPP). Conforme Guedes (2021, p. 2), o PPP é o principal documento orientador da escola, tendo como propósito nortear o trabalho desenvolvido em todas as instâncias inseridas ou associadas à instituição, abrangendo aspectos administrativos, pedagógicos e políticos.

Durante muitos séculos, predominou a ideia de que o aprendizado adquirido na juventude era suficiente para toda a vida. Isso se deve ao fato de que as transformações sociais ocorriam em intervalos de tempo superiores à expectativa de vida das pessoas. Entretanto, com o passar do tempo, esses intervalos foram reduzidos e a longevidade aumentou, especialmente no século XX, quando um indivíduo pôde presenciar diversas mudanças sociais ao longo de sua existência. Dessa forma, o ensino recebido na juventude deixou de ser suficiente para toda a vida, tornando a educação uma atividade contínua. Assim, destaca-se a importância de desenvolver a habilidade de aprender a aprender (Knowles; Holton; Swanson, 2011).

14

O projeto pedagógico da ECG entende que o processo de aprendizagem deve promover impactos nos âmbitos profissional, social e pessoal do indivíduo. Para que a atividade educativa alcance êxito, é fundamental que ultrapasse o mero caráter instrucional, proporcionando ferramentas que permitam ao sujeito aprofundar seu conhecimento de forma autônoma, desenvolver pensamento crítico e, assim, consolidar uma atuação profissional consciente e comprometida com os resultados.

A Escola tem como objetivo aprimorar sua atividade educacional para alcançar suas metas e objetivos estratégicos, mantendo o foco em sua missão institucional de promover formação, capacitação profissional e especialização para quadros da Administração Pública e outros interessados. Guiada por valores como transparência, excelência, integridade, ética, efetividade, independência, inovação, sustentabilidade e inclusão, a ECG entende que a capacitação dos servidores públicos contribui para o fortalecimento e institucionalização da democracia no país, especialmente na esfera responsável pelo planejamento e execução das políticas públicas.

De acordo com o PDI 2015-2019, o programa de desenvolvimento pedagógico destina-se à formulação da linha pedagógica e do planejamento didático a serem implantados na programação das atividades de formação e capacitação desenvolvidas pela Escola de Contas e Gestão do TCE-RJ. A definição das linhas de produto da ECG/TCE-RJ está pautada no seu modelo de atuação que tem como foco:

- 1) o desenvolvimento de competências profissionais e gerenciais para os servidores do TCE-RJ, em consonância com a política de gestão de pessoas por competências adotada pelo Tribunal;





- 2) o desenvolvimento de ações educacionais mais estruturadas e focadas nos jurisdicionados;
- 3) o incentivo ao controle social por meio de ações temáticas voltadas para a sociedade civil; e
- 4) o aperfeiçoamento acadêmico e pedagógico do corpo docente da ECG/TCE-RJ.

A organização didático-pedagógica da ECG é baseada na formação em serviço de servidores públicos e no conceito de educação continuada, compreendida como um processo dinâmico e dialético de ação-reflexão-ação. O ciclo de ação-reflexão-ação contribui para o desenvolvimento de novos conhecimentos voltados à elaboração de políticas públicas mais alinhadas às necessidades sociais.

Com vistas a ampliar a efetividade na capacitação dos servidores do TCE-RJ, e dos que atuam nos órgãos jurisdicionados, com foco na oferta de cursos de longa duração, a ECG/TCE-RJ oferece dois cursos de pós-graduação lato sensu: a Especialização em Gestão Pública Municipal e a Especialização em Gestão Pública e Controle Externo.

Além dos cursos de pós-graduação, a ECG/TCE-RJ oferece cursos de capacitação e aperfeiçoamento, desenvolvidos em parceria ou não com outras instituições. Essas parcerias também resultam em publicações que registram os conhecimentos desenvolvidos por ambas as instituições.

O corpo docente da escola, do qual eu fiz parte de 2018 a 2023, é formado por técnicos do Tribunal, devidamente habilitados através de um concurso interno. A escola também possibilita a participação de profissionais externos, conforme disposto no Regimento Interno: “Art. 50 – os profissionais externos serão recrutados, selecionados e avaliados através de normas próprias a serem aprovadas pelo Conselho Superior da Escola.”

A escola organizou de 2006 a 2020, uma publicação, com periodicidade semestral, chamada Revista Síntese, cujo objetivo era disseminar trabalhos técnico-científicos, artigos, resenhas e estudos de caso – na área de administração pública, controle externo, tribunal de contas e áreas afins. A partir de 2020, em continuidade a Revista Síntese, a publicação passa a ser chamada Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro e tem como principal tarefa estimular a produção de novos saberes e ser uma referência de consulta em temas da Administração Pública.

A ECG/TCE-RJ também realiza, desde 2006, o Prêmio Ministro Gama Filho que tem por objetivo incentivar e reconhecer a realização de estudos e pesquisas de interesse público que podem servir para a formulação e inovação de práticas tendentes à solução e ao incremento do desenvolvimento administrativo, financeiro, econômico, jurídico e/ou social da administração pública fluminense.

Por meio da sua Assessoria de Pesquisas, Avaliação e Eventos - ASPAE, a escola promove seminários, fóruns e encontros com o intuito de empreender debates técnicos e/ou acadêmicos que visem o intercâmbio de conhecimentos e de experiências relacionados a administração pública.



Possui também um Programa de Pesquisa ECG/TCE-RJ, regulamentado pela Resolução ECG/TCE-RJ nº 414, de 16 de dezembro de 2022, que busca incentivar o desenvolvimento de projetos de pesquisa, com possibilidades de articulação com pesquisadores de Instituições de Ensino Superior, conforme as áreas de concentração da ECG/TCE-RJ. Os projetos são financiados pelo TCE-RJ, com o intuito de que os novos conhecimentos possam contribuir para a melhoria nas práticas de atuação do Tribunal, favorecendo uma reflexão mais crítica das suas atividades, com o propósito de torná-los agentes de mudança na geração de práticas inovadoras.

Considerando que a ausência de mecanismos formais de fomento à pesquisa pode dificultar a produção e a divulgação dos resultados decorrentes de novos conhecimentos, o estabelecimento deste Programa se justificou na medida em que incentiva e normatiza projetos de pesquisas a serem apresentados.

Nesse contexto podemos citar a máxima freiriana (Freire, 2020) de que “não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino” e Demo (2017) que sustenta que a teoria e a prática da pesquisa sejam introduzidas nos processos de formação, pois pesquisar implica influenciar a prática; por isso, quem ensina deve pesquisar (criar) e quem pesquisa deve socializar o conhecimento (ensinar), unindo ensino e pesquisa, teoria e prática, pesquisa e prática educativa. A dimensão prática da pesquisa traz a ciência para o cotidiano, assim como a pesquisa coloca a realidade na teoria: não se estuda somente para saber, mas também para atuar.

Ademais, como observado por Camões, Palotti, Cavalcante (2014), é fundamental promover a aproximação e o diálogo entre as administrações públicas e as instituições de pesquisa visando a integração entre a academia e a prática: <sup>16</sup>

“Por ser um ente governamental, a escola de governo possui uma aproximação com a burocracia, acesso a dados e contato com servidores e dirigentes o que facilita a coleta e interpretação de dados. Por outro lado, sua aproximação com os grandes centros acadêmicos, especialmente Universidades Públicas, permite a prospecção e utilização de metodologias e tecnologias na condução de estudos e pesquisas, especialmente a partir da celebração de parcerias formais e informais.”

Os autores defendem que a “prática de pesquisa pelas escolas de governo é ferramenta importante e eficaz na superação da lacuna entre a academia e as práticas de gestão no setor público” (Camões; Palotti; Cavalcante, 2014) e que a produção e disseminação do conhecimento aplicado pode contribuir efetivamente para o aprofundamento de reflexões e busca de soluções para problemas concretos de gestão de políticas públicas, vivenciados pelas áreas de governo. Seguindo uma cultura interna da Escola, constantemente são avaliados novos indicadores que demonstrem os efeitos das ações da ECG/TCE-RJ nas atividades executadas com servidores do TCE-RJ, jurisdicionados, órgãos estaduais e sociedade civil, gerando insumos para apoio à gestão.

<sup>16</sup> Uma interação mais próxima e eficaz da comunidade acadêmica com a administração seria defendida pela literatura especializada que versa sobre pesquisa aplicada (Camões; Palotti; Cavalcante, 2014).



As ações educacionais para o período de 2020-2024, compreenderam as seguintes diretrizes, conforme as Diretrizes do Planejamento Estratégico do TCE-RJ (2020-2023):

## - Diretrizes Estratégicas de Desempenho

- 1 Aprimorar o combate à fraude e à corrupção.
- 2 Contribuir com a expansão e o fortalecimento do exercício do controle social.
- 3 Induzir melhorias na gestão pública

## - Diretrizes Estratégicas de Gestão

- 4 Aperfeiçoar e expandir a transparência institucional e as comunicações interna e externa.
- 5 Aprimorar a gestão de pessoas.

A ECG/TCE-RJ atua no aprimoramento de capacidades e competências dos servidores que permeia todas as estratégias de desempenho. E, para além dessas estratégias, foram estabelecidas as Diretrizes Táticas de Gestão, com as quais a ECG/TCE-RJ tem o compromisso de atuar por meio de capacitações que permitam o bom desempenho dos Programas definidos. Para uma melhor visão a respeito da organização da ECG/TCE-RJ, a figura 1 a seguir demonstra de forma detalhada cada um dos programas em que a Escola atua:

17

Figura 1: Programas ECG/TCE-RJ



Fonte: Elaborado pela ECG/TCE-RJ (2019)



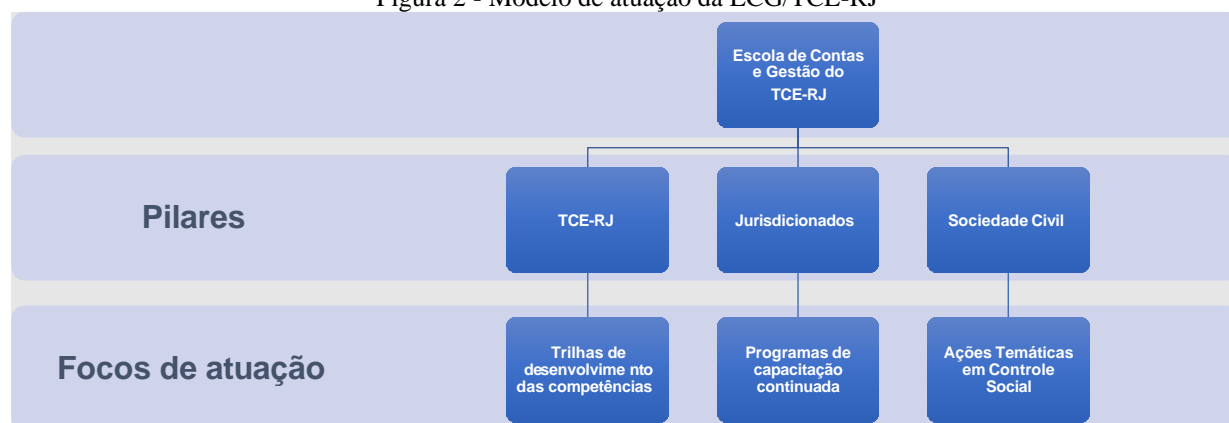
A ECG/TCE-RJ desenvolve o Plano Anual de Formação e Capacitação (PAFC), que traduz, por meio dos programas apresentados, as ações táticas para o cumprimento dos objetivos do PDI. Todas as atividades de capacitação e formação desenvolvidas passam por uma avaliação de reação e por um processo de avaliação institucional, sempre com o propósito de garantir a qualidade dos cursos e seu constante aprimoramento, buscando cumprir a missão estabelecida.

A Escola passou por um processo de renovação dos seus produtos e dos resultados alcançados visando adequar suas atividades às necessidades de capacitação e formação do público atendido, sempre atenta ao cenário político e aos desafios apresentados. Como resultado desse processo, adotou-se um modelo de capacitação e formação que respeite as especificidades de cada público-alvo e que priorize uma visão global de formação profissional, considerando competências técnicas e comportamentais, e a aplicação prática dos conhecimentos aprendidos. Para consolidar e com vistas a ampliar a efetividade na capacitação dos servidores do TCE-RJ, e dos que atuam nos órgãos jurisdicionados, com foco na oferta de cursos de longa duração, a ECG/TCE-RJ oferece dois cursos de pós-graduação lato sensu: a Especialização em Gestão Pública Municipal e a Especialização em Gestão Pública e Controle Externo.

18

A partir de 2018, introduziu-se na ECG uma reestruturação pedagógica focada no modelo apresentado a seguir na figura 2:

Figura 2 - Modelo de atuação da ECG/TCE-RJ



Fonte: Elaborado pela ECG/TCE-RJ (2019)

Para os servidores do TCE-RJ, a ECG/TCE-RJ buscou reestruturar as atividades de formação e capacitação em torno de competências, tendo como propósito não só a assimilação do conhecimento técnico, como também o desenvolvimento de habilidades e atitudes. As atividades de formação e capacitação são estruturadas como trilhas de desenvolvimento de competências, que consistem no agrupamento de diversas atividades de capacitação, como cursos, vídeos, livros, palestras, vivências, dinâmicas e outros, em torno do mesmo objetivo. Em geral, a trilha ordena os conhecimentos e oferece diversos caminhos para explorar o mesmo conteúdo no sentido do aprofundamento do tema. Nessa



perspectiva, estende-se a formação gerencial, enfatizando competências de liderança. Com isso, pretende-se fornecer uma formação completa, que assegure tanto a internalização dos conhecimentos técnicos quanto o desenvolvimento de habilidades pessoais.

Para os jurisdicionados, a ECG/TCE-RJ buscou estruturar as atividades em torno de serviços governamentais, fornecendo instrumentos para gestão adequada de áreas como saúde, segurança, educação, mobilidade urbana, entre outras. Por meio de programas voltados a esses serviços, pretende-se assegurar uma formação mais ampla em todos os conhecimentos necessários para a gestão de uma Secretaria de Saúde ou da Auditoria-Geral do Estado, por exemplo. Nesse sentido, são desenvolvidos programas de capacitação continuada, estruturados em torno de competências comuns a todas as áreas.

Cabe aqui sublinhar que a ECG/TCE-RJ atende ao Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública. Para tanto, a Escola promove, elabora e executa ações de desenvolvimento destinadas a preparar os servidores para o exercício de cargos em funções de confiança, além de coordenar e supervisionar os programas de desenvolvimento de competências de direção, chefia, de coordenação e supervisão.

Ao longo dos anos a Escola vem procurando inovar nas ações de capacitação, assim como consolidar as ações de capacitação existentes, colocando o servidor e a sociedade em geral no centro de todas as atividades planejadas, em determinados momentos como agente multiplicador de conhecimentos, em outros como agente efetivo das novas habilidades e conhecimentos adquiridos para melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Na ECG/TCE-RJ entende-se a inovação como um processo contínuo, que deve ser incorporado não só à gestão da ECG/TCE-RJ, mas também a toda a Administração Pública. A evolução das tecnologias em uma escala exponencial traz, a cada dia, novas ferramentas, que devem ser avaliadas em relação a sua aderência e aplicabilidade com os objetivos de cada instituição. Mais do que inovações pontuais, visa-se desenvolver um modelo permanente de gestão de inovação, possibilitando consolidar as iniciativas com metodologias ativas em processos permanentes de melhoria.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ECG/TCE-RJ consolidou-se, ao longo dos anos, como um espaço educativo para a formação dos gestores públicos que propicia mudanças na forma de enxergar a administração pública como prestadora de serviços à sociedade. Dessa forma, os gestores passam a se identificar não só como sujeito responsável pelo exercício da sua função, mas também como cidadão que atua em um contexto social. Portanto, um espaço de formação e memória que ressignifica a história de vida dos gestores públicos (Josso, 2007).

A ECG/TCE-RJ vem investindo fortemente no desenvolvimento de um trabalho pedagógico inovador como espaço de formação da cidadania, pois quanto maior o conhecimento do indivíduo, maior



será sua capacidade para fiscalizar, denunciar e participar das ações estatais de modo a entender as determinações dos projetos governamentais.

O caráter pedagógico da ação de formação que vem sendo realizada, tem sido capaz de aperfeiçoar as administrações municipais sob a jurisdição do TCE-RJ e complementar a atividade de controle externo exercida pela Corte de Contas, em consonância com o que nos afirmam Carvalho (2009) e Chaise (2012), 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.

No meu percurso na ECG pude constatar que a instituição representa um exemplo da execução de políticas pedagógicas e de formação de pessoas, capazes de influenciar a administração pública para a melhoria de processos de trabalho e da prestação de serviços à sociedade, além de estimular a própria sociedade para o exercício do controle social tão necessário em uma democracia representativa.





## REFERÊNCIAS

CAMÕES, M. R. S.; PALOTTI, P. L. M.; CAVALCANTE, P. L. C. **A importância da pesquisa aplicada: desafios e experiências na ENAP.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 10., 2014, Brasília.

CARVALHO, P. S. A experiência da ENAP na articulação de redes de capacitação. In: **XIV Congresso Internacional do CLAD sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública**, 14., 2009, Salvador, Brasil.

CARVALHO, P. S. Rede Nacional de Escolas de Governo no Brasil: aprendizagens e desafios. In: **XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, 17., 2012, Cartagena, Colombia.

CHAISE, R. M. **Escolas de Contas e de Gestão: será o conhecimento um fator de concretização da cidadania fortalecendo a Esfera Pública?** Tese de doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007.

\_\_\_\_\_. A inserção institucional das escolas de contas nos tribunais de contas. In: LOPES, J. A. V. **Desafios institucionais da Ordem de 1988.** Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2014.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo.** 14ª ed. São Paulo: Cortez, 2017.

CHAISE, R. M.; BERGUE, S. T.; CARVALHO, S.L. da S. **Escolas de Governo: o papel pedagógico nos Tribunais de Contas.** 2014. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 19., 2014, Quito. Disponível em: <https://clad.org/congresos-antiores/xix-ecuador-2014/>. Acesso em: 27 nov. 2023.

FERRAROTTI, F. Sobre a autonomia do método biográfico. In: NÓVOA, A.; FINGER, M. (orgs.) **O método (auto)biográfico e a formação.** Lisboa: Ministério da Saúde. Departamento de Recursos Humanos da Saúde/Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, 1988.

FREIRE, P. **Pedagogia da Esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

GUEDES, N. C. A importância do Projeto Político Pedagógico no processo de democratização da escola. **Ensino em Perspectivas**, n. 2, 2021, p. 1-15. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/4815>. Acesso em: 13 jul. 2021.

HALBWACHS M. **Memória Coletiva.** São Paulo. Centauro, 2006.

JOSSO, Marie-Christine. **A transformação de si a partir da narração de histórias de vida.** Educação e Pesquisa, Porto Alegre/RS, ano XXX, n. 3 (63), p. 413-438, set./dez., 2007.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E.F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa.** São Paulo: Makron Books, 2018.

QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). **Educação Corporativa, mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.** Santa Cruz do Sul: EDUNISC; São Paulo: Cortez, 2005.



SANTOS, M. **Culturas, Políticas e Práticas de Inclusão na Administração Pública**: Contribuições a partir de uma escola de governo. 2017. 155f. (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

STILLMANN, R. Profissionalismo público em uma era de transformações radicais: seu significado, desafios e treinamento. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV-Ebape, 2017

TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

Sites consultados: <https://portal-br.tcerj.tc.br/web/ecg>