

REVISTA DO  
**SERVIÇO PÚBLICO**  
FUNDAÇÃO CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

ISSN 0034-9240

Ano 43 Vol. 116 Nº 2 Mai-Jun 1988



**FUNCEP:  
PRONTA PARA  
O DESAFIO**

**KLIKSBERG:  
UM NOVO  
PARADIGMA EM  
GESTÃO PÚBLICA**

# A SEDAP DÁ MAIS UM FREIO NOS GASTOS PÚBLICOS.



Central de Veículos Oficiais

A SEDAP criou a CVO – Central de Veículos Oficiais, para reduzir a frota de veículos oficiais de serviço, em Brasília. De 203, a frota caiu para apenas 60 veículos, que serão controlados pela CVO para atender aos órgãos participantes da 1ª fase.

**226-4114**

Esse é o telefone que os Setores de Transporte dos órgãos envolvidos vão utilizar para falar com a CVO. Esse número põe um carro para rodar.



**SEDAP**

Governo José Sarney

Presidente da República  
José Sarney

Ministro-Chefe da SEDAP  
Aluizio Alves

Secretário-Geral da SEDAP  
Gileno Fernandes Marcelino

Presidente da FUNCEP  
Paulo Cesar Catalano

Diretor de Estudos e Pesquisas  
Hermano Machado Ferreira  
Lima

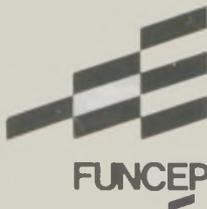
Diretor de Administração e  
Finanças  
André Naim André

Diretor de Organização  
Administrativa  
Cláudio de Araújo Faria

Diretor de Projetos Especiais  
Leônidas Lima de Macedo

Diretor-Geral do CEDAM  
João Carlos Barros Krieger

Diretor-Geral da ENAP  
João Batista Cascudo Rodrigues



FUNDAÇÃO CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

**CARTAS** ..... 2

**ENTREVISTA**

FUNCEP: Centro de difusão da Reforma ..... 3

**CAPA**

FUNCEP: Pronta para o desafio do futuro ..... 7

DAF: Quando as atividades-meio viabilizam as atividades-fim .... 8

DEP: Estudos e pesquisas para soluções ..... 10

DOAD: Estendendo a Reforma a Estados e Municípios ..... 12

DPE: Assessorando a SEDAP do Novo Tempo ..... 13

CEDAM: Capacitação de recursos humanos para a Reforma ..... 15

ENAP: Resgate do modelo brasileiro de Administração Pública ... 17

**NOTICIÁRIO**

III Concurso de "Fotografia do Servidor Público" ..... 19

CVO: Redução de gastos indica acerto da iniciativa ..... 23

**IDÉIAS**

Atualização Administrativa ..... 26

Desenvolvimento e Treinamento Gerenciais: Alternativas para a modernização ..... 30

Treinamento Gerencial. Relato de uma Experiência ..... 34

PRIMA: Formando agentes multiplicadores em Gerência Pública . 37

**ESTUDOS**

Um novo paradigma em Gestão Pública ..... 39

**BIBLIOGRAFIA** ..... 47

**REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO**

REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO  
Editada pela Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP  
Registrada no Cadastro da Divisão de Censura e Diversões do Departamento de Polícia Federal sob o n.º 2 326, página 209/73. Revista trimestral para divulgação de estudos, debates, idéias, noticiário, atos e legislação sobre Administração Pública e da Reforma Administrativa a cargo da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República - SEDAP

Conselho Editorial:  
Afonso Arinos de Mello Franco

Alberto Dines  
Antonio Frota Neto  
Antonio Marteus de Vasconcelos  
Audálio Ferreira Dantas  
Barbosa Lima Sobrinho  
Celso Furtado  
Christovam Buarque  
Celina do Amaral Peixoto Moreira Franco  
Jacques Marcovitch  
José Wilde O. Cabral  
José Marques de Melo  
Luis Gutemberg  
Marcos Vilaça  
Rui Lopes  
Sebastião Nery  
Coordenação Gráfica:  
Diretoria de Estudos e Pesquisas  
Editora  
Maria Ignez Monforte

Colaboradores:  
Geraldo Sobreira  
Suzette Calderon

Produção gráfica:  
Flávio Gouveia Ferreira  
Fotografia  
Herminio Oliveira  
Composição e Impressão:  
Gráfica e Editora Ipiranga

Redação, Administração, Circulação e Publicidade:  
FUNCEP - Setor de Áreas Isoladas Sul,  
Telefone: 245-5909, ramal 165  
70.610 - Brasília, DF  
Caixa Postal: 12-2555  
Telex: (061) 2519 FNCP

---

# CARTAS

---

Através de colegas, tomei conhecimento da "Revista do Serviço Público" editada pela Fundação Centro de Formação do Servidor Público.

Como servidor da Administração Direta e ocupante do Cargo de Eng.º agrônomo na função de Supervisor de Formação Profissional Rural, venho manifestar meu interesse em receber regularmente tal publicação, devido a importância dos assuntos nela tratados.

Atenciosamente,

**GEDIR SCARDINI LIMA**

Eng.º Agrônomo  
Vila Velha/ES

É com muito prazer que acusamos e agradecemos a Vossa Senhoria, o recebimento do relatório final da CEPAD, referente a "Importância do Documento e da Informação na Administração Pública Brasileira".

Nós, bibliotecárias e documentalistas brasileiras, desde muito tempo nos ressentimos de uma política de informação, principalmente para o setor público. Espanta-nos o desconhecimento da importância da informação para o estabelecimento e fixação das principais diretrizes do país.

Parabenizamos os membros da Comissão pelo trabalho realizado, e queremos acreditar nos benefícios que dele advirão para a comunidade de profissionais e usuários da informação em todo o nosso Brasil.

Atenciosamente,

**MARIZA DE CASTRO MARTAU**

Diretora-SUDESUL  
Divisão de Documentação  
Porto Alegre/RS

Acusamos o recebimento de exemplar da publicação "Os Limites da Intervenção do Estado", que oferece os textos dos debates ocorridos durante Seminário promovido pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República.

Expressando os nossos agradecimentos pela gentileza do encaminhamento daquele trabalho, que consubstancia valioso subsídio para os órgãos técnicos desta entidade, apresentamos-lhe, no ensejo, os nossos cordiais cumprimentos.

**MARIO AMATO**

Presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo  
São Paulo/SP

Prazerosamente, acuso o recebimento de exemplar da publicação intitulada "Os Limites da Intervenção do Estado", consubstanciando os temas abordados no Seminário Internacional — Estatização ou Privatização.

Louvo a iniciativa dessa Fundação que, em conjunto com diversos órgãos da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, promoveu o Seminário em apreço com o objetivo de discutir e analisar um dos maiores problemas das sociedades modernas, qual seja o relacio-

namento entre o Estado e o Setor Privado.

Atenciosamente,

**ARTHUR JOÃO DONATO**

Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro  
Rio de Janeiro/RJ

Servidor público que sou da Escola Técnica Federal de São Paulo tenho lido avidamente alguns exemplares da Revista do Serviço Público que esporadicamente me vêm às mãos.

Como sou membro de Comissão de Enquadramento estou sempre — além de minhas aulas, às voltas com legislação, portarias, pareceres e outros papéis relativos ao servidor. Em consequência, se eu tivesse regularmente a revista acima, sei que teria ampliada a fonte de consulta e conseqüentemente melhor tomada de decisão.

**ALFONSO RIVERA ALVAREZ**

Professor - Escola Técnica Federal de São Paulo  
São Paulo/SP

## ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: REFLEXÕES

### MONOGRAFIAS PREMIADAS SOBRE O TEMA

#### AUTORES:

Belmiro Valverde Jobim Castor  
Célio Francisco França  
José Augusto de Souza Peres  
Simon Schwartzman  
Walter Costa Porto

#### Temas:

Administração Pública no Brasil:  
Exaustão e Revigoração do Modelo  
A Abertura Política e a Dignificação da Função Pública  
Servidor Público e Bem Comum  
Racionalização Legislativa

#### Pedidos:

Podem ser feitos pelo correio, somente através de cheques, à:

#### FUNCEP/PUBLICAÇÕES

Caixa Postal 12-2555  
70.610 — Brasília/DF

# FUNCEP: Centro de difusão da Reforma

Paulo Catalano fala sobre as mudanças da Fundação, para adaptar-se à Reforma

Carioca, dois filhos, advogado formado pela Faculdade Nacional de Direito, ex-secretário da Fazenda do Município e do Estado do Rio de Janeiro, Paulo Cesar Catalano conta como funciona a Fundação Centro de Formação do Servidor Público, instituição que dirige há três anos. Fala também de seus projetos e das conquistas obtidas no processo de formação e aperfeiçoamento do servidor público.

---

*C Sistema de Carreira do Pessoal Civil da União conferiu maior responsabilidade à FUNCEP*

---

“Nossa idéia é transformar a FUNCEP no centro de inteligência da Administração Pública”, diz o presidente Catalano. E acrescenta que a instituição do Sistema de Carreira do Pessoal Civil da União conferiu maior responsabilidade à Fundação, na medida em que determina a capacitação do servidor público em caráter geral e permanente. “Se antes disso já tínhamos a incumbência de formar o servidor público, agora temos a obrigação de fazê-lo sempre melhor, para garantir, inclusive, a ascensão desses mesmos servidores”.

Revista do Serviço Público — Qual o papel da FUNCEP na Administração Pública?

Paulo Catalano — Desde a sua criação, em dezembro de 1980, a FUNCEP trabalha para promover a valorização e a dignificação da função pública e do servidor público, através da seleção, formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização e reciclagem dos funcionários públicos federais em todas as Unidades da



Dr. Paulo Catalano, presidente da FUNCEP.

Federação. Além disso, também desenvolvemos programas de estudos e pesquisas, executamos atividades de cooperação técnica, divulgamos e publicamos trabalhos sobre Administração Pública, promovemos seminários e simpósios, prestamos assessoria à Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SE-DAP). Também prestamos, mediante convênio, assistência técnica e assessoramento a órgãos da União, Estados e Municípios, nas áreas de modernização administrativa e desenvolvimento de recursos humanos. Quando nos é delegado, promovemos, ainda, o recrutamento e a seleção de pessoal civil para a Administração Pública.

Revista do Serviço Público — O que mudou com a decretação da Reforma Administrativa?

Paulo Catalano — Como o governo do Presidente José Sarney confe-

riu prioridade à modernização do serviço público, pela implementação da Reforma Administrativa, a FUNCEP viu sua estrutura reformulada, em abril de 1987, quando foi ampliada sua competência.

De acordo com o estatuto, aprovado pelo Presidente José Sarney e pelo Ministro Aluizio Alves, a FUNCEP conta com uma presidência que, entre outras atribuições, preside o Conselho Diretor da Fundação, com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM) e quatro diretorias: Estudos e Pesquisa, Organização Administrativa, Administração e Finanças e Projetos Especiais.

Com essa nova estrutura, a FUNCEP, no cumprimento de seus objetivos, oferece cursos de formação e aperfeiçoamento para servidores públicos federais, em todos os níveis,

---

## ENTREVISTA

---

além de, por intermédio da ENAP, formar os primeiros 120 especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que integrarão a elite do serviço público federal. Assim, a FUNCEP trabalha para ser o centro de difusão da Reforma Administrativa, que vai aprimorar os servidores prestados pelo governo, visando ao aperfeiçoamento de seus quadros.

---

### *A FUNCEP trabalha para ser o centro de difusão da Reforma Administrativa*

---

Revista do Serviço Público — A instituição do Sistema de Carreira obriga um treinamento permanente do servidor. A FUNCEP está preparada para esse atendimento?

Paulo Catalano — A criação do Sistema de Carreira pelo Decreto-lei n.º 2.403, em dezembro de 1987, determinou a capacitação em caráter geral do servidor público federal, inclusive para garantir sua ascensão funcional. Isso significa, no nosso entendimento, que a FUNCEP passou a ser a peça fundamental, no âmbito do Subsistema de Recursos Humanos do Governo Federal, de formação e de aperfeiçoamento do servidor público federal. Esse fato conferiu à FUNCEP responsabilidade ímpar nesse processo, exigindo mais criatividade e o desenvolvimento de novas estratégias e métodos, para garantir ao servidor cada vez mais e melhores chances de treinamento e aperfeiçoamento. Nesse sentido, vimos ampliando a gama de cursos que oferecemos em nossas instalações de Brasília, como também estabelecendo entrosamento entre os órgãos de treinamento de pessoal e aqueles setoriais de formação de mão-de-obra do governo federal, conjugando esforços e inibindo a superposição de funções e de oferta de cursos de treinamento.

Consciente da necessidade de novos mecanismos de treinamento, de-

sevolvemos hoje cursos à distância, através de fascículos, onde os funcionários podem desenvolver seus conhecimentos sem ter que se deslocar a Brasília. Nesse contexto, não poderíamos deixar de informatizar a FUNCEP. Além da racionalização dos procedimentos administrativos internos, a informatização poderá aumentar a velocidade do procedimento de formação do servidor.

Outra vertente de trabalho é a descentralização de nossas atividades desenvolvidas por meio de convênios com escolas técnicas e universidades, para a execução de cursos em vários níveis e em vários estados.

Vale citar, como exemplo da descentralização de nossas atividades, os convênios, ajustes e contratos firmados com a Fundação Getúlio Vargas, Universidade de Brasília, Fundação

---

### *A FUNCEP passou a ser peça fundamental, no âmbito do Subsistema de Recursos Humanos, de formação e aperfeiçoamento do servidor público federal*

---

Joaquim Nabuco (PE), Fundação João Pinheiro (MG), Fundação Escola do Serviço Público (RJ), Fundação

de Desenvolvimento de Recursos Humanos (RS), Conselho de Reitores das Universidades do Brasil, entre outros.

Revista do Serviço Público — Existe oportunidade de treinamento também no âmbito internacional?

---

### *Outra vertente é a descentralização de nossas atividades, por meio de convênios com escolas técnicas e universidades, para execução de cursos em vários níveis e em vários estados*

---

Paulo Catalano — Temos mantido, através do programa de cooperação técnica, vários contatos com organismos internacionais e com instituições de fomento, formação de recursos humanos e de pesquisa em administração pública. Dessa forma, alguns protocolos de cooperação internacional já foram assinados e outros estão em fase de negociação, sempre centrados nos temas: reforma administrativa; formação e treinamento de recursos humanos; desenvolvimento de planos de carreira, cargos e salários; intercâmbio de técnicos e especialistas e intercâmbio de documentação.

Com esse enfoque, não apenas damos oportunidade de treinamento ex-



*A informação poderá aumentar a velocidade de procedimento de formação do servidor.*

---

## ENTREVISTA

---

terno aos servidores federais, como também mantemos intercâmbio com as mais renomadas instituições internacionais, que tratam da formação e aperfeiçoamento de mão-de-obra, e com aquelas que participaram do processo de reformulação da administração pública de seus países. Entre esses organismos estão o Instituto Internacional de Administração Pública (IIAP) da França; Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) da Espanha; Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) do Canadá; Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) da Argentina; Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) do Peru; Escola Nacional de Administração (ENA) da França; Instituto Nacional de Administração Pública (INA) de Portugal; Conselho de Programas Internacionais (CIP) dos Estados Unidos; Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) do México e também com o Centro de Pesquisas para o Desenvolvimento Internacional (IDRC) do Canadá.

Revista do Serviço Público — Isso significa que cabe apenas à FUNCEP o treinamento externo dos servidores federais?

---

*Mantemos intercâmbio com as mais renomadas instituições que tratam da formação e aperfeiçoamento de servidores públicos*

---

Paulo Catalano — Não é bem assim, o intercâmbio internacional que mantemos, como já afirmei antes, é voltado para a questão administrativa, que é o objeto de nosso trabalho. Cada ministério e seus órgãos vinculados possuem mecanismos próprios de treinamento externo, na área de seu interesse. Não seria admissível à FUNCEP assumir a função já executada por cada um dos órgãos da administração federal. Cabe a ela pro-

videnciar esse intercâmbio na sua área de interesse, que é questão da administração pública e todos os problemas relativos ao assunto. O assunto envolve.

---

*Fizemos nascer a nossa ENAP, segundo interesses brasileiros*

---

Quando da concepção da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por exemplo, mandamos alguns de nossos técnicos conhecerem os procedimentos já adotados em vários outros países. Foi a partir desse intercâmbio que fizemos nascer nossa ENAP, segundo interesses brasileiros.

Revista do Serviço Público — Em que medida a FUNCEP apóia as atividades da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP/PR)?

Paulo Catalano — Além do apoio à SEDAP, é preciso ficar claro que a FUNCEP cumpre as diretrizes traçadas pelo Ministro Aluizio Alves. O que quer dizer que todo o nosso esforço existe em função da determinação do ministro em modernizar a Administração Pública Federal. Esta determinação conta com o irrestrito apoio do Presidente José Sarney, que conferiu à modernização do aparelho burocrático do Estado, prioridade nacional.

Assim, nesse esforço contínuo de apoiar as atividades comandadas pelo Ministro Aluizio Alves, a FUNCEP contou com a colaboração de seu corpo técnico e de uma equipe de consultores de alto nível, entre os quais posso citar o saudoso professor Belmiro Siqueira, José Maria de Albuquerque Arantes, Vicente Tapajós, Gileno Marcelino, Walmírio Macedo, Vicente de Paula Mendes e Embaixador Vilar de Queiroz.

Revista do Serviço Público — O ministro Aluizio Alves tem reiterado que o processo da Reforma Administrativa vai moralizar o serviço público. Qual a participação da FUNCEP nesse procedimento?

Paulo Catalano — Além de todo o apoio que prestamos à SEDAP,

que tem subsidiado essa ação moralizadora à qual o ministro sempre se refere, também executamos o recrutamento e a seleção de mão-de-obra, tanto para a Administração Direta Federal, como para diversos órgãos, inclusive no âmbito estadual e municipal, por meio de concursos públicos.

É preciso esclarecer, antes de mais nada, que à SEDAP compete a realização de concursos públicos para o ingresso de servidores na administração federal. Em nosso caso, só realizamos esses concursos quando nos é delegada essa função para casos específicos. No decorrer do ano passado, por intermédio da nossa Diretoria de Projetos Especiais, realizamos concursos públicos para diversas categorias de servidores de órgãos federais e estaduais.

Na organização desses concursos, realizados com a maior lisura, a FUNCEP, além de todo o seu trabalho de formar e aperfeiçoar o servidor público, está, decididamente, engajada na tarefa de moralização e de modernização da Administração Pública brasileira. É esse o nosso trabalho. É para isso que existimos.

Revista do Serviço Público — Temos notícias de dois cursos interessantes que a FUNCEP vem desenvolvendo. Um em convênio com a Fundação Getúlio Vargas e outro com o governo canadense. O senhor pode nos explicar quais são e o que pretendem esses cursos?

Paulo Catalano — É verdade. Estamos desenvolvendo o Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública (CIPAD), em convênio com a Fundação Getúlio Vargas e a Escola Brasileira de Administração Pública. O objetivo é atender técnicos e gerentes dos três níveis de governo que necessitem desenvolver conhecimentos sólidos de gerência e administração para direção e assessoramento de empresas e órgãos públicos.

O segundo curso a que você se refere, acredito que seja o PRIMA (Programme Intégré de Management). Podemos dizer que é uma metodologia de gerência desenvolvida pelos estudiosos Paul Emond e Juliette Lafontaine-Bruneau, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) do

---

## ENTREVISTA

---

Canadá, que visa a garantir maior eficiência do desempenho dos gerentes públicos.

Revista do Serviço Público — O senhor, como presidente da FUNCEP, tem ainda algum projeto que gostaria de ver implantado durante sua administração?

Paulo Catalano — Apesar de ter conseguido, com apoio irrestrito do Ministro Aluizio Alves e de toda a equipe de funcionários e dirigentes da nossa instituição, fortalecer a estrutura da FUNCEP, fazer deslanchar a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) — que inicia a formação dos primeiros 120 Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, e implantar o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM), é meu desejo transformar a FUNCEP no centro de inteligência da administração pública.

---

*Hoje, já dispomos de massa crítica enorme, que vem revolucionando o acervo de métodos e técnicas para o exercício de nossas funções*

---

O esforço enorme que temos dispndido para que isso seja possível está demonstrado em que, hoje, dispomos já de uma massa crítica enorme, que vem revolucionando o acervo de métodos e técnicas para o exercício de nossas funções. Com o passar do tempo, tenho certeza de que seremos, em todo o País, a instituição que mais contribuições terá dado ao processo de modernização da Administração Pública.

Além disso, gostaria muito de ver funcionando o Programa de Atendimento de 1.º e 2.º graus, que tem uma metodologia de atendimento à distância com monitoramento, para a escolarização básica do servidor público e seus dependentes.

Em convênio com o Centro Educacional de Niterói (CEN), essa metodologia de ensino descentralizado possibilita levar a escola ao aluno em seu trabalho, ou a um núcleo de ensino próximo de sua residência, com material didático individualizado. O

programa é interessante porque dá a flexibilidade necessária para que esses cursos possam atender necessidades específicas de cada aluno. Espero não deixar a FUNCEP sem que isso seja concretizado.

### FUNCEP/PUBLICAÇÕES

Um acervo de publicações sobre administração pública. Edições que não são encontradas com facilidade na linha editorial de nossos livreiros.

#### COLEÇÃO REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO — RSP

Através de números monotemáticos, eleger certa área do conhecimento humano e reunir os mais expressivos nomes daquela área, com vistas a dar uma idéia panorâmica sobre aquele assunto.

Mínimo de 100 páginas; formato 25 x 20 cm; capa: papel chambril; 180 gr, 1 cor, com relevo, miolo: papel off-set 75 gr; com quadros e tabelas.

TÍTULOS	CÓDIGO	PREÇO
O Habitat Urbano Brasileiro	101	Cz\$ 360,00
A Reforma Penal	102	Cz\$ 360,00
Aspectos Legais das Transações Econômicas Externas do Brasil	103	Cz\$ 300,00
A Questão Ambiental	104	esgotado
Aspectos da Realidade Demográfica do Brasil	105	Cz\$ 360,00
As Responsabilidades do Agente Público	106	Cz\$ 360,00
O Setor de Energia Elétrica no Brasil	107	Cz\$ 450,00
	TOTAL	Cz\$ 2.130,00

Coleção RSP — 6 volumes, código 100  
preço especial Cz\$ 1.500,00

Cortesia — Anais dos Seminários:  
Limites da Intervenção do Estado;  
Nordeste e a Constituinte.

TÍTULO	CÓDIGO	PREÇO
Presidencialismo/Parlamentarismo — Anais do Seminário Internacional	308	Cz\$ 650,00
Os Limites da Intervenção do Estado — Anais do Seminário Internacional	309	Cz\$ 1.100,00
O Nordeste e a Constituinte — Anais do Seminário Nacional	310	Cz\$ 700,00
Estado e Administração Pública: Reflexões. Monografias premiadas sobre o tema	401	Cz\$ 800,00

Pedidos — Podem ser feitos pelo correio, somente através de cheques, à  
FUNCEP/PUBLICAÇÕES  
Caixa Postal 12-2555  
70.610 — Brasília/DF

# FUNCEP: Pronta para o desafio do futuro

Peça fundamental na implementação da Reforma Administrativa e do Sistema de Carreira do Pessoal Civil da União, a Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP — conta hoje com uma estrutura capaz de enfrentar o desafio de melhorar os padrões de desempenho do serviço público federal pela qualificação dos servidores, através de cursos de treinamento e aperfeiçoamento em todos os níveis. Está também preparada para prestar serviços de assessoramento administrativo e de treinamento a estados e municípios, garantindo o equilíbrio da eficiência administrativa nas áreas federal, estadual e municipal.

Levantamento de estudos sobre administração pública, editoração e publicação de ensaios e documentos, promoção de seminários, fóruns de debates e congressos fazem parte das atribuições da FUNCEP, com objetivo de atualizar e promover a troca de experiências entre os servidores.

A Escola Nacional de Administração Pública — ENAP — e o Centro

de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM — vieram integrar-se ao organograma da Fundação, para assegurar a recuperação do instituto do mérito na função pública, pelo recrutamento, seleção e aperfeiçoamento dos servidores públicos, formando, ainda, os Gestores Governamentais, especialistas em políticas públicas.

Para desempenhar seu papel e dar atendimento aos servidores que demandam seus programas de capacitação, a FUNCEP possui amplas instalações: 27 salas de aula, 04 anfiteatros (dois com 45 lugares e dois com 50 lugares), auditório para 284 pessoas com tradução simultânea, biblioteca com farto acervo sobre questão administrativa brasileira e de outros países, centro de processamento de dados, equipamentos variados como suporte técnico-instrucional e restaurante com capacidade para atender 200 pessoas por refeição. Alojamento com 89 apartamentos e 338 leitos, está a disposição dos clientes de

outras regiões do país, além de inteiro complexo de lazer, com quadras polivalentes, piscinas, campo de futebol e ginásio coberto.

Todas as atividades e serviços desenvolvidos pela FUNCEP, assim como a coordenação de seu espaço físico, contam com o apoio da Diretoria de Administração e Finanças que, como diretoria-meio, propicia condições para a atuação da Instituição.

Modernizar e reorganizar os serviços do poder público não é tarefa fácil e rápida. A FUNCEP está consciente disso. E é encarando seu trabalho como verdadeiro desafio, necessário e inadiável, que desenvolve metodologia própria, aprimora seus quadros e define estratégias ousadas para garantir ao servidor público condições de treinamento e aperfeiçoamento.

Dessa forma, através de suas seis diretorias, a FUNCEP acredita estar participando, decididamente, das profundas mudanças que exige a reforma administrativa.



Centro de Documentação e Informação — CDI, 10.000 livros e 90 títulos de periódicos .

# DAF: Quando as atividades-meio viabilizam as atividades-fim

A Diretoria de Administração e Finanças — DAF, unidade administrativa integrante da estrutura organizacional da FUNCEP, tem por finalidade suportar técnica, financeira e administrativamente, as atividades finalísticas da Fundação, assim entendidas as desenvolvidas pela Escola Nacional de Administração Pública — ENAP, o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM, a Diretoria de Organização Administrativa — DOAD, a Diretoria de Estudo e Pesquisas — DEP e a Diretoria de Projetos Especiais — DPE.

Resumindo as competências regimentais da DAF, o Diretor, André Naim André, informa que à Diretoria competem a supervisão e o planejamento global dos serviços administrativos e de administração financeira, orçamentária e patrimonial da Fundação; elaboração das propostas orçamentárias; elaboração dos planos de ação anuais na área de administração e finanças; elaboração da prestação das contas anuais da Fundação; a execução das atividades de natureza orçamentária, financeira e patrimonial da FUNCEP e a administração das instalações do parque social (quadras de esporte, piscina, campo de futebol e quadras de tênis, entre outras).

Para a consecução de suas atividades, a DAF dispõe de uma estrutura básica composta de uma Diretoria-Adjunta e sete Gerências, responsáveis pelas áreas de execução orçamentária e financeira, recursos humanos, planejamento e finanças, informática, comercialização de instalações e equipamentos, suprimento e patrimônio, atividades auxiliares, protocolo, manutenção e conservação, transpor-



*Dr. André Naim: Garantir o suporte necessário para que a FUNCEP atinja seus objetivos.*

te, vigilância e programação visual.

Segundo depoimento do Diretor, apesar das dificuldades financeiras decorrentes dos cortes orçamentários e das novas atribuições surgidas em decorrência da implantação da Escola Nacional de Administração Pública — ENAP e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM, a DAF tem conseguido garantir o suporte necessário para que a FUNCEP atinja seus objetivos.

Entre as realizações da área, destacam-se a recomposição do orçamento da FUNCEP entre 1985 e 1989; a elaboração e adoção de manual específico visando a preparação participativa do orçamento global da Fundação; o apoio irrestrito ao projeto da Reforma Administrativa; o reequipamento da Fundação; a ampliação da rede telefônica nos alojamentos da FUNCEP; a regularização documental e jurídica dos bens imó-

# CAPA

veis da Fundação; a adaptação de 2.500 m<sup>2</sup> de área em salas de aula para a ENAP e o CEDAM; a instalação das salas administrativas, de aulas e centrais de ar condicionado da ENAP e a otimização do uso do parque social, entre outras.

Indagado sobre como andam as atividades de informatização da FUNCEP (processo cuja condução está, também, sob sua responsabilidade), informa o Dr. André Naim que, após um ano de árduo trabalho, a Fundação utiliza de forma sistemática os recursos da informática, tanto como ferramenta de apoio à sua própria organização, como um item de estudo no currículo de seus alunos.

“Com uma equipe de desenvolvimento mínima, implantamos, no período de um ano, treze sistemas aplicativos, automatizando tarefas como a administração de material (fornecedores, compras e estoque), adminis-

## *Adaptados 2.500 m<sup>2</sup> de área em salas de aula*

tração de pessoal, apoio à execução orçamentária e financeira, contabilidade, trâmite de processos, “mailing-list” e administração de concursos públicos, entre outras. Satisfeitas as demandas da área meio, estamos reequipando-nos e ampliando o espaço físico de nossas instalações de processamento de dados, com o objetivo de dedicarmos-nos à automação das atividades-fim da FUNCEP. É, ainda, importante ressaltar o processo de reciclagem que estamos proporcionando aos servidores da FUNCEP, ENAP e CEDAM, fornecendo-lhes treinamento na área de informática, sem depender recursos com tal, utilizando-nos de recursos humanos da própria DAF como treinadores.”



2.500 m<sup>2</sup> de área, só para salas de aula.

### SEDAP/PR FUNCEP/CEDAM CURSOS DE INFORMÁTICA (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Processador de Textos	26/9 a 30/9	20 h/a	40.000,
	21/11 a 25/11	20 h/a	50.000,
		20 h/a	60.000,
Informática para Principiantes	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	21/11 a 3/12	40 h/a	
D BASE III PLUS	12/9 a 30/9	60 h/a	150.000,
	10/10 a 31/10	60 h/a	180.000,
	11/11 a 30/11	60 h/a	210.000,
Sistemas Operacionais para micro	26/9 a 14/10	28 h/a	69.000,
	Programação de Computadores	26/9/88 a 3/2/89	310 h/a
Análise de Sistema	26/9 a 15/5/89	550 h/a	357.000,

Local de realização dos cursos; Brasília/DF  
Informações e inscrições  
Gerência de Apoio Administrativo e Didático  
FUNCEP/SAIS — C.P. 12-2555  
Fone: 245-5909 — Ramais: 197 e 227  
70.610 — Brasília/DF  
SEDAP/FUNCEP/CEDAM  
Um novo tempo na Administração Pública

# DEP: Estudos e pesquisas para soluções

Criada em 1985 para complementar a atuação e os serviços prestados pela FUNCEP — a Diretoria de Estudos e Pesquisas (DEP) vem subsidiando a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP) na tomada de decisões sobre a Reforma Administrativa e a formação do servidor público civil, por intermédio de avaliações e diagnósticos de solução para os principais problemas que afligem o servidor e o serviço público.

Com uma estrutura adequada a seus objetivos, a DEP desenvolve ainda, segundo depoimento de seu Diretor, Hermano Machado Ferreira Lima, projetos nas áreas de estudos sobre a memória da Administração Pú-

blica e da própria FUNCEP; de cooperação técnica internacional; de pesquisas sobre o funcionamento e a estrutura do serviço público; de edição de ensaios e documentos, anais e coleções, incluindo a coordenação editorial da *Revista do Serviço Público* e, também, da divulgação da Reforma Administrativa por intermédio de fóruns de debates, simpósios, seminários, encontros, etc.

Sobre a memória da administração pública e da FUNCEP, a DEP realiza dois trabalhos: O primeiro é a coleção "História Administrativa do Brasil", programada para 40 volumes, consolidando as diversas experiências sobre administração pública no Brasil, desde o período colonial até os

dias de hoje, preservando importante acervo histórico e constituindo valiosa fonte de consulta para os estudiosos do assunto. Dessa coleção já foram editados e impressos 14 volumes, sendo que outros dois volumes estão em fase final de edição. Assim, todo o período da administração imperial já está documentado. A próxima fase desse projeto será a recuperação do período republicano.

A nível interno, a Diretoria vem elaborando estudo sobre a história da FUNCEP, incluindo-se aí a organização do arquivo da instituição. No momento, dois técnicos da Fundação estão fazendo curso avançado sobre racionalidade documental, na Universidade de São Paulo - USP.

---

*Estudos e pesquisas para a solução dos problemas que afligem o servidor e o serviço público*

---

No tocante à cooperação técnica internacional a DEP desenvolve um programa de fomento ao treinamento de servidores públicos brasileiros no exterior, assim como o intercâmbio de experiências com instituições de alto nível na área de administração pública, buscando contribuir para a valorização e a modernização do serviço público (ver quadro).

Na área de estudos e pesquisas sobre o serviço público, Hermano Machado relata alguns trabalhos já concluídos: 1 — Comparação de dados entre a Administração Pública e a privada através da análise da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), onde se verificou a rotatividade da mão-de-obra, características gerais do emprego e a relação



Dr. Hermano Machado, Diretor da DEP.

## CAPA

emprego-salário; 2 — Pesquisa sobre “Política Salarial para Servidores Públicos da Administração Direta Federal”, que analisou a evolução dos salários do funcionalismo durante o período de 1977 a 1986, para subsidiar a nova política do setor; 3 — Estudos sobre “Jornada de Trabalho, Aposentadoria e Estabilidade no Emprego”, que analisou a evolução das questões trabalhistas, desde a revolução industrial em diversos países. Vantagens e desvantagens das jornadas parciais de trabalho, limite de idade para aposentadoria e estabilidade funcional em diversos países de diferentes regimes.

### *Acervo histórico e fonte de consulta sobre a história administrativa brasileira*

Atualmente, vem sendo desenvolvida pesquisa que busca traçar o perfil do administrador público brasileiro. Esse trabalho pretende levantar o número e a lotação de todos os cargos de direção e assessoramento da administração pública federal e caracterizar a qualificação desses dirigentes, sua formação e capacitação para os cargos que ocupam, para identificar a necessidade de treinamento dessa mão-de-obra.

Hermano Machado lembra que a DEP promove há 6 anos o Concurso de Monografias sobre o Serviço Público, visando a incentivar a produção de textos nacionais sobre problemas brasileiros, estimulando a pesquisa e a produção de literatura técnica entre os servidores públicos.

Ainda para este ano, o diretor da DEP anuncia a atualização da “Coleção de Legislação de Pessoal”, que objetiva simplificar a tarefa administrativa nas consultas e pesquisas sobre legislação do pessoal civil, através da reunião de todas as referências de cada um desses assuntos em uma única coleção sequencial e hierarquizada.

### FUNCEP — DEP/GCTI PROGRAMA DE TREINAMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS NO EXTERIOR PAÍS RECEPTOR DE CANDIDATOS SELECIONADOS/ANO

	85	86	87	88
ARGENTINA				
BÉLGICA				
CANADÁ				 *
CHILE				
ESPAÑA			 *	 *
ESTADOS UNIDOS				 *
MÉXICO				

Fonte: FUNCEP/DEP-GCTI  
\* em fase de seleção



*Informatização, automação das atividades-fins da FUNCEP.*

# DOAD: Estendendo a Reforma a Estados e Municípios

A Reforma Administrativa deve atingir as três esferas de Governo. (federal, estadual e municipal) para que a reorganização do serviço público ocorra de forma equilibrada, sem descompassos. Este é o pensamento do ministro-chefe da Secretaria de Administração da Presidência da República, Aluizio Alves, sobre a modernização dos procedimentos administrativos já em curso no âmbito federal.

Para estender a reforma aos estados e municípios foi criada, na estrutura da FUNCEP, a Diretoria de Organização Administrativa. E, desde 1985, a DOAD vem atuando como instrumento de mudança, desenvolvendo estudos que visem a maximização dos esforços e minimização dos custos das tarefas administrativas do serviço público. A DOAD presta, ainda, assessoramento aos órgãos públicos nas questões de organização ad-

ministrativa e sistemas de gestão de recursos humanos e organizacionais.

Segundo seu Diretor, Cláudio de Araújo Faria, a DOAD vem procurando desenvolver metodologia própria, no sentido de levar a reforma administrativa a estados e municípios de forma bastante integrada, nunca utilizando programas pré-estabelecidos, tentando primeiro conhecer a organização-alvo, seu funcionamento, entraves, conquistas e deficiências, para depois atuar. "Trabalhamos com o cliente e nunca para o cliente", afirma o Diretor.

A interação que a DOAD vem estabelecendo com o pessoal da instituição-cliente, em todas as fases do processo, faz com que todos se sintam preparados para as futuras mudanças e engajados na tarefa de modernização. Esse tratamento individual e participativo é tão importante, continua

Faria, a ponto de a instituição-cliente se transformar em verdadeiro pólo irradiador da modernização administrativa. No caso das prefeituras, por exemplo, as que já receberam nossa assistência, servem de modelo para as mudanças estruturais e administrativas em outros municípios.

---

*Prefeituras que já receberam nossa assistência, servem de modelo para as mudanças*

---

Entretanto, o tratamento personalizado que a DOAD vem dispensando a seus clientes tem um inconveniente, que é a impossibilidade de os trabalhos serem levados ao mesmo tempo a um grande número de estados e municípios. "Mas, mesmo enfrentando essa dificuldade, não pensamos em aumentar, a médio prazo, nossa equipe. É melhor continuarmos com um trabalho eficaz, do que nos aventurarmos a reduzir a qualidade de nossos serviços", conclui o Diretor da DOAD.

Atualmente, temos contrato e convênio de prestação de serviços com vários órgãos, entre eles a Fundação do Bem-Estar do Menor — FUNABEM do Ministério da Previdência e Assistência Social — MPAS; Ministério da Cultura (Fundação Pró-Leitura e FUNDACEN); Prefeitura de Natal (RN); Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP. Estamos desenvolvendo, também, o projeto de implantação do Plano de Carreira e o programa de modernização administrativa da FUNCEP.



Dr. Cláudio Faria, Diretor da DOAD.

# DPE: Assessorando a SEDAP do Novo Tempo

Criada em abril de 1987 para prestar assessoramento ao ministro-chefe da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP) e aos programas e projetos considerados especiais pelo Conselho Diretor da FUNCEP, a Diretoria de Projetos Especiais (DPE) definiu 12 temas de trabalho, entre os quais, estudos para instalação e fortalecimento do Conselho Interministerial de Remuneração e Proventos (CIRP) e a Análise da remuneração do servidor público da administração direta de 1977 a 1987.

---

*O CIRP foi instalado e fortalecido para dar tratamento específico à questão salarial dos servidores da administração direta e autarquias*

---

Segundo o Diretor da DPE, Leônidas Macedo — que atualmente acumula a função de secretário-executivo do CIRP —, o estudo realizado para a instalação do CIRP partiu da necessidade, identificada pelo ministro Aluísio Alves, de um tratamento diferenciado dos salários dos funcionários públicos da administração direta e das autarquias. Até então, conta o diretor, quem tratava do assunto era o Conselho Interministerial de Salários das Estatais (CISE). Assim a partir dos estudos desenvolvidos pela DPE, o CIRP, que tinha sido criado em 1985 mas não tinha conseguido se firmar, foi instalado e fortalecido para dar tratamento específico à questão salarial dos servidores federais da administração direta e das autarquias, ficando para o CISE a questão salarial das estatais.



*Instalações poliesportivas para servidores, alunos e treinandos.*

O segundo trabalho executado pela DPE, de acordo com depoimento de seu diretor, foi a análise da remuneração do servidor público da administração direta, no período de 1977 a 1987. O levantamento identificou ano a ano, o nível de crescimento ou de perda salarial nesses 10 anos. O resultado foi alarmante, quando ficou demonstrada a defasagem salarial dos servidores federais da administração direta registrada até 85, época em que, segundo Leônidas Macedo, se verificou uma recuperação expressiva dos salários. Para o Diretor da DPE, essa recuperação ocorreu devido à política adotada pelo Governo Federal

e implementada pelo ministro Aluísio Alves, de conceder reajustes salariais aos servidores acima da inflação do período.

---

*Realizamos, por delegação de competência da SEDAP, recrutamento e seleção de pessoal civil para a Administração Pública*

---

## CONCURSOS

A FUNCEP realizou, por delegação de competência da SEDAP, vários concursos públicos com vistas ao recrutamento e a seleção de pes-



*Restaurante aparelhado para atender público interno e externo da FUNCEP.*

# CAPA

soal civil para a administração pública, até que em janeiro deste foram proibidos novos concursos. A partir

daí, com a experiência acumulada, a FUNCEP tem sido procurada por diversos órgãos da administração estadual e municipal para prestar esse tipo de serviço.

Durante o período de abril a dezembro de 1987, os concursos públicos delegados à FUNCEP, pela SEDAP, foram realizados pela Diretoria

de Projetos Especiais. Segundo relatório da Diretoria desse período, foram feitos os seguintes concursos: Secretaria Municipal de Saúde da cidade de Natal, concursos para diversas categorias em órgãos federais de 12 Estados, Escola Agrotécnica Federal de Araguaina (GO) e processo seletivo interno do IBGE em todo o País.

## SEDAP/PR FUNCEP/CEDAM CURSOS DE INFORMÁTICA (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Processador de Textos	26/9 a 30/9 21/11 a 25/11	20 h/a 20 h/a 20 h/a	40.000, 50.000, 60.000,
Informática para Principiantes	12/9 a 23/9 21/11 a 3/12	40 h/a 40 h/a	5.400,
D BASE III PLUS	12/9 a 30/9 10/10 a 31/10 11/11 a 30/11	60 h/a 60 h/a 60 h/a	150.000, 180.000, 210.000,
Sistemas Operacionais para micro	26/9 a 14/10	28 h/a	69.000,
Programação de Computadores	26/9/88 a 3/2/89	310 h/a	211.000,
Análise de Sistema	26/9 a 15/5/89	550 h/a	357.000,

## CURSOS SOBRE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Administração de Programas e Projetos	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Noções de O & M	12/9 a 23/9 17/10 a 28/10	40 h/a 40 h/a	5.400,
Noções de Microfilmagem	21/11 a 2/12	40 h/a	
Programação Orçamentária e Financeira	12/9 a 18/11	180 h/a	110.000,
Administração de Cargos e Salários	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Legislação Trabalhista	17/10 a 28/10	40 h/a	
Administração de Benefícios	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
Administração de Material	21/11 a 2/12 3/10 a 18/11	40 h/a 120 h/a	

## SEMINÁRIOS (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Encontro de Coordenadores de Comunicação Social	4 a 6/10	12 h	
III Seminário de Atualização Gerencial	30 a 31/8	12 h	4.300,
IV Seminário de Atualização Gerencial	19 a 20/10	12 h	6.000,
V Seminário de Atualização Gerencial	22 a 23/11	12 h	6.000,

Local de realização dos cursos: (1) Brasília/DF, (2) Campinas/SP, (3) Natal/RN e (4) Recife/PE

## CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Noções de Gerência	12/9 a 23/9 17/10 a 28/10	40 h/a 40 h/a	5.400,
Chefia e Liderança Técnica de Condução de Reuniões	21/11 a	40 h/a	
Programa Integrado de Gestão — PRIMA	29/9 a 7/10 (2) 3/10 a 24/10 (3) 7/11 a 28/11 (4) 7/11 a 28/11	40 h/a 90 h/a 90 h/a	5.400,

## CURSO PARA AUXILIAR E APOIO ADMINISTRATIVO

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Secretariado Executivo	17/10 a 12/12	120 h/a	120.000,
Preparação de Secretárias	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
Atendimento ao Público para Secretárias	17/10 a 28/10	40 h/a	
Português e Redação Oficial	22/9 a 28/10	100 h/a	32.000,
Elementos Básicos da Língua Portuguesa e Noções de Redação Oficial	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Introdução às Técnicas de Arquivo	15/8 a 26/8	40 h/a	5.400,
Telefonia	21/11 a 2/12 26/9 a 7/10	40 h/a 40 h/a	5.400,
Atendimento ao Público	21/11 a 2/12	40 h/a	
Relações Humanas nas Organizações	12/9 a 23/9 17/10 a 28/10	40 h/a	5.400,
Relações Públicas na Administração	17/10 a 28/10	40 h/a	
Vigilância e Portaria	17/10 a 28/10	40 h/a	

(1) Local de realização dos cursos: Brasília/DF  
Informações e Inscrições:  
Gerência de Apoio Administrativo e Didático  
FUNCEP/SAIS, C.P. 12-2555 — Fone: 245-5909  
Ramais 197 e 227 — 70.610 — Brasília/DF

SEDAP/FUNCEP/CEDAM  
Um novo tempo na Administração Pública

# CEDAM: Capacitação de recursos humanos para a Reforma

Atuar, de forma integrada, nos demais órgãos setoriais de capacitação de recursos humanos da administração federal e de maneira descentralizada junto aos órgãos e instituições de Estados e municípios, e formar agentes de mudança com efeito multiplicador, são as estratégias adotadas pelo Centro de Desenvolvimento da Administração Pública para enfrentar o desafio de planejar, promover, coordenar, executar e avaliar as atividades de capacitação dos servidores federais a nível técnico-operacional e gerencial.

Quem explica a nova abordagem do CEDAM é seu diretor-geral, João Carlos Barros Krieger. Segundo ele, os servidores federais identificados pelo 1º Cadastro Nacional dos Servidores Cíveis — somam hoje 1.557.481. Como o Sistema de Carreira (criado pelo Decreto-lei nº 2.403 de dezembro de 1987) prevê a capacitação de todo o contingente de servidores, inclusive para garantir a sua ascensão funcional, o CEDAM optou pela formação de agentes multiplicadores. Dessa forma, conta Krieger, enquanto seguimos aperfeiçoando os servidores federais, aqueles já treinados podem atuar como agentes multiplicadores nas suas instituições de origem, disseminando o espírito de mudança entre seus colegas, preparando-os para o futuro treinamento e para a necessidade de modernização do serviço público.

Como formar e aperfeiçoar todos os servidores federais em caráter geral e permanente é uma tarefa abrangente e desafiadora, o CEDAM também intensificou o processo de integração de sua atuação a de todos os demais órgãos componentes do sistema de Recursos Humanos do Gover-



*Dr. João Carlos Krieger, Diretor do CEDAM.*

no Federal. “Quase todos os órgãos e instituições federais dispõem de um setor voltado para o treinamento de pessoal. Por isso, acreditamos que não devemos e não podemos enfrentar sozinhos a tarefa de treinar e aperfeiçoar todos os servidores. Nós temos nossa programação própria, com inúmeros cursos em todos os níveis e estamos tentando compatibilizar nossa atuação com a dos demais órgãos de treinamento.

Instituído em setembro de 1986 para servir de instrumento de modernização da máquina administrativa federal pela valorização do servidor, o CEDAM integra o Subsistema de Capacitação de Pessoal Civil, juntamente com a Coordenadoria de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento (CODAPER) da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da SEDAP, com a

ENAP e as demais unidades dos órgãos setoriais que tratam da capacitação de recursos humanos do governo federal. Além da ação integrada que desenvolve, o CEDAM também atua de forma descentralizada através de acordos com os órgãos públicos e de convênios com universidades, escolas técnicas e institutos de desenvolvimento de recursos humanos.

## ESTRUTURA E SERVIÇOS

Composto, atualmente, por seis coordenadorias, o CEDAM desenvolve programas (cursos) técnico-operacionais de desenvolvimento gerencial, de atividades básicas e culturais, de atividades setoriais, interinstitucionais, complementares e de pós-graduação. Com essa estrutura, que está sendo revigorada e aperfeiçoada, o

## CAPA

CEDAM oferece cursos em várias áreas (Programação de cursos, nas páginas desta edição).

O Centro de Desenvolvimento da Administração Pública também oferece programas fechados, para órgãos e entidades que precisem de treinamento específico. Assim, através de contrato, qualquer órgão, em qualquer unidade da Federação, pode solicitar cursos específicos ao CEDAM, como os que já foram desenvolvidos junto aos ministérios da Indústria e Comércio, Trabalho, Fazenda, Agricultura e Previdência e Assistência Social.

Outro serviço que o CEDAM vem oferecendo é o ensino à distância. Dirigido a chefes, assessores e especialistas da administração pública, esse programa é desenvolvido através da edição de fascículos, organizados em série, abordando aspectos de natureza técnica e política. Os fascículos são enviados pelo correio aos participantes individuais ou a um grupo de servidores de uma determinada instituição, com um intervalo de 30 dias. Os alunos estudam, aprofundam sua análise sobre as várias questões da administração pública, respondendo, a seguir, o questionário que acompanha o texto, devolvendo-o ao CEDAM.

Como a demanda por treinamento é extremamente diversificada, o CEDAM vem repensando as vias de identificação de sua programação. João Carlos Barros Krieger conta que o modelo hoje em discussão prevê que cada um dos órgãos setoriais de recursos humanos identifique as necessidades de treinamento de sua instituição, enumerando as áreas que poderiam ser supridas internamente e aquelas que deveriam ser executadas pelo CEDAM. Com esse procedimento Krieger acredita que o processo de definição da programação do CEDAM seria mais abrangente e democrático. Esse estudo ainda em fase de análise, terá efeito sobre a programação de 1989.



Assistência médico-odontológica para os integrantes da FUNCEP.

### SEDAP/PR FUNCEP/CEDAM SEMINÁRIOS (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Encontro de Coordenadores de Comunicação Social	4 a 6/10	12 h	
III Seminário de Atualização Gerencial	30 a 31/8	12 h	4.300,
IV Seminário de Atualização Gerencial	19 a 20/10	12 h	6.000,
V Seminário de Atualização Gerencial	22 a 23/11	12 h	6.000

### CURSOS SOBRE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Administração de Programas e Projetos	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Noções de O & M	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	17/10 a 28/10	40 h/a	
Noções de Microfilmagem	21/11 a 2/12	40 h/a	
Programação Orçamentária e Financeira	12/9 a 18/11	180 h/a	110.000,
Administração de Cargos e Salários	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Legislação Trabalhista	17/10 a 28/10	40 h/a	
Administração de Benefícios	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
Administração de Material	21/11 a 2/12	40 h/a	
	3/10 a 18/11	120 h/a	

(1) Local de realização dos cursos: Brasília/DF

Informações e inscrições:

Gerência de Apoio Administrativo e Didático

FUNCEP/SAIS — C.P. 12-2555 — Fone: 245-5909 — Ramais: 197 e 227

70.610 — Brasília/DF

# ENAP: Resgate do modelo brasileiro de Administração Pública

Comprometida com a valorização da função social da administração pública, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), como instrumento da Reforma Administrativa, fundamenta-se nos princípios da restauração da cidadania, democratização dos processos administrativos, descentralização das estruturas e decisões e na revitalização e dignificação do serviço público. A explicação é do diretor-geral da Escola, João Batista Cascudo Rodrigues, ao lembrar que os primeiros 120 Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que vão compor a elite da Administração Pública brasileira, a partir de fevereiro de 1990, estarão aptos a interceder no processo político de formular e implementar políticas públicas, principalmente na elaboração do planejamento estratégico administrativo.



Dr. João Batista C. Rodrigues, Diretor da ENAP.

## *Primeira escola do país, preocupada em formar pessoal capacitado para o planejamento estratégico*

Institucionalizada em dezembro de 1986, a ENAP integra o Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil criado em outubro de 1987. Está definida como prática de governo, diferenciando-se substancialmente do caráter universal e teórico da Universidade, apresentando-se como um caráter universal e teórico da Universidade, apresentando-se como um dos mecanismos do Sistema de Carreira.

Assim, os Gestores Governamentais, especialistas em Políticas Públicas, formados pela ENAP terão cargos de provimento efetivo no quadro

de pessoal da administração federal, como estatutários, e poderão ser lotados em funções de direção e assessoramento em instituições dos três níveis de governo (federal, estadual e municipal).

Segundo João Batista Cascudo Rodrigues, a ENAP adotou um modelo brasileiro, a partir da análise de escolas similares em vários outros países, é a primeira escola do País preocupada em formar pessoal capacitado para o planejamento estratégico da administração, com efeito de longo prazo, como ocorre em outras especialidades.

## **SELEÇÃO**

O processo de seleção dos primeiros 120 alunos da ENAP deu condi-

ções de igualdade aos candidatos da clientela interna (servidores das três esferas de governo com nível médio) e aos da externa (qualquer cidadão brasileiro com até 35 anos e com nível superior). A oportunidade que se abriu para o servidor de nível médio participar do concurso, foi uma determinação do ministro Aluísio Alves, que tem compromisso com o servidor e sua progressão funcional, conta o diretor-geral da ENAP.

Dos 68.585 inscritos em todo o país, 39.575 candidatos passaram por três etapas seletivas, apresentando um índice de 47% de abstenção. As duas primeiras etapas de seleção foram preparadas — sob a supervisão da ENAP — pela CESGRANRIO e a última pela própria ENAP. A primeira etapa constou de uma prova obje-

---

## CAPA

---

tiva com 80 questões sobre Administração Pública, Ciência Política, Direito e Economia, e teve seus resultados apurados por computador. Dos 39.575 candidatos foram selecionados nessa fase apenas 501, que obtiveram um índice de acerto de 47%, superando o mínimo de 35% exigido. A segunda etapa foi discursiva e constou de quatro provas: Administração e Economia, Ciência Política e Direito, Redação em língua portuguesa e prova de língua estrangeira (Inglês e Francês), tendo sido aprovados 200 candidatos (100 da clientela interna e 100 da externa). Segundo o diretor de Ensino e Pesquisa da ENAP, Florindo Villa-Alvarez, as duas primeiras etapas de seleção tiveram o mesmo critério de avaliação, com notas padronizadas em uma escala de zero a mil, para que a classificação final se desse pela soma das notas das três etapas.

A terceira e última etapa de seleção compreendeu a análise de currículo e prova de títulos, além de entrevistas individuais realizadas por uma banca examinadora, composta por 18 especialistas altamente qualificados e dois diretores da Escola. A presidência da banca ficou com o ex-presidente do Supremo Tribunal Federal (STF), ministro Francisco Manoel Xavier de Albuquerque. Os candidatos também foram submetidos a exame médico, com caráter eliminatório.

Nessa última etapa de seleção, o desafio que o ministro Aluizio Alves havia lançado à ENAP — garantir a mesma oportunidade aos candidatos das duas clientelas — foi concretizado através da adoção de um modelo inovador, onde os títulos dos candidatos da clientela externa e os cargos de confiança e direção ocupados pelos candidatos servidores receberam a mesma pontuação. Dessa forma “conseguimos equilibrar o histórico de vida de cada um dos candidatos das duas clientelas”, assegura Florindo Villa-Alvarez.

O somatório das sete notas das três etapas de seleção, totalizado pela CESGRANRIO, é que apontou os 120 candidatos aprovados para o primeiro Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental da ENAP.

Entre os 39.575 candidatos, 626 tinham curso de Mestrado (19 aprovados), 102 de Doutorado (2 aprovados), 34.148 curso superior (93 aprovados) e 4.699 tinham segundo grau (6 aprovados). Entre os 120 candidatos selecionados 32 são engenheiros, 27 economistas, 17 advogados, 15 administradores, 4 formados em Letras, 3 em História, 3 em Relações Internacionais, 3 em Física, 3 em Arquitetura, 2 em Agronomia, 2 em Química, 2 em Filosofia, 2 em Medicina, 1 em Comunicação, 1 em Estatística, 1 Militar, 1 em Matemática, e 1 Policial.

---

*A ENAP desenvolveu modelo próprio e inovador visando a formação objetiva e prática de um conjunto heterogêneo de alunos*

---

### INOVAÇÃO

Tentando fugir de uma proposta curricular acadêmica para que os próprios alunos tivessem chance de influir na formulação definitiva do curso, a ENAP desenvolveu modelo próprio e inovador visando à formação objetiva e prática de um conjunto heterogêneo de alunos.

Com 18 meses de duração, o curso será dividido em três etapas: cinco meses de fundamentação instrucional, oito meses de estágio prático supervisionado e mais três meses de aprimoramento personalizado, com dois períodos de um mês de férias.

Na etapa inicial haverá um mínimo de aulas expositivas, convencionais. Florindo Villa-Alvarez explica que toda aula compreenderá seminários, com material instrucional previamente distribuído para que os alunos possam discutir com os “professores” — que farão o papel de monitores — aprendendo junto com os alunos, numa verdadeira equipe.

---

*Não precisamos ensinar um outro modelo de administração que não seja nosso*

---

Todo o material instrucional será baseado em casos concretos, como por exemplo, a questão tributária municipal, a história administrativa do País. Os dossiês abrangerão todos os assuntos administrativos, políticos e econômicos de maneira participativa, resgatando a memória da administração pública. Assim, garante o diretor de Ensino e Pesquisa da ENAP, será desenvolvido um curso baseado na escola francesa ENA, sem contudo copiar aquele modelo. “Vamos ensinar o modelo brasileiro, resgatando as grandes personalidades da história da administração pública do Brasil, como Visconde de Mauá e Alberto Torres, entre outros”.

“Afinal, sentencia Florindo Villa-Alvarez, se temos história, temos administração. O Império foi administrado e a República também. Por isso não precisamos ensinar um outro modelo de administração que não seja o nosso. Desta maneira, a proposta curricular da ENAP será inédita para cada turma, na medida em que será moldada pelos próprios alunos, evoluindo no tempo”.

Depois dessa fase instrucional, os alunos farão estágios em instituições federais, estaduais ou municipais, de modo que todos tenham oportunidade de constatar, na prática, a realidade administrativa do País. É na última etapa do curso que o aluno terá ocasião para um atendimento personalizado, aparando as insuficiências verificadas durante o estágio. Essa metodologia é inovadora, pois dá condições de o estágio ser avaliado e complementado.

Para otimizar a ocupação das dependências da ENAP durante o período de estágio da primeira turma, o processo de recrutamento e seleção da segunda turma começa já em dezembro. Assim, em março, quando a segunda turma iniciar os cinco meses de fundamentação instrucional, a primeira sairá para o estágio de oito meses, e assim sucessivamente.

# III Concurso de Fotografia do Servidor Público

Descontração, de Eudemar Sousa de Moraes e A luz e o olhar, de Germiniano Cardoso dos Santos, foram as fotos premiadas (1.º lugar preto e branco e 1.º lugar cores) no III Concurso de Fotografia do Servidor Público, promovido pela Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP.

O Concurso é realizado anualmente sob a coordenação do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública, com objetivo de incentivar e

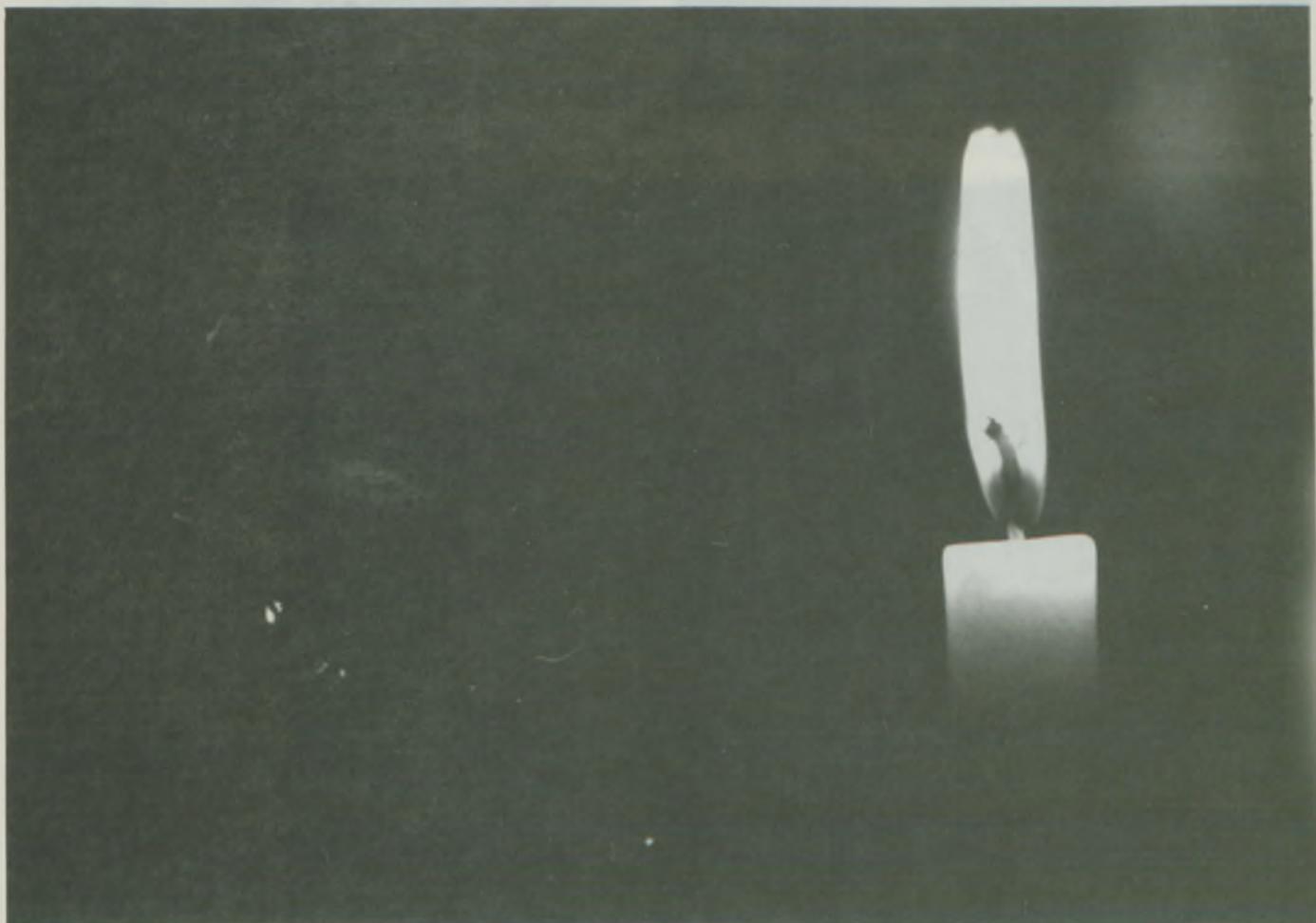
divulgar a arte da fotografia entre os servidores públicos. Este ano, 43 servidores participaram do evento, com um total de 192 fotos.

Na categoria preto e branco o 2.º lugar ficou para Cidinha Coutinho, com o trabalho “Moldura”. Duas outras fotos receberam Menção Honrosa: Futuro, Toninho Carvalho e Agricultor de Subsistência, José Antonio Marques.

Na categoria cores, o resultado foi o seguinte: 2.º lugar para Serra Pela-

da, de Sérgio Alves Ferreira, e Menção Honrosa para Água é Vida e Ballet da Natureza, ambas de Diógenes Borges Cardoso.

A comissão que escolheu os melhores trabalhos do III Concurso de Fotografia foi composta por: Breyner Nobre Perdigão — Professor de Fotografia; André Luiz Abrahão — Professor de Fotografia do CEUB; André Dusek — Ágil Foto Jornalismo; Luiza Helena da Silveira e Hermano Machado, representando a FUNCEP.



1.º Lugar — Foto Colorida — Título: A Luz e o Olhar — Fotógrafo: Germiniano Cardoso dos Santos.



2.º Lugar — Foto Colorida Título: *A Força do Garimpeiro*  
Fotógrafo: Sérgio Alves Ferreira.



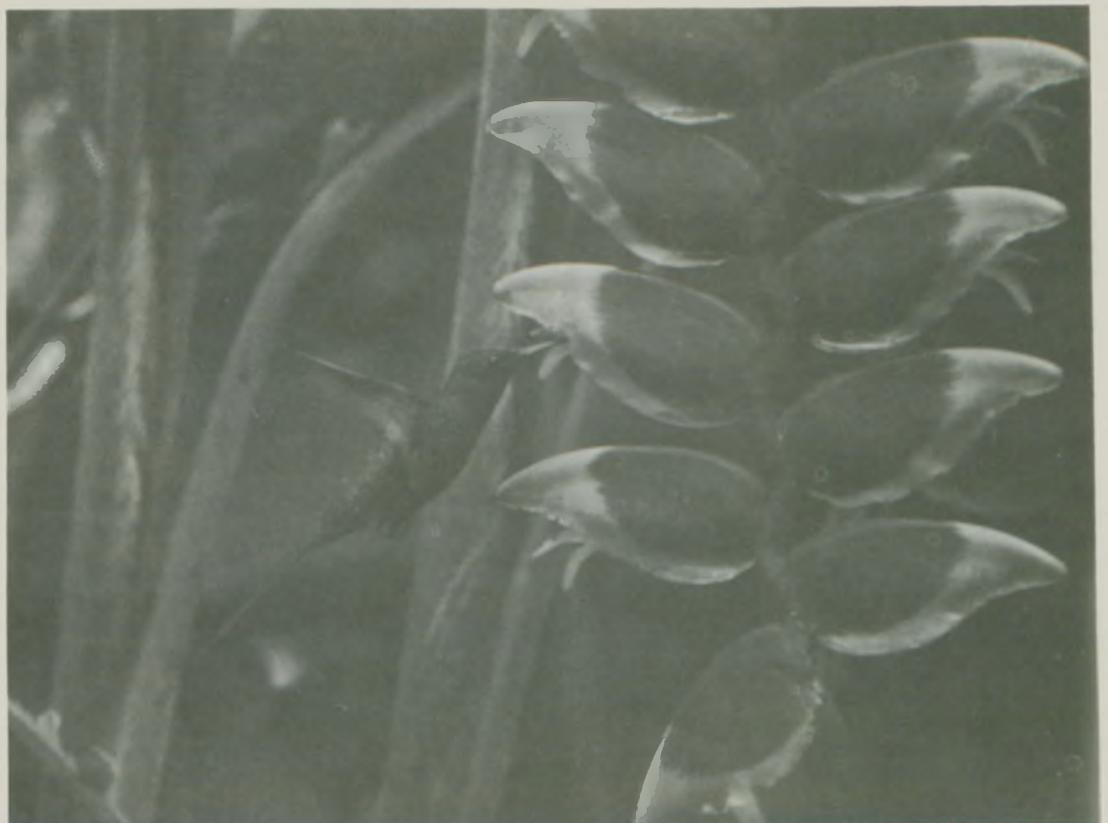
2.º Lugar — Foto Preto e Branco Título: *Moldura*  
Fotógrafa: Cidinha Coutinho.



1.º Lugar — Foto Preto e Branco  
Título: *Descontração*  
Fotógrafo: Eudemar Souza de Moraes.



*Menção: Honrosa — Foto  
Preto e Branco  
Título: Futuro  
Fotógrafo: Toninho  
Carvalho.*



*Menção Honrosa — Foto  
Colorida  
Título: Ballet da Natureza  
Fotógrafo: Diogenes Borges  
Cardoso.*



*Menção Honrosa — Foto Preto e Branco  
Título: Agricultor de Subsistência — Fotógrafo: Antônio Marques.*



*Menção Honrosa — Foto Colorida  
Título: Água é Vida — Fotógrafo: Diogenes Borges Cardoso.*

**FUNCEP PUBLICAÇÕES**

Um acervo de publicações sobre administração pública. Edições que não são encontradas com facilidade na linha editorial de nossos livrinhos.

**COLEÇÃO HISTÓRIA ADMINISTRATIVA DO BRASIL — HAB**

Projeto editorial de 40 volumes. De maneira sistemática, objetiva a cobertura integral da história da administração pública brasileira. Pesquisas e textos executados por renomados professores e historiadores.

No momento, já foram editados 16 volumes, compreendendo os períodos Colonial e Imperial.

Mínimo de 130 páginas; formato 22 x 15,5 cm; capa: 1 cor, papel chambril, 120 gr, plastificada; miolo: papel off-set, 75 gr; todos com gráficos e tabelas.

TÍTULO	CÓDIGO	PREÇO
Administração Portuguesa no Brasil — de Pombal a D. João	206	Cz\$ 1.040,00
Brasil Sede da Monarquia. Brasil Reino — 1.ª parte	207	Cz\$ 970,00
Brasil Sede da Monarquia. Brasil Reino — 2.ª parte	208	Cz\$ 1.230,00
Organização Política e Administrativa do Império	209	Cz\$ 1.520,00
Organização e Administração do Ministério do Império	210	Cz\$ 550,00
Organização e Administração do Ministério dos Estrangeiros	211	Cz\$ 580,00

TÍTULO	CÓDIGO	PREÇO
Organização e Administração do Ministério da Justiça no Império	212	Cz\$ 1.330,00
Organização e Administração do Ministério da Fazenda no Império	213	Cz\$ 1.170,00
Organização e Administração do Ministério da Agricultura no Império	214	Cz\$ 1.470,00
Organização e Administração do Ministério da Marinha no Império	215	Cz\$ 1.920,00
		<b>TOTAL Cz\$ 11.780,00</b>

Obs: Volumes 1 e 4 esgotados

Coleção HAB — 10 volumes, Código 200  
preço especial: Cz\$ 8.500,00

Cortesia — Anais dos Seminários:  
Limites da Intervenção do Estado  
Presidencialismo / Parlamentarismo  
Nordeste e a Constituinte

Pedidos — Podem ser feitos pelo correio, somente através  
de cheques, à FUNCEP/PUBLICAÇÕES  
Caixa Postal 12-2555  
70.610 — Brasília/DF

# CVO: Redução de gastos indica acerto da iniciativa

O governo federal economizou 19,191 milhões de cruzados durante o mês de junho, com a redução de 132 veículos e 185 motoristas da frota oficial dos Ministérios do Interior, Indústria e Comércio, SEDAP, Agricultura, Transporte, Trabalho e Saúde. Essa economia é o resultado da implantação, em 31 de maio deste ano, da Central de Veículos Oficiais (CVO), pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP), visando racionalizar o uso dos carros oficiais no transporte dos servidores civis em Brasília.

---

*Como novo instrumento de racionalização dos gastos públicos, a implantação do CVO, até o final do ano vai atingir todos os ministérios*

---

Essas informações fazem parte do relatório do primeiro mês de atuação da CVO, enviado ao ministro Aluizio Alves. Segundo o relatório, que compara a situação da frota oficial desses ministérios nos meses de janeiro e junho, a redução dos gastos (veja quadro) foi de 74,5% 25,746 milhões de cruzados em janeiro contra, 6,555 milhões de cruzados em junho), causada pela diminuição de 180.907 quilômetros rodados no mês (269.994 Km em janeiro contra 89.087 Km em junho). O desempenho da CVO no mês de junho impressionou o ministro Aluizio Alves: "Quando projetamos o serviço, a meta adotada previa uma economia mensal de até 15 milhões de cruzados por isso esse resultado é surpreendente e demonstra que estamos no caminho certo".

## ORIGEM

Estudos realizados pela própria SEDAP constataram uma ociosidade média de 85% dos veículos da frota oficial em Brasília, e em consequência, de 94% dos motoristas (o número de motoristas é sempre maior que o de veículos, para garantir a operação da frota). Eram veículos e funcionários estacionados nas garagens, sem um aproveitamento condizente com o investimento que representam. Partindo dessa constatação, o ministro Aluizio Alves baixou a Instrução Normativa n.º 204, em janeiro deste ano, reduzindo a frota oficial dos órgãos da administração direta e indireta participantes do sistema de Serviços Gerais, para apenas 11 veículos, 2 para o ministro, 1 para o secretário-

geral, 3 para serviços especiais e 5 para a frota de serviço do ministério. A instrução ministerial exclui a frota dos ministérios destinada à fiscalização e outros serviços essenciais.

Reduzida a frota oficial da administração federal em Brasília, foi criada a CVO, que aproveitando partes dos veículos desativados, instituiu um "pool" para o transporte racional de servidores, acabando com a ociosidade dos carros oficiais.

Como instrumento novo de racionalização dos gastos públicos, decorrente da Reforma Administrativa desencadeada pelo Governo Federal, a implantação da CVO acontecerá em quatro etapas: a primeira, já implantada, atinge sete ministérios citados; a segunda, que deve ser iniciada até o final do ano, vai englobar os minis-



*Veículo da CVO deixa passageiro no local de destino.*

# NOTICIÁRIO

térios da Ciência e Tecnologia, Comunicações, Cultura, Habitação Urbana e Meio Ambiente, Fazenda, Justiça, Educação, Minas e Energia, Previdência e Assistência Social, Reforma e Desenvolvimento Agrário e Relações Exteriores; na terceira fase serão incluídos os órgãos autônomos integrantes dos SISG (Sistema de Serviços Gerais); e na quarta etapa as autarquias.

*A grande estratégia está em que a cada chamada individual não corresponda ao deslocamento de um novo veículo*

## COMO FUNCIONA

A CVO dispõe hoje, para operacionalizar a primeira fase do atendimento aos sete ministérios, de 40 veículos (Opala e Passat), 23 funcionários administrativos, 2 mecânicos e 4 lavadores. Até o final do ano a CVO vai deixar a garagem da SEDAP para ocupar uma garagem cedida pelo DNER, onde terá toda infra-estrutura para ampliar seus serviços até a quarta etapa programada. A CVO também dispõe de um Centro de Processamento de Dados que controla toda a operacionalização do sistema, inclusive listagens mensais sobre a troca de óleo dos veículos, vencimento da carteira de habilitação dos motoristas, despesas, quilometragem de cada carro, número de saídas diárias e seus motivos, além do número de passageiros transportados.

Cada um dos sete ministérios atualmente atendidos, possui um setor de transporte, para gerenciar a frota permitida de 11 veículos e para solicitar à CVO o atendimento aos servidores do seu ministério. Para usar os serviços da CVO é preciso seguir o seguinte roteiro: 1. o servidor solicita o veículo ao setor de transporte

de seu órgão; 2. a telefonista de atendimento da CVO checa o código de controle, preenche o formulário próprio e a requisição de transporte, indicando local de saída e destino do funcionário e o número de servidores que serão transportados; 3. o rádio-operador contata o veículo em trânsito mais próximo do local de atendimento e transmite a autorização; 4. o motorista do veículo contatado preenche um formulário de controle e parte para atender o serviço solicitado; 5. executado o serviço, o veículo retorna à CVO (veja quadro).

A grande estratégia da CVO para reduzir a quilometragem e os gastos — além da redução da frota — está em que o transporte a cada chamada individual não corresponda necessariamente ao deslocamento de um novo veículo. O motorista só pode esperar o servidor até 10 minutos. todos os 42 motoristas da Central, que foram requisitados dos sete ministérios quando da redução de suas frotas, foram devidamente treinados pela FUNCEP para garantir a cordialidade, segurança e rapidez no atendimento.



Telefonistas recebendo solicitação de veículos à CVO.

### SEDAP/SESC — CVO TRANSPORTE DE PESSOAL E SERVIÇOS ANÁLISE COMPARATIVA

ITEM	JAN/88 (A)	JUN/88 (B)	JUN/88 (C)*	REDUÇÃO A-(B+C)
FROTA	207	40	35	132
QUILOMETRAGEM	269.994	43.436	45.651	180.907
MOTORISTAS	273	42	46	185
CUSTO (Cz\$)	25.746.126,	2.201.822,	4.353.209	19.191.109,
Redução de Gastos (%): A-B + C = 74,5%				

\* INCLUSÃO DA FROTA DE SERVIÇOS

FONTE: SEDAP/SESC/CVO

# NOTICIÁRIO

*Todos os dias 10 requisições são escolhidas aleatoriamente e checadas uma a uma*

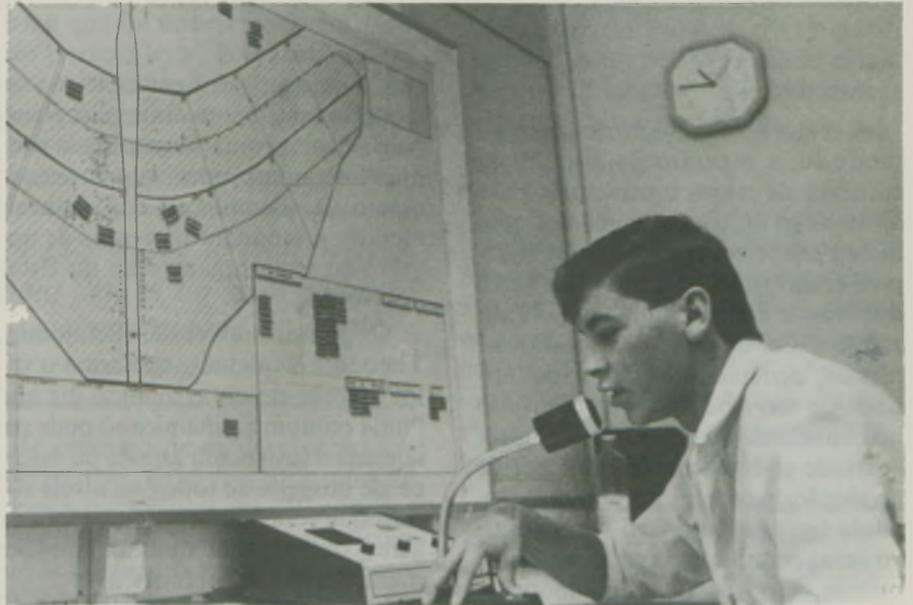
## REPERCUSSÃO

Além do relatório sobre o desempenho da CVO durante o mês de junho enviado ao ministro Aluísio Alves, os órgãos atendidos recebem relatório mensal da CVO com todos os serviços prestados (veja quadro).

Para garantir o controle e o aprimoramento do serviço, todos os dias 10 requisições são escolhidas aleatoriamente e chegadas uma a uma pela telefonista, através do contato pessoal com o serviço atendido. Assim, é possível constatar a qualidade e a pontualidade do transporte, a cordialidade e perícia do motorista e o levantamento de sugestões.

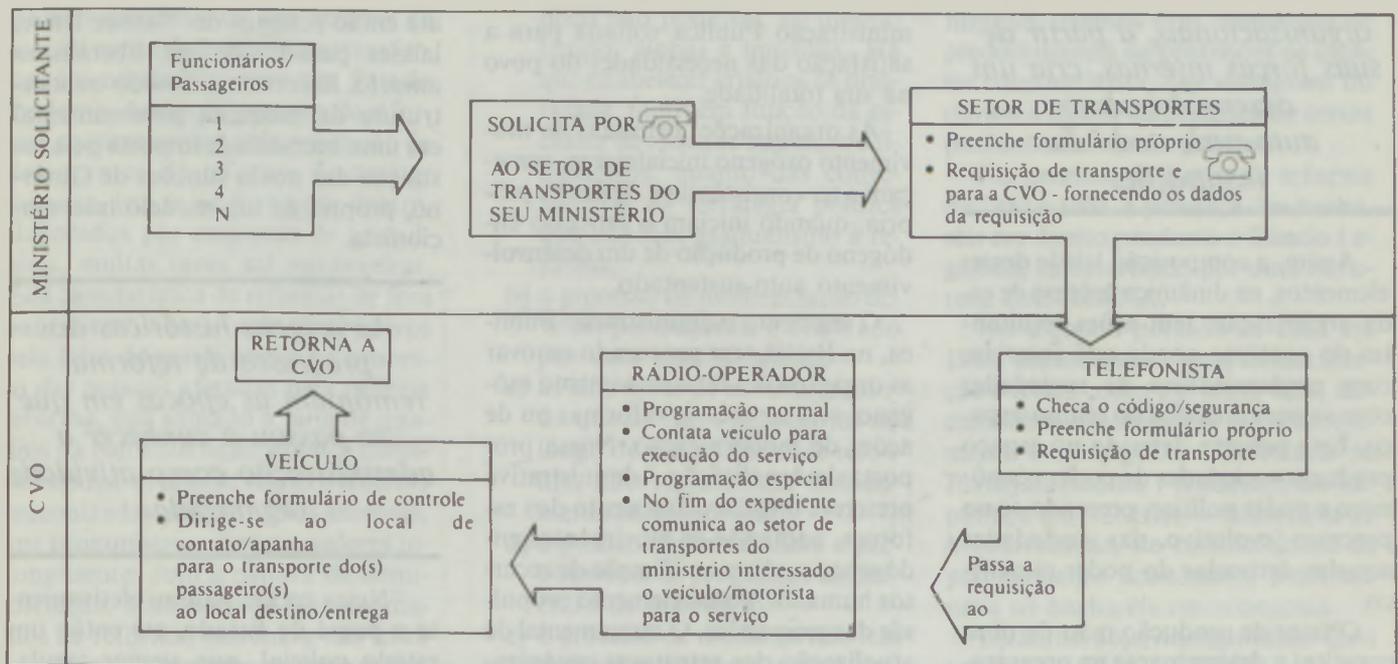
A repercussão do desempenho da CVO pode ser medida pelo grande número de manifestações oficiais de apoio que vem recebendo, além de inúmeros pedidos de inclusão de órgãos federais ainda não integrados nessa primeira etapa. Animado com os resultados, o ministro Aluísio Alves comenta: "Além da grande eco-

nomia que já conseguimos, estamos assegurando a mudança de mentalidade do servidor público em Brasília que está sendo atendido pela CVO, que já não pede mais condução para pagar suas contas. Todos os usuários da CVO têm hoje a consciência de que a racionalização trabalha a seu favor, e não contra ele".



Rádio-operador contata veículo para execução de serviço.

## SEDAP/SESC — CVO FLUXOGRAMA GERAL DE FUNCIONAMENTO



# Atualização Administrativa

Márcio Tomelim

Coordenador do mestrado em administração da UnB

Doutor em Administração Pública pela Universidade de Paris

## I. Introdução

A evolução da divisão do trabalho produziu a organização formal no contexto de regras e princípios para alcançar os objetivos colimados, com menor número de pessoas, menor capital empregado, obtendo maior produtividade da terra empregada, utilizando maior quantidade de matérias-primas, demandando maior quantidade de serviços, instrumentalizado no conhecimento científico e técnico. A tríade composição dos fatores de produção, presentes na organização, adota um elemento fixo do respectivo setor econômico (terra, matérias-primas, serviços ou o componente ciência e tecnologia do setor quaternário) ao qual adiciona-se em quantidade o capital, mas soma-se em qualidade a mão-de-obra empregada.

---

*O instrumental de atualização das estruturas organizacionais, a partir de suas forças internas, cria um desenvolvimento auto-sustentado das instituições*

---

Assim, a composição tríade desses elementos, na dinâmica própria de cada organização, tem ações resultantes do contexto aonde está inserida, com predominância de sociedades com valores próprios no tempo/espaço. Este período deferido no espaço produziu sociedades de poder econômico e poder político, prevendo-se no processo evolutivo das sociedades aquelas derivadas do poder científico.

O fator de produção mão-de-obra constitui a determinante na organiza-

ção, da concepção à execução. As relações sociais na escala espaço/tempo da evolução da humanidade produziu e ainda produz, o aperfeiçoamento na acumulação dos conhecimentos, criando as diferenças de povos e raças na organização do Estado/Nação.

O prêmio nobel de Economia, Theodore W. Schultz confirma o valor da mão-de-obra, quando diz que “uma economia dinâmica só pode ser lançada e sustentada através do esforço de homens de todos os níveis sociais que contenham tanto aprendizagem convencional quanto aptidões manipuladas de técnicas”.(1)

A formação de recursos humanos na organização do Estado/Nação, não precisa ser considerada como privilégio de países ricos, em recursos naturais, mas qualquer nação de espaço/tempo inteligentemente ordenado deve saber usar suas melhores inteligências, para a condução de Administração Pública voltada para a satisfação das necessidades do povo na sua totalidade.

As organizações oriundas no movimento oxógeno inicialmente, começam a ter consistência e dinâmica própria, quando iniciam o processo endógeno de produção de um desenvolvimento auto-sustentado.

O segmento Administração Pública, no Brasil, tem procurado renovar as organizações num movimento exógeno, seja através de reformas ou de ações de modernização. Nossa proposta de Atualização Administrativa prescreve o redirecionamento dos esforços, adotando-se movimentos endógenos mediante utilização de recursos humanos, como elemento propulsor das renovações. O instrumental de atualização das estruturas organiza-

cionais a partir de suas forças internas, cria um desenvolvimento auto-sustentado das instituições.

Confirmamos na expressão de Massenet que a “perspectiva de colocar em movimento as organizações, não se trata mais de reformar, isto é, de reagir no abstrato, em nome de um modelo ideal pretendido, em uma realidade rebelde. Trata-se de colocar em movimento, e sobretudo tornar possível um movimento espontâneo das organizações públicas”.(2)

Este movimento espontâneo é endógeno e não exógeno, daí o princípio do movimento ser de dentro para fora, através de seus próprios recursos humanos.

## II. Reforma

A segunda República 1930/45 traz no seu bojo o intervencionismo estatal praticado em diversos países do mundo. Este intervencionismo obriga o Estado a assumir novas funções até então restritas do “laissez faire, laissez passer” de um liberalismo amorfo. Reformar o Estado ou a estrutura da máquina governamental era uma necessidade imposta pela assunção das novas funções de Governo, própria de um modelo intervencionista.

---

*As origens históricas dos processos de reforma remontam às épocas em que se passou a conhecer a administração como atividade organizada*

---

“Nessa época, mudou efetivamente o papel do Estado, até então um estado policial, que apenas regula-

---

# IDÉIAS

---

mentava a vida social e econômica do País. A partir de 1930, vitoriosa a Revolução, surgiu o Estado Intervencionista. O Presidente Getúlio Vargas procurou recompor o Estado Brasileiro, intervindo na vida econômica e social do País".(3)

Este processo intervencionista, copiado de países mais adiantados como: Estados Unidos, Alemanha, Itália e outros, procurou introduzir no modelo brasileiro novas técnicas de gestão administrativa. O período de reforma que se inicia na Segunda República, tem seu apanágio na Terceira República de 1946/64, que na vigência da Constituição de 1946 encontra na descentralização seu modelo.

Ao conceituar como "Reforma Administrativa", em sentido lato, qualquer esforço metodizado com o objetivo de aumentar a eficiência das organizações, o Prof. Allyson diz que as origens históricas dos processos de reforma remontam, assim, às épocas em que, em diferentes países se passou a conhecer a administração como atividade organizada".(4)

Devemos evidenciar que, nesse período, a administração pública federal não dispunha de um quadro de pessoal capaz de produzir as transformações necessárias para um Estado moderno. Assim, o processo de reformas se caracterizou pela produção de documentos de reforma de caráter exógeno, isto é: de fora para dentro, elaborados por empresas de consultoria, muitas vezes até estrangeiras. Esta característica de reformas de fora para dentro não atingia os objetivos pela falta de participação no processo das pessoas afetadas pela própria reforma, que somado à falta de quadros na Administração Pública tornava impossível aplicar regras e técnicas preconizadas por empresas externas, que propunham práticas e valores incongruentes com a cultura da administração. Este período que chamamos de reforma, marchava tão lento que quando as novas regras e méto-

dos eram introduzidos na Administração Pública, careciam de reforma das reformas.

### III. Modernização

Na vigência da Quarta República 1964/85 — que produziu a sistole, pela centralização do poder do Estado — inicia-se um novo processo de reforma que foi normatizado em 1967 pelo Decreto-lei n.º 200, trazendo no seu contexto histórico a modernização do Estado Brasileiro, pela cooptação de pessoal do setor privado para assumir funções no setor público.

---

#### *O Decreto-lei n.º 200, trouxe para dentro do setor público a modernidade do setor empresarial*

---

O processo de modernização administrativa, tinha nos dirigentes da época a consciência das dificuldades a serem enfrentadas, deixando lições que, se não justificam os erros e acertos, evidenciam um passo a mais no processo de reforma para se completar com novas técnicas de Atualização Administrativa, ora propostas.

Os dirigentes da SEMOR assim expressaram: (5)

- a) a modernização do Serviço Público não pode ser, ao mesmo tempo, global e imediata. Há que estabelecer critérios de prioridade, tanto em função da escassez de recursos humanos e financeiros, quanto das conveniências de estratégia política que impõem gradualismo à reforma;
- b) o processo de modernização deve ser permanente, e orientado por uma política global;
- c) as alterações de estruturas, ainda que às vezes necessárias ao longo de um processo de reforma, não representam isoladamente modernização;
- d) é preciso explicitar clara e precisamente os propósitos do processo de mudança;
- e) o processo de mudança não tem curso com abstração das pes-

soas e organizações que são seu objeto e muito menos contra elas;

- f) sem envolvimento dos dirigentes, em todos os níveis da administração, os esforços mais ambiciosos de modernização estão fadados à frustração.

Esta nova característica de ver a Administração Pública, trouxe para dentro do setor público a modernidade do setor empresarial, através dos dirigentes assim cooptados.

### IV. Atualização

A Atualização Administrativa pressupõe a existência de pessoal qualificado ou, na falta desta condição, a montagem de uma estrutura capaz de prepará-los. Com a transformação do DASP em SEDAP, levantou-se uma nova bandeira na Administração Pública de formação e treinamento de gestores da função pública.

---

#### *A atualização administrativa tem a característica de preparar recursos humanos para o processo de reformar e modernizar o Estado: de dentro para fora, e de caráter permanente*

---

Na evolução da reforma e modernização, tivemos dois momentos de predominância de profissões de caráter corporativista, que marcavam ou davam a tônica da presença de certas profissões no setor público.

No primeiro período de reforma de 1930 a 1964, a presença dos bacharéis em direito produziu o Estado Legalista, caracterizado por uma estrutura DASPEANA.

No segundo período de 1964 até 1986, caracterizado pela modernização e tendo como estrutura base, inicialmente o Ministério do Planejamento e em seguida a Secretaria de Planejamento da Presidência da República via SEMOR — Secretaria de Modernização, de características de planejamento econômico, predominava os bacharéis em economia.

Estamos hoje, inaugurando uma terceira fase com a SEDAP — Secre-

## IDÉIAS

taria de Administração Pública da Presidência da República, através da Escola Nacional de Administração Pública, na qual a multidisciplinaridade de profissões pelo processo seletivo e estrutura curricular deverá dar ênfase à gestão das atividades do setor público. A predominância de um currículo voltado para a ciência administrativa deverá inaugurar este novo período, aberto à todas as profissões, acabando com o corporativismo profissional.

As atividades da FUNCEP — Fundação Centro de Formação do Servidor Público foram afetadas com a incumbência do treinamento e formação do servidor público. O CEDAM — Centro de Desenvolvimento da Administração Pública, tem por função precípua o treinamento dos servidores públicos e a ENAP — Escola Nacional de Administração Pública, a função de preparar os gestores da Administração Pública. Estas duas funções, que necessitam de uma implementação própria, poderão iniciar este novo processo de administrar, pela Atualização Administrativa.

A filosofia da Atualização Administrativa vem de encontro às atividades de reforma e modernização, que não tiveram êxito exatamente por ser um processo exógeno no contexto da administração, enquanto que a Atualização Administrativa tem a característica de ser um processo endógeno, isto é: preparar recursos humanos para o processo de reformar e modernizar de dentro para fora, e de caráter permanente. A Atualização Administrativa preconiza o estudo sistemático, de métodos e processos de eficiência e eficácia de aplicação constante na Administração Pública. A evolução tecnológica, com a introdução do computador nas tarefas da administração, novas tecnologias, pesquisadas ou traduzidas pelo estudo comparativo de outros países, são práticas que devem ser introduzidas, sem alarde, mas de maneira contínua e progressiva pela prática do treina-

mento e formação permanente do administrador público.

Esta será a nova visão da Atualização Administrativa, que deixando de lado impulsos e esforços momentâneos de administrações sucessivas, deverá ser a prática constante de todos os dirigentes porque os dirigentes devem ter internalizado esta filosofia, pelo treinamento e formação contínua.

A dinâmica da sociedade, na época da simultaneidade das comunicações, deve fazer a história administrativa e não somente registrá-la.

O atingimento destas metas será possível com a integração da força renovada da Universidade, que deverá estar presente em programas e projetos de treinamento e formação.

Quando dissemos no livro “O Quaternário: Seu Espaço e Poder” que estamos no limiar da sociedade do conhecimento, a que damos o nome de sociedade quaternária, procuramos insistir na produção e na aquisição de conhecimentos como valor maior e como função capaz de dominar a dicotomia entre os aspectos culturais e utilitários. Na medida em que o setor quaternário absorver a maioria da população escolarizada e ativa, esta se tornará a mola propulsora do desenvolvimento econômico e social.

Ao indicarmos a presença da Universidade no processo de Atualização Administrativa, queremos evidenciar que a Universidade e o Estado formam um binômio indissolúvel de criação, de desenvolvimento de regras e princípios que quando aplicados convenientemente conduzem a sociedade a produzir mais e mais eficien-

temente. Ao binômio Universidade/Estado crescemos a empresa, que se utilizando das pesquisas da Universidade sob a orientação do Estado pelo disciplinamento conduz a Nação ao pleno desenvolvimento.

Um passo importante para Atualização Administrativa será a inteira adoção da carreira do servidor público, que uma vez treinado e formado encontrará estímulo para permanecer no serviço público, acumulando experiências para na ação e gestão da coisa pública alcançar os objetivos de servir ao cidadão e ao Estado.

Ao entendermos que a Atualização Administrativa tem na formação permanente o início de um processo, assim entendemos que a Universidade, com a presença do Estado, pode modificar os parâmetros de desenvolvimento, tornando o Estado presente na vida econômica e social para alcançarmos o apanágio de País pleno e saciado, no todo e na individualidade de cada um.

### V. Conclusão

Resumindo os pontos significativos dos momentos da Administração Pública Brasileira a partir de 1930, levantamos ainda alguns conceitos que somados aos pontos de vista externados, no quadro abaixo pode-se confirmar regras e métodos que se executados, podem conduzir o Brasil à eficiência esperada.

Por definição, segundo Pisani, a Administração de Gestão é geral, ela permanente estável, enquanto que a Administração de Missão é adaptável ao problema, a um tempo e lugar, é localizada e termina quando a missão chega ao fim. Mas tanto a Ad-

QUADRO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA A PARTIR DE 1930

PERÍODOS ELEMENTOS	REFORMA	MODERNIZAÇÃO	ATUALIZAÇÃO
Estrutura	DASP	SEPLAN/SEMOR	SEDAP/PR
Administração	De Gestão	De Missão	Prospectiva
Corporativismo Dominante	Bacharel em Direito	Bacharel em Economia	Formação Multidisciplinar
Ação	Operacional	Tática	Estratégia

## IDÉIAS

ministração de Gestão quanto de Missão falta um elemento, cuja soma das partes deve determinar o futuro querido que é representado pela função prospectiva, isto é, determinar o futuro querido, na constância evolutiva dos movimentos exigidos na construção das partes.

As ações predominantes em cada período evidenciavam o nível de pessoal exigido, ficando bastante claro a necessidade de formação permanente para acompanhar as ações estratégicas que variam no tempo e no espaço.

Assim, o Estado será completo e pleno quando pleno e saciado for o indivíduo no seu contexto social.

### BIBLIOGRAFIA

1. SCHULTZ, Theodore W. — Investindo no Povo, Forense Universitária, Rio de Janeiro, 1981.
2. MASSENET, Michel. La Nouvelle Gestion Public. Edition Hommes et Techniques, Paris, 1975.
3. MARCELINO, Gileno. Evolução do Estado e Reforma Administrativa. Série Reforma Administrativa, Vol. 1. SEDAP/PR. Brasília, 1987.
4. MITRAUD, Allyson Darowith et Allii. Panorama da Administração Federal Brasileira e Reforma Administrativa, in: Revista de Administração Pública. F. G. V., Out./Dez., Vol. 11, 1977.
5. MITRAUD et Allii — op. cit.
6. PISANI, Edgard. Administration de Gestion et Mission. In: L'Administration Publique, Armand Colin. Paris. 1971.

### FUNCEP/PUBLICAÇÕES

Um acervo de publicações sobre administração pública. Edições que não são encontradas com facilidade na linha editorial de nossos livreiros.

#### COLEÇÃO ESTUDOS POLÍTICOS — EP

Estender, para além das normas e rotinas administrativas, as preocupações relativas aos problemas da Administração. Ao mesmo tempo apresentar textos produzidos por estudiosos que, no desempenho de suas funções, assumiram papéis importantes nos destinos da nação.

Mínimo de 60 páginas; formato 14,5 x 20,5 cm; capa: papel chambril 120 gr, 2 cores; plastificada; miolo: papel off-set, 75 gr.

TÍTULO	CÓDIGO	PREÇO
Presidencialismo e Parlamentarismo — José Augusto	301	Cz\$ 600,00
O Regime Parlamentarista e a Realidade Brasileira — Tancredo Neves	302	Cz\$ 340,00
Parlamentarismo ao Alcance de Todos — Raul Pilla	303	Cz\$ 270,00
Parlamentarismo e Presidencialismo na Realidade Brasileira — Sylvio Romero	304	Cz\$ 420,00
Cartilha do Parlamentarismo — João Camilo de Oliveira Torres	305	Cz\$ 360,00
Pródornos do Governo de Gabinete — Aliomar Baleeiro	306	Cz\$ 330,00
O Novo Parlamentarismo — Vamireh Chacon	307	Cz\$ 370,00
		TOTAL Cz\$ 2.690,00

Coleção EP — 7 volumes: Código 300 preço especial  
Cz\$ 1.900,00

Cortesia — Anais dos Seminários:  
Presidencialismo/Parlamentarismo  
Nordeste e a Constituinte

Pedidos — Podem ser feitos pelo correio, somente através de cheques, à FUNCEP/PUBLICAÇÕES.  
Caixa Postal 12-2555  
70.610 — Brasília/DF

# Desenvolvimento e Treinamento Gerenciais: Alternativas para a modernização

Zani Edna Andrade Brei

Pedagoga pela UFMG, especialização em Administração Pública pela FGV  
Técnica da FUNCEP

O Administrador Público não está preparado para o exercício de suas funções. Esta afirmação é feita frequentemente pela imprensa escrita, no rádio e na televisão, em congressos e simpósios e até mesmo no âmbito das próprias instituições públicas.

Daí, uma pergunta importante surge: será que os próprios administradores públicos têm essa percepção? Será esta uma necessidade realmente sentida por esse grupo de gerentes?

Não se dispõe de dados que comprovem qualquer afirmação a respeito, porém, um fato existe: na área pública, é notório que, salvo raríssimas exceções, o estrato funcional de gerentes não pressiona nem age de forma a criar condições para sua maior profissionalização. Isso leva a crer que o nível de consciência a respeito é inexistente, muito baixo ou insuficiente para gerar volume de ações adequadas à solução do problema.

Por outro lado, ouve-se também com frequência a crítica de que a administração pública brasileira precisa, com urgência, desenvolver esforço no sentido de atingir maior organicidade e eficácia em suas ações, adequando-se ao novo tipo de sociedade e de necessidades hoje existentes no País e que, portanto, o “repensar” a administração pública constitui uma atitude necessária e indispensável.

Mas, quem deve “repensar” uma administração, quando ela vai mal: o meio acadêmico? Os institutos de pesquisas? As empresas de consultoria? Os consultores autônomos? Pode-se afirmar que estes também. Porém, quando uma empresa vai mal e necessita rever seu negócio, suas políticas e estratégias e até mesmo seus processos internos de trabalho, quem assu-

me a responsabilidade pela solução do problema, em primeiro lugar, são os seus DIRIGENTES. Obviamente, os conhecimentos a respeito produzidos pelo meio acadêmico ou por qualquer área que ao assunto se dedique, constitui fonte importante de realimentação mas, nunca, elemento substitutivo.

Em relação à administração pública brasileira, instituições e pessoas têm se detido em pensá-la ou repensá-la. No entanto, apesar disso, não tem sido ela alterada de modo significativo. Como explicar a questão?

Procurando identificar quem deve repensar a administração pública, pode-se já afirmar que, se a administração pública vai mal, não cabe somente ao meio externo repensá-la. Tal tarefa, situada como ato responsável e conseqüente, deve ser papel de todos os membros dessa administração. Situados cada administrador e cada servidor público como sujeito não só de suas próprias decisões como também da história da administração de que participam, conclui-se que qualquer verdadeira mudança na administração pública brasileira só pode ser fruto da ação consciente e livre de todas as pessoas que a compõem.

---

*Crenças e valores dificultam as mudanças com a agilidade que o desenvolvimento requer. Contudo, não impedem que tais mudanças ocorram*

---

Um órgão público não é massa anônima e acéfala, por mais que dê essa impressão. O que faz a administração pública ser o que é, são exa-

tamente os valores e atitudes dos responsáveis por ela e dos que dela participam. Se existe deterioração ela tem sua causa nos padrões de pensamento e comportamento que vieram gerando o tipo de cultura hoje vigente na administração pública.

Contudo, alterar esse estado de coisas exige uma liderança que obviamente cabe aos que detêm o poder de, pela posição que ocupam, deflagrar e disseminar processos de mudanças: os administradores públicos.

Torna-se agora possível associar os dois temas: “A preparação de gerentes” e o “repensar” da administração pública.

Para que preparar gerentes, se não para querer repensar a administração que aí está? Se não para definir e assumir, de forma consciente o seu papel e sua responsabilidade na condução dos destinos essa administração? Se não para colocá-la em sinfonia com as funções assumidas pelo Estado e com as novas necessidades advindas da sociedade brasileira?

Mas, COMO fazê-lo?

A questão básica agora é: de que natureza é o problema que se tem ao pretender provocar mudanças no interior da administração pública ou provocar o “repensar” da administração pública?

A partir do posicionamento feito anteriormente, pode-se afirmar que o problema que se tem é, inicialmente, o de mobilizar e sensibilizar os administradores públicos para a necessidade de se envolver e promover este “repensar” e o de instrumentalizá-los para tal. O problema é portanto, de natureza político-educacional.

Político, enquanto o mobilizar e sensibilizar administradores públicos depende do êxito que se obtenha na tentativa de despertar o interesse de

---

## IDÉIAS

---

tais administradores para a discussão do problema e de motivá-los, ao ponto em que se decidam a se utilizar do poder que detêm para “fazer acontecer” esse repensar no espaço organizacional que ocupam.

Educacional, porquanto esse despertar do interesse a essa motivação são de caráter que se pode situar no domínio afetivo da pessoa. A consecução desse nível de participação do indivíduo depende da utilização sistemática de processos para questionamento e clarificação de crenças, valores e normas que pautam a vida de cada um como gerente e de cada órgão público no desempenho de seu papel.

Crenças, valores e normas são resultantes de ação humana, decorrem da origem da organização, dos acontecimentos da sua história, das experiências e formas de pensamento das pessoas e grupos que a lideram e que dela participam. Como se vê, constituem resultado de aprendizagens adquiridas ao longo da vida e de aprendizagens que não são imutáveis.

O mundo se encontra em permanente processo de mudança e as relações da pessoa com o mundo não são estáticas, elas mudam. As organizações, vistas como sistemas abertos, também devem mudar, na ordem natural das coisas. Quando isto não acontece no ritmo desejado, os elementos norteadores do comportamento individual e organizacional, que aqui estamos denominando de crenças e valores, devem ser revistos. Com relação às organizações públicas, sua estrutura burocrática, sua rede de controles mais complicada, sua especificidade em termos culturais e de distribuição de poder, dificultam as mudanças com a agilidade que o desenvolvimento requer. Contudo, não impedem que tais mudanças ocorram.

A revisão de justificações e aspirações ideológicas mais generalizadas redundará, espera-se, na melhor adequação das normas e papéis vigentes

em cada órgão, desde que essa revisão se faça a partir das pessoas que podem provocar mudanças de forma mais imediata, por deterem poder para tal: os administradores públicos. E desde que eles também se instrumentalizem para tal.

Este processo sistemático de questionamento e clarificação de crenças e valores, desenvolvidos a partir dos gerentes, caracteriza uma ação de natureza tipicamente educacional, porque objetiva reflexão ou aplicação de formas de pensamento crítico sobre aprendizagens adquiridas e aquisição de novas aprendizagens.

### REVISANDO ALTERNATIVAS POSSÍVEIS: DG e TG

Dispor de administradores eficazes que se aproximem do perfil gerencial ideal para o Serviço Público é meta passível de atingimento, desde que para isso ações sistemáticas sejam planejadas. Após a revisão dos critérios de seleção viriam, em seguida, o desenvolvimento da consciência do papel, a motivação de atitudes favoráveis à formação de uma mentalidade gerencial e a instrumentalização dos gerentes, que se constituem em objetivos que podem ser viabilizados pela estratégia do DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.

---

*O Serviço Público pode dispor de administradores eficazes desde que ações sistemáticas sejam planejadas e viabilizadas pela estratégia do desenvolvimento gerencial*

---

O Desenvolvimento Gerencial — DG, além de estratégia para a preparação e melhoria do desempenho dos administradores pode ser definido como um processo abrangente, sistemático e permanente de educação de gerentes.

Através deste processo, se busca criar as condições necessárias para que estes, não só se adaptem à organização mas com ela se envolvam,

agindo essencialmente de forma proativa sobre o próprio sistema, propiciando a este, crescimento e desenvolvimento. Tais condições incluem além de oportunidades de treinamento, oferecimento da instrumentalidade necessária ao atingimento de resultados e a criação de clima organizacional propício ao desenvolvimento dos gerentes. Isto coloca a exigência, inclusive, da criação de consistência interna do DG em relação aos demais subsistemas de Recursos Humanos, porque, através das ações de DG, os indivíduos, além de aumentarem sua competência e sua capacidade de contribuição, desenvolvem ao mesmo tempo expectativa de retribuição por parte do órgão, representado seja por melhoria da remuneração, promoção, reconhecimento, “status” ou maiores desafios no trabalho.

---

*Além de aumentarem sua competência e capacidade de contribuição, os indivíduos desenvolvem, ao mesmo tempo, expectativa de retribuição*

---

Como se pode observar, o DG exige comprometimento institucional em decorrência dos motivos arrolados e ainda de todos os que abaixo estão descritos:

- O Desenvolvimento de Gerentes não é desenvolvimento de conhecimentos e atitudes como um fim em si mesmo, mas, como um meio de capacitar gerentes e atingirem resultados, contribuindo para o progresso da organização e para a auto-realização de seus membros.

- Se o objetivo é desenvolver administradores capazes de atuar eficazmente como gerentes em prol do desenvolvimento da organização e não preparar especialistas em gerência, o conteúdo substantivo de tal desenvolvimento tem que advir da própria organização de origem do indivíduo: ele se constitui de ações sobre os aspectos específicos ligados ao órgão gerenciado aos quais não se tem dado suficiente importância na preparação de gerentes.

---

## IDÉIAS

---

- O DG, para ser eficaz, necessita estar baseado em necessidades reais, que advém não só do estágio em que se encontra o gerente, mas, do que dele espera a organização tendo em vista seus planos.

- O DG depende intrinsecamente do desenvolvimento da organização, assim como o desenvolvimento da organização depende do DG: um é causa e ao mesmo tempo consequência do outro.

- O DG, entendido como mecanismo que busca permitir aos administradores evitar a obsolescência e a superação, necessita do apoio organizacional para ser de caráter contínuo e permanente.

- O DG, por representar responsabilidade final dos dirigentes e das chefias imediatas, depende totalmente do nível de importância que toda a administração do órgão atribui à necessidade e ao esforço de desenvolvimento pessoal e profissional dos gerentes.

- O DG significa uma tomada de posição da organização em relação ao desenvolvimento e valorização dos seus recursos humanos, pois os gerentes representam nada mais que uma parcela desses recursos. Por isso, não se implanta o DG de fora para dentro — no máximo se sensibiliza para o problema — agora, a continuidade do processo depende de o DG se transformar em necessidade sentida pela organização.

- O DG, para que surta efeitos, deve estar “afinado” com a cultura da organização porque, por instrumentalizar administradores para promoverem mudanças, estas serão sempre contrapostas à cultura vigente, podendo vir a ser bloqueadas, desprestigiadas e até hostilizadas e o objetivo finalístico do DG cair por terra.

- O DG, entendido como processo de educação permanente de gerentes, não pode fugir ao princípio básico que garante eficácia a toda aprendizagem: o aprender a fazer, fazendo. Portanto, é no dia-a-dia do trabalho

organizacional, se auto-avaliando e buscando novas alternativas que o gerente se desenvolve.

- O DG deve representar o esforço em transferir às organizações a competência necessária para que sejam capazes de administrar o seu próprio desenvolvimento. E isto não se consegue através, apenas, de treinamentos estanques sem o seu envolvimento e sem que se incorpore a elas a competência para a continuação da produção de soluções.

- A preocupação com os fins, missão e objetivos da organização garante ao DG não correr o risco de enfatizar as técnicas, em si mesmas meios, fato que pode conduzir, na administração pública, à eficientização do ritual processualístico de burocracias que necessitam, em muitos casos, sofrer profundas mudanças.

---

### *TG, uma resposta estruturada e sistemática a uma necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos gerentes*

---

Os pontos até aqui arrolados se auto-reforçam mutuamente, tornando inquestionável a impossibilidade de o DG existir como tal, independentemente de um comprometimento organizacional.

Como parte do esforço para desenvolver gerentes ou como um eficaz instrumento a serviço do DG, tem-se o Treinamento de Gerentes - TG.

O Treinamento de Gerentes pode ser definido, como uma resposta estruturada e sistemática à uma necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes por parte dos gerentes. Não representa nada mais do que um dos instrumentos que podem ser utilizados em programas de DG. Outros mecanismos, tão ou mais importantes que o treinamento são: o desenvolvimento de clima interno propício à aplicação de novos conhecimentos adquiridos, a avaliação do desempenho e do potencial dos gerentes, promoção gradativa em decorrência do

aumento de competência, a criação de novos desafios no trabalho, etc.

O Treinamento de Gerentes, na área pública, situado como ação educativa sistematizada, deve ser regido por certos requisitos.

- Os programas de TG só adquirirão significado na medida em que se constituam em uma estratégia para elevação dos padrões de planejamento e gerência dos órgãos públicos.

- Os programas de TG, para serem eficazes, devem ser direcionados, em seu conteúdo e metodologia, para o estudo da problemática organizacional e desta forma, causar impacto sobre os destinos do órgão.

- O bom resultado de um programa de TG está relacionado, também, ao nível de motivação que ele é capaz de gerar nos participantes, que será tanto maior quanto maior for a proporção em que a experiência pessoal, profissional e organizacional dos gerentes seja devidamente equacionada e utilizada.

- O TG deve buscar, além do aprendizado de técnicas objetivas e concretas, também o aperfeiçoamento da liderança, a mudança de mentalidade, o desenvolvimento de novas atitudes e a adoção de novos padrões de comportamento por parte dos gerentes, porque o conhecimento por si só não leva à ação gerencial inteligente.

- O TG não deve representar um esforço isolado consubstanciado em cursos e seminários mas, um estimulador da formação de um sistema integrado de DG, capaz de dotar cada órgão público do corpo gerencial que atenda às suas necessidades atuais e futuras.

---

### *O que se espera do DG e TG são mudanças nos administradores e instituições públicas do país*

---

- E ainda, os programas de TG, dirigidos que são à uma clientela adulta, devem, além de adotar linha didática que leve em conta esta especificidade, se utilizar dos mais variados recursos de aprendizagem, incluindo-se aí a reflexão e explora-

# IDÉIAS

ção da experiência acumulada dos próprios gerentes.

Como se pode constatar, o Treinamento de Gerentes, constituindo-se em instrumento de DG, necessita, para que seja eficaz, do mesmo comprometimento institucional anteriormente assinalado, além de ter que atender a outros requisitos mais específicos.

O que se espera, finalmente, é que, pela utilização do DG e do TG, mu-

danças ocorram e que tais mudanças repercutam no âmbito da sociedade como um todo, de modo a substituir a imagem negativa de que hoje gozam servidores de instituições públicas do País.

## Bibliografia

1. KLICKSBERG, Bernardo — Nuevas fronteras tecnológicas en matéria de gerência em América Latina. Revista de La CEPAL n.º 31/abril de 1987.
2. MINTZBERG, Henry — Trabalho do Executivo: o folclore e o fato. Biblioteca Harvard de Administra-

ção de Empresas — Terceiro volume (18).

3. KATZ, Saul M. — A educação de Administradores para o Desenvolvimento: caráter, forma, conteúdo e currículo. Revista de Administração Pública/FGV. Rio de Janeiro, jan./jun. 1969.
4. MOSCOVICI, Fela — Competência Interpessoal no Desenvolvimento de Gerentes. Revista de Administração de Empresas, FGV. Rio de Janeiro, abr./jun. 1981.
5. PARRY, S. B. e ROBINSON, E. J. — "Management Development: Training or Education?". Training and Development Journal, July 1979, vol. 35, n.º 7.

SEDAP/PR  
FUNCEP/CEDAM

## CURSOS SOBRE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Administração de Programas e Projetos	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Noções de O & M	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
Noções de Microfilmagem	17/10 a 28/10	40 h/a	
Programação Orçamentária e Financeira	21/11 a 2/12	40 h/a	
Administração de Cargos e Salários	12/9 a 18/11	180 h/a	110.000,
Legislação Trabalhista	26/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Administração de Benefícios	17/10 a 28/10	40 h/a	5.400,
Administração de Material	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	21/11 a 2/12	40 h/a	
	3/10 a 18/11	120 h/a	

SEDAP/PR  
FUNCEP/CEDAM  
CURSOS DE APERFEIÇOAMENTO E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Noções de Gerência	12/9 a 23/9	40 h/a	5.400,
	17/10 a 28/10	40 h/a	
Chefia e Liderança	21/11 a	40 h/a	
Técnica de Condução de Reuniões	29/9 a 7/10	40 h/a	5.400,
Programa Integrado de Gestão — PRIMA	3/10 a 24/10	90 h/a	
	(2) 3/10 a 24/10	90 h/a	
	(3) 7/11 a 28/11	90 h/a	
	(4) 7/11 a 28/11		

## SEMINÁRIOS (1)

EVENTO	PERÍODO	DURAÇÃO	CUSTO
Encontro de Coordenadores de Comunicação Social	4 a 6/10	12 h	
III Seminário de Atualização Gerencial	30 a 31/8	12 h	4.300,
IV Seminário de Atualização Gerencial	19 a 20/10	12 h	6.000,
V Seminário de Atualização Gerencial	22 a 23/11	12 h	6.000

Local de realização dos cursos: (1) Brasília/DF, (2) Campinas/SP, (3) Natal/RN e (4) Recife/PE

Informações e inscrições:

Gerência de Apoio Administrativo e Didático

FUNCEP/SAIS C.P. 12-2555

Fone: 245-5909 — Ramais: 197 e 227

70.610 — Brasília/DF

SEDAP/FUNCEP/CEDAM

Um novo tempo na Administração Pública

(1) Local de realização dos cursos: Brasília/DF  
Informações e inscrições:  
Gerência de Apoio Administrativo e Didático  
FUNCEP/SAIS — C.P. 12-2555 — Fone: 245-5909 — Ramais:  
197 e 227  
70.610 — Brasília/DF

# Treinamento Gerencial

## Relato de uma Experiência

Antonio Telles de Vasconcelos

Coordenador de Desenvolvimento Gerencial, da FUNCEP/CEDAM.

Prestar assistência às Instituições Públicas, no campo do Desenvolvimento de Recursos Humanos, é um dos objetivos da FUNCEP.

Esta proposta encerra toda uma filosofia de atuação voltada para a qualificação, capacitação e valorização dos servidores públicos contribuindo, assim, para que estes venham a ser os principais personagens do processo de reordenamento das organizações às quais pertencem e, por via de conseqüência, de todo o Setor Público efetivamente voltado e adequado aos anseios e necessidades da sociedade brasileira.

O trabalho, a seguir relatado, ressalta esta evidência. Foi efetivado através do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública pela Coordenadoria de Desenvolvimento Gerencial.

Em 19 de fevereiro de 1986, a FUNCEP e o Governo do Estado do Piauí, através de sua Secretaria de Administração, firmaram convênio no campo da cooperação mútua, principalmente para a assistência e execução de atividades de treinamento, para servidores ocupantes de função de Direção e Assessoramento Superior (DAS) e de Chefias e Assistência de Nível Intermediário (DAI), ou seus respectivos correspondentes.

O prazo de vigência deste convênio foi de 02 (dois) anos, dividindo-se em dois períodos, nos quais inúmeras atividades foram planejadas e realizadas, através de ações conjuntas, por um grupo de técnicos do CEDAM e do Governo do Estado.

O esquema gráfico configura o modelo de articulação integrada previamente estabelecido para a Direção Política e que, posteriormente, foi perseguido ao longo do período pelas atividades técnicas. Além dos pro-

duto gerado a cada atividade desenvolvida, buscou-se estimular, em níveis crescentes, a autonomia da Instituição assistida. Igualmente a oportunidade permitiu a capitalização de inúmeras experiências que foram vivenciadas pelo quadro técnico do CEDAM, solidificando e ampliando, assim, sua capacidade e competência profissional de atuar em contextos organizacionais complexos e extremamente diferenciados, como são as organizações públicas dos três níveis do governo, cada uma com suas características e especificidades peculiares em termos de cultura, clima, valores, etc. (1)

No total, foram realizados 11 eventos que alcançaram, no conjunto, um universo de 615 servidores de várias categorias funcionais e de vários estados da região nordeste. O número de horas foi de 512. De forma geral, todos tiveram como preocupação central reunir servidores da três esferas de governo criando, assim, condições para uma efetiva proposta de participação integrada, na discussão de temas comuns.

Direção e Assessoramento Superior — DAS:

Em termos de objetivos específicos, os eventos estiveram voltados para os seguintes aspectos:

Análise do papel que cabe a este segmento desempenhar nos contextos organizacionais, principalmente em momentos de mudança acelerada como o atualmente vivenciado pela sociedade brasileira e mais especificamente pela Administração Pública.

Esta análise esteve centrada através dos seguintes aspectos:

- Demandas e expectativas sobre o DAS.
- Mudança e Desenvolvimento.

- Integração Inter e Intra Organizacional.
- Descentralização e racionalidade administrativa.

Este treinamento oferecido em 05 épocas distintas, envolveu ao todo 106 ocupantes destas funções.

Direção e Assistência Intermediária — DAI.

Para este estrato, pela posição que ocupa nas estruturas de poder formal, dentro das organizações, direcionou-se treinando para um envolvimento analítico, centrado nas seguintes dimensões:

- O usuário como ponto central e finalístico da Administração Pública.
- O serviço público (condições atuais) e as aspirações e necessidades dos usuários.

Três eventos foram realizados para esta clientela, alcançando um total de 46 servidores.

Seminário de Ações Governamentais Integradas.

Este evento foi um ponto referencial significativo no desencadeamento das ações do Convênio. Marcou o reinício das atividades que haviam sido interrompidas pela mudança de governo no final de 1986, ressaltando que as ações consistentes sobrevivem à transferência de poder, e têm continuidade objetiva. (2)

Em termos de desdobramento, possibilitou aos participantes, oriundos de vários estados tanto da região Norte quanto Nordeste, condições de análise e debates sobre importantes temas para a Administração Pública Brasileira, tais como: Modernização, Descentralização e Recursos Humanos.

# IDÉIAS

Diversas Instituições e expressivas autoridades das áreas de modernização, Reforma Administrativa e Recursos Humanos, tanto da administração Federal, como Estadual, fizeram-se presentes e desenvolveram palestras e painéis técnicos.

Representando o Ministro Aluizio Alves, que esteve impossibilitado de comparecer, o Secretário-Geral da SEDAP/PR, professor Gileno Fernandes Marcelino, abriu o evento e logo a seguir proferiu palestra sobre o tema: "A Evolução do Estado e a Modernização Administrativa".

No último dia da programação, o então Diretor-Geral do CEDAM, Dr. João Batista Cascudo Rodrigues que acompanhou o desenvolvimento de todo o Seminário, discorreu sobre o tema: "Recursos Humanos — Funções, Disfunções e Caminhos".

#### Preparação de Monitores:

Esta atividade foi desencadeada com vistas a preparar um grupo de servidores do estado para posteriormente repassarem um programa especial que o CEDAM estruturou, destinado à atualização gerencial para chefias de nível operacional.

Este curso, através de uma metodologia diferenciada, foi concebido dentro de uma abordagem praxiológica; com o objetivo de melhorar a atuação do chefe junto à sua equipe, de acordo com as particularidades de seu setor.

Dentro de um modelo ação-reflexão, leva a vivenciar, no grupo de treinamento, as proposições apresentadas no material instrucional, experimentar no seu setor de trabalho e voltar a refletir sobre os resultados obtidos.

Num primeiro momento, foram preparados monitores previamente recrutados a partir de um perfil adequado a estas funções.

A segunda etapa da ação dar-se-á pela assistência a esses monitores, quando do repasse da metodologia a chefias operacionais das organizações interessadas.

Nessa metodologia, os monitores atuarão somente como facilitadores, agentes multiplicadores do processo.

Este grupo de monitores, para desempenho de suas atividades, estará ligado ao Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que coordenará este treinamento para servidores do Estado do Piauí.

Esta atividade foi integralmente conduzida por Joaquina Lúcia Calvão Reis, Supervisora do Programa e Noremeber Alves Campos, Instrutor — ambos do CEDAM/FUNCEP.

#### Encontro de Dirigentes e Assesores:

Este evento, realizado em 23 de maio passado, foi articulado com dois propósitos distintos, porém intercorrentes.

O primeiro foi o de propiciar um momento de avaliação de todo o processo desenvolvido a longo período. Para tanto, foram convidados a participar todos os servidores envolvidos nos treinamentos realizados tanto patas DAS como DAI. Do universo, que foi de 152, compareceram ao encontro 81 treinandos. Igualmente, convidou-se a participar do evento

150 outros servidores, detentores de DAS e DAI que não foram envolvidos pelas atividades anteriores. Deste grupo, participaram 116 pessoas.

Esta ação de pesquisa possibilitou a aplicação de um questionário, aos dois grupos, que após sua tabulação permitirá uma interpretação sobre múltiplos aspectos ligados, não só ao treinamento em si, mas também à realidade das organizações às quais pertencem.

Este material, devidamente sistematizado, conterá preciosas informações tanto para o CEDAM/FUNCEP quanto para o IDRH/SEAD/PI.

O segundo grande objetivo do encontro foi o da criação do Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do governo do Estado do Piauí.

Como última etapa das ações propostas no programa de ação integrada entre a FUNCEP/CEDAM e a Secretaria de Administração do Governo do Estado, o novo órgão de atuação em DRH é peça importante da política do governo local em valorizar, qualificar e desenvolver os seus servidores públicos.

## ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Participantes	Período	carga horária
Direção e Assessoramento Superior — DAS		
12	31/03 a 05/04/86	40
15	05 a 09/05/86	40
29	19 a 23/10/87	40
17	11 a 15/01/88	40
19	14 a 18/03/88	40
Direção e Assistência Intermediária — DAI		
21	05 a 09/05/86	40
10	11 a 15/01/88	40
15	14 a 18/03/88	40
Seminário de Ações Governamentais Integradas		
235	31/07 a 02/09/87	24
Atualização Gerencial para Chefias de Nível Operacional (Preparação de Monitores)		
09	19/10/87 a 18/03/88	160
Encontro de Dirigentes e de Assesores		
219	23/05/88	08

# IDÉIAS

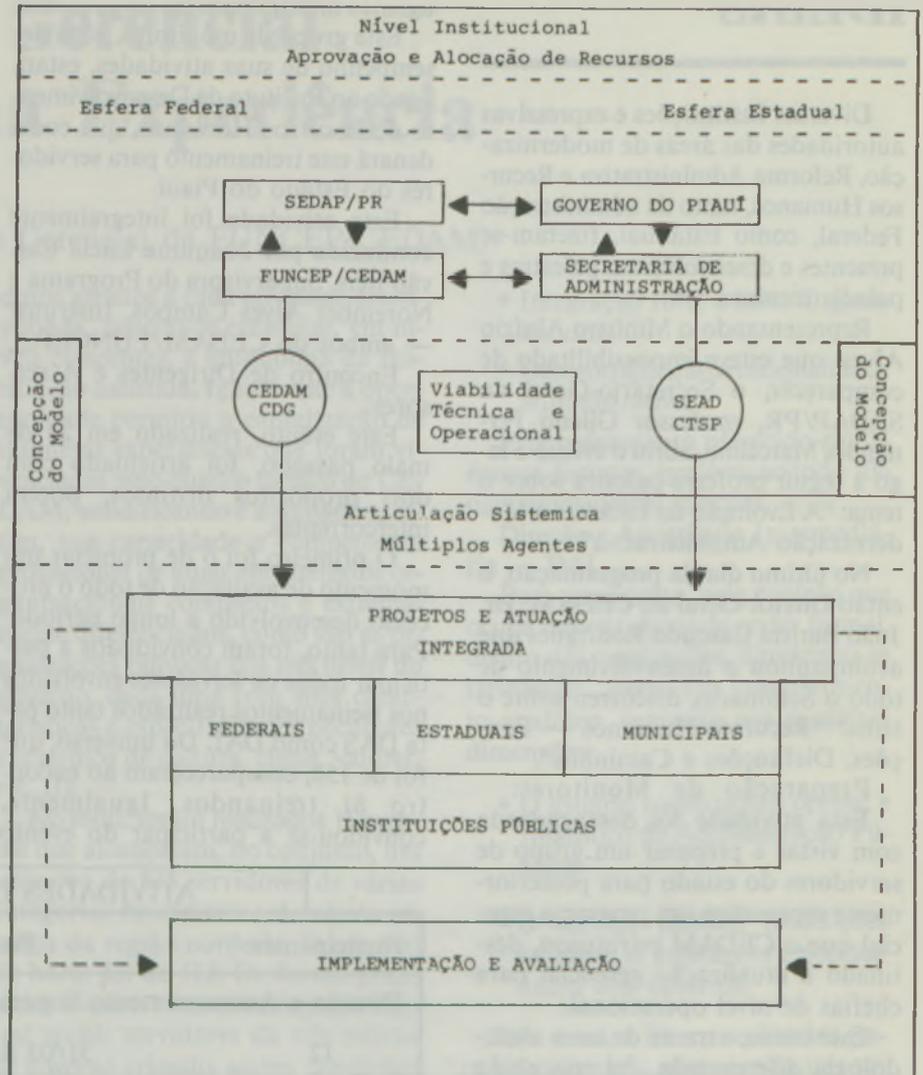
A importância das ações decorrentes destas atividades, para todas as partes envolvidas, transcendem em muito ao que consta deste relato.

Especificamente, para os técnicos da Coordenadoria de Desenvolvimento Gerencial, a experiência vivenciada apresentou-se como um desafio e uma excelente oportunidade de melhor compreensão de múltiplos fenômenos organizacionais a nível de administração pública, assim como da incorporação e sedimentação de melhores e mais abrangentes conhecimentos.

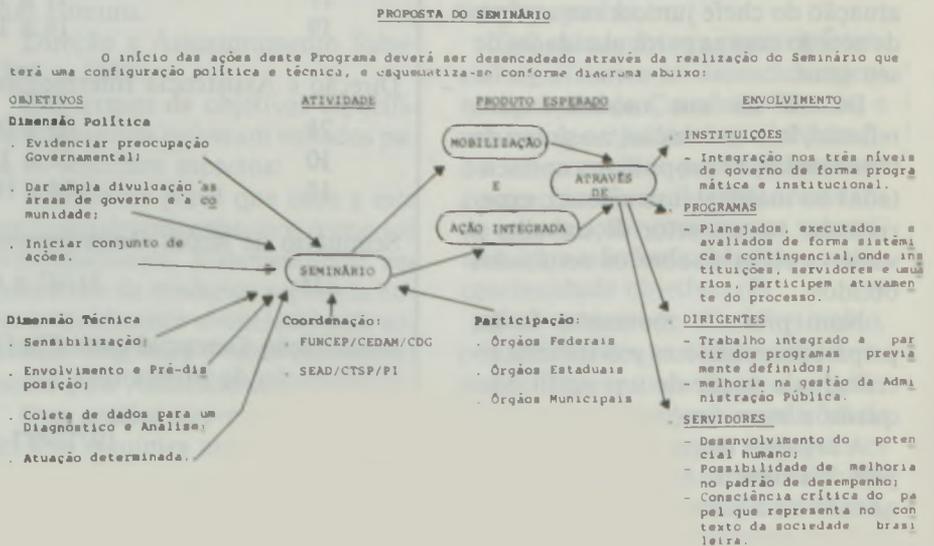
A Administração Pública, nesse momento de transição democrática, tem um novo e importante papel a cumprir, quer como executante das políticas de governo no campo do planejamento governamental normativo, quer como prestadora de serviços a um público usuário que cada vez mais toma consciência de seus direitos.

Para tal, a dimensão Recursos Humanos assume a concretude de sua importância e do seu significado. Meio e fim, num processo que, por vezes, torna-se extremamente difícil estabelecer limites. Única via, no entanto, para a efetivação das mudanças pretendidas. Afinal, sabemos que não existe organização ou sociedade mais desenvolvida que os seus recursos humanos. São estes que podem acelerar ou enterrar o processo de desenvolvimento organizacional e societário.

A nível de Serviço Público, começa por obter-se gerências capazes, qualificadas e motivadas, base indispensável para toda uma atuação mais consistente e determinada e da qual emerge uma nova forma de pensar e de agir, primeiramente mais sistematizada, comprometida e responsável, nestes estratos de poder e, daí, repercutindo para todos os demais componentes das Instituições.



(1)



(2)

# PRIMA: Formando agentes multiplicadores em Gerência Pública

Maria Carolina Vasconcelos Freire  
Diretora-adjunta do CEDAM

Em convênio com a École Nationale d' Administration Publique — ENAP Quebec/Canadá, o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM — realizou, no último mês de maio, o curso Programa Integrado de Gestão — PRIMA.

O curso teve como objetivo oferecer uma oportunidade de apoio e de desenvolvimento ao processo de aperfeiçoamento de dirigentes públicos, em conformidade com as diretrizes traçadas pelo Decreto presidencial que instituiu o Sistema de Carreira (Decreto-lei n.º 2.403, de 21 de dezembro de 1987). Isso porque, ao formar a primeira turma, a FUNCEP e o CEDAM dão um impulso em direção à valorização do servidor e do aperfeiçoamento da gerência pública no País, mediante a ação multiplicadora que se propagará não somente no nível do governo federal mas, também, no nível dos governos estaduais e municipais.

A ENAP canadense enviou para esse curso dois de seus mais capacitados professores, de competência e experiência internacionalmente reconhecidas, para ministrar o PRIMA no CEDAM, programa realizado pela primeira vez na América Latina. Os professores foram PAUL ÉMOND, PhD em Administração Pública, criador da metodologia, implantada no Canadá e divulgada com êxito para outros países, inclusive via satélite para países de língua francesa, e JACQUES PELLETIER, também PhD em Administração Pública e Diretor Regional da Comissão da Função Pública do Canadá. Ambos vêm-se dedicando à formação e aperfeiçoamento de dirigentes públicos no Canadá e em outros países.

Em atendimento às diretrizes traçadas pela Reforma Administrativa,

no que se refere à descentralização de ações, o CEDAM contemplou nesse evento uma clientela formada não apenas por servidores públicos da administração federal, direta e indireta, mas também por aqueles atuantes na máquina administrativa dos Estados. Com isso, contribuiu o CEDAM para a formação de agentes multiplicadores que irão agilizar a Reforma que se processa nos Estados e aprimorar o desempenho da máquina administrativa estadual.

---

## *PRIMA, contribuição do CEDAM, para agilizar a Reforma*

---

As Regiões Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste estiveram representadas, por intermédio da participação de alunos dos estados da Bahia, Pernambuco, Santa Catarina, São Paulo e Distrito Federal.

### O QUE É O PRIMA

O Programa Integrado de Gestão é um instrumento que permite aos gerentes fazer relações constantes entre as responsabilidades de sua organização e o ambiente externo e interno em que ela está inserida.

Se considerarmos a situação mundial, apenas no que diz respeito à competição internacional, e a gestão interna de diferentes organizações públicas do país, verificamos que elas se revelam cada vez mais complexas e exigem mudanças estruturais na administração pública.

Grande parte de gerentes públicos enfrenta o problema de produzir mais, com cada vez menos recursos. Esse desafio pode levar os gerentes a

sentirem-se despreparados para encontrar respostas que satisfaçam às exigências inerentes às suas funções.

Diante de tais desafios, os gerentes mais capacitados serão aqueles que apresentarem modificações em seus comportamentos e atitudes de modo a adquirir novos conhecimentos e práticas de novos hábitos. Serão esses os gerentes que tornarão suas organizações eficazes, eficientes e produtivas.

O PRIMA é um programa flexível e seu enfoque possibilita aos participantes a adaptação da metodologia a diferentes organizações.

Centralizando-se nos serviços e resultados da organização, a filosofia do PRIMA prende-se às necessidades dos beneficentes e aos serviços ou produtos que a organização deve produzir ou oferecer.

O PRIMA não promove apenas a eficácia e eficiência, mas também propõe técnicas, o desenvolvimento de habilidades, e preocupa-se com a produtividade e qualidade de vida no trabalho.

---

## *Ao final do programa os alunos desenvolveram um material instrucional adaptado à realidade brasileira*

---

O CEDAM sabe que, para fazer frente à Reforma Administrativa e ao Sistema de Carreira e atender às diretrizes de valorização do servidor, faz-se necessária a promoção e estimulação de agentes de mudança.

Os agentes são de grande importância, pois são eles os catalisadores das forças positivas que operam a organização e a fazem alcançar os re-

## IDÉIAS

sultados pretendidos.

Ao oferecer o PRIMA, o CEDAM tem a certeza de ter capacitado a 1ª turma de gerentes públicos capaz de promover e estimular, no âmbito de suas próprias organizações, as mudanças necessárias para que elas possam cumprir sua função social.

Ao longo de quase um mês do dia 09 de maio ao 03 de junho, os professores e vinte alunos trabalharam in-

tensivamente, desenvolveram novas técnicas de gerenciamento e habilidades pessoais e produziram, ao final do Programa, um material instrucional adaptado à realidade brasileira.

O produto final do trabalho, apresentado sob a forma de um plano de ação, em muito contribuirá para o crescimento da eficácia e eficiência pessoais dos gerentes públicos, bem como das organizações pelas quais os participantes são responsáveis.

O alto nível do Curso oferecido pelo CEDAM, evidenciado pelo preparo técnico e científico do corpo docente da ENAP-Quebec e pela qualificação da clientela participante, nos

dá a certeza de que a FUNCEP e o CEDAM prestam contribuição efetiva ao aperfeiçoamento do servidor público e de que o efeito multiplicador do programa que acabamos de realizar, agilizará o aprimoramento da máquina administrativa governamental.

O projeto piloto do programa PRIMA, com a formação da primeira turma, transforma-se doravante, em um programa permanente oferecido pelo CEDAM, vez que os direitos de reprodução da metodologia no Brasil foram repassados pela ENAP — Quebec à FUNCEP-CEDAM.

### FUNCEP/PUBLICAÇÕES

Um acervo de publicações sobre administração pública. Edições que não são encontradas com facilidade na linha editorial de nossos livreiros.

### COLEÇÃO ESTUDOS POLÍTICOS — EP

Estender, para além das normas e rotinas administrativas, as preocupações relativas aos problemas da Administração. Ao mesmo tempo apresentar textos produzidos por estudiosos que, no desempenho de suas funções, assumiram papéis importantes nos destinos da nação.

Mínimo de 60 páginas; formato 14,5 x 20,5 cm; capa: papel chambril 120 gr, 2 cores; plastificada; miolo: papel off-set, 75 gr.

TÍTULO	CÓDIGO	PREÇO	
Parlamentarismo e Presidencialismo na Realidade Brasileira — Sylvio Romero	304	Cz\$ 420	
Cartilha do Parlamentarismo — João Camilo de Oliveira Torres	305	Cz\$ 360,00	
Pródromos do Governo de Gabinete — Aliomar Baleeiro	306	Cz\$ 330,00	
O Novo Parlamentarismo — Vamireh Chacon	307	Cz\$ 370	
		TOTAL	Cz\$ 2.690,00
Coleção EP — 7 volumes: Código 300 preço especial Cz\$ 1.900,00			
Presidencialismo e Parlamentarismo — José Augusto	301	Cz\$ 600,00	Cortesia — Anais dos Seminários: Presidencialismo/Parlamentarismo Nordeste e a Constituinte
O Regime Parlamentarista e a Realidade Brasileira — Tancredo Neves	302	Cz\$ 340,00	Pedidos — Podem ser feitos pelo correio, somente através de cheques, à FUNCEP/PUBLICAÇÕES
Parlamentarismo ao Alcance de Todos — Raul Pilla	303	Cz\$ 270,00	Caixa Postal 12-2555 70.610 — Brasília/DF

# Um novo paradigma em Gestão Pública

Bernardo Kilksberg

Diretor do Programa Regional das Nações Unidas para o Desenvolvimento e Capacitação de Gerência no Setor Público.

Tradução: Jaime Valderrama Herrera

## I — O GRANDE DEBATE

As principais forças políticas e sociais da América Latina passaram a formular, de modo cada vez mais contundente e legitimado, uma série de questões sobre o Estado. É lógico que essas questões assumissem formas mais determinadas. Nossos povos estão se debatendo numa encruzilhada histórica. De um lado, avança o grande projeto de construção de democracias estáveis, projeto esse de longo prazo e repleto de promessas. Do outro, a partir dos anos 80, a presença da crise econômica mais aguda pela qual a região já atravessou neste século. Amplos setores de estrutura social percebem que o Estado terá um papel estratégico na solução desse dilema histórico. Em consequência, propõem, de modo cotidiano, questões totalmente substantivas.

---

*Será possível passar a um estágio que possa dar respostas mais efetivas que os fracassos que abarrotaram o cenário das reformas do Estado*

---

Como tornar eficiente o Estado atual que apresenta níveis limitados de produtividade em extensas áreas? Como abrir esse Estado e transformá-lo num Estado de conformidade com as bases do projeto democrático, num estado próximo dos cidadãos, transparente e disposto à comunicação, ao diálogo e controle social? Como conseguir formar uma geração de gerentes no setor público capazes de atuar com eficiência técnica e critério na-

cional na tomada de decisões básicas? As perguntas continuam e culminam numa questão central: Será este Estado viável? Porque diversas vezes fracassaram as promessas, os planos mais ambiciosos, os sucessivos projetos de "reforma administrativa"?

Que possibilidade existe em termos de ciência e tecnologia da gestão, de dar respostas razoáveis a essas perguntas? Bernard Schaffer, que dirigiu o Instituto de Desenvolvimento Econômico da Universidade de Sussex, assinala, em relação ao "estado da arte" na matéria, que "a administração pública, como é convencionalmente entendida e pensada, aparece como uma matéria inchada, auto-importante, auto-indulgente, bastante periférica em relação aos fatos do comportamento político e administrativo e às forças que modelam a mudança social".<sup>(1)</sup> A sua caracterização incisiva descreve o que poderíamos chamar de paradigma tradicional em matéria de reflexão e ação no que se refere à administração pública. Será possível passar desse paradigma tradicional a um outro estágio distinto que possa dar algumas respostas mais efetivas do que os fracassos que abarrotam o cenário das reformas do Estado? Como fazer isso? Esse é o tema central no qual queremos nos concentrar. Achamos que existem tendências significativas de mudança nesse aspecto da realidade regional, com o apoio e pontos de referência a nível internacional, que representa, provavelmente, o início de uma possibilidade séria para se chegar a respostas efetivas. Propomo-nos a explorar esses esforços de revisão conceitual e técnica. Trabalharemos três momentos sucessivos de análise.

Em primeiro lugar, existem questionamentos profundos em desenvol-

vimento ativo, que chamaríamos de "gargalos conceituais", em matéria de trabalho na administração pública, existem, também, certos estilos e modelos de pensar todo o problema que levam, necessariamente, a caminhos sem saída. Muitos desses enfoques são, atualmente, impugnados por diferentes perspectivas e abordagens. Num primeiro momento vamos enfatizar alguns desses questionamentos.

Em segundo lugar, passaremos dos esforços críticos ao trabalho de estruturação de propostas técnicas alternativas, também em andamento.

Formularemos alguns propósitos em relação a algumas das linhas em que se está desenvolvendo o início de uma nova fronteira tecnológica, em matéria de análise e gestão do aparato público.

Num terceiro momento, examinaremos como, utilizando alguns dos insumos intelectuais e práticos fornecidos pelos dois processos anteriores e em estreita interação, se está produzindo, na América Latina, um novo ciclo de movimento de reforma do Estado que pode denominar-se de "reforma da reforma".

Vamos desenvolver esses apontamentos num nível introdutório, tratando de fornecer propósitos esquemáticos que possam dar uma idéia das linhas do "grande debate" em curso. Por outro lado, trabalharemos apenas a nível de tendências gerais, sem entrar nos modos específicos de apresentação diferenciada das diversas realidades.

## II — QUESTIONANDO OS "GARGALOS CONCEITUAIS"

O modo de pensar o problema da "Administração Pública Convencional", apresenta deficiências múltiplas

---

## ESTUDOS

---

que obstruem o avanço na produção de acontecimentos e geração de mudanças efetivas no aparato público. Vejamos algumas, obviamente não taxativas.

### A — AS INSUFICIÊNCIAS DO “DISCURSO”

Em primeiro lugar, é possível produzir um sério questionamento sobre as insuficiências metodológicas e epistemológicas, características do tratamento usual de todo o tema, importante a nível científico-básico e em termos de opinião pública quotidiana. O discurso relativo ao Estado tende a praticar, na América Latina, entre outros, os seguintes “estilos”.

---

*Na América Latina, o discurso relativo ao Estado tende a ser genérico e redundante em conclusões do tipo círculo vicioso e infecundas*

---

Primeiramente, é um discurso alheio à história. Parece que o tema da administração pública, sua ineficiência, o crescimento do setor de empresas públicas, etc., é um tema que se poderia analisar à margem do processo histórico-social geral, quando ao contrário somente pode ser entendido seriamente ao instalar-se dentro do referido processo. Nenhum dos processos típicos do aparato público atual surgiu do nada, eles surgiram num decurso, cuja lógica deve ser pesquisada para entender as forças subjacentes e extrair conclusões sobre a possibilidade de sua influência no futuro. O “discurso” tende a focar, exclusivamente, a conjuntura imediata, sem entrar na análise histórica. É aí então que podem aparecer “patologias”, o que historicamente são respostas funcionais, e os problemas estruturais reais, acumulados através de processos de longo prazo, podem também ficar evidenciados.

Em segundo lugar, o discurso normalmente não é desagregado. Os rótulos são de caráter absolutamente global. Assim, fala-se de administração pública “metafisicamente”. Em qualquer Estado latino-americano, coexistem diversos tipos de aparatos públicos: o governo central, cujo tipo de administração é de ordem usualmente tradicional; o setor de empresas públicas que é outra “administração pública mais moderna”; as entidades autônomas; as burocracias regionais e municipais que são ainda outros tipos diferentes de administração pública. Que valor prático existe pois em se falar de administração pública de forma genérica? A administração pública global é heterogênea e altamente diferenciada. O discurso não desagregado leva a uma destacada pobreza da análise e das conclusões. Por exemplo, algumas pesquisas significativas realizadas, nos últimos anos, na Europa, sobre o fenômeno da corrupção administrativa, ilustram o que é basear um discurso em categorias absolutas ou em abordagens desagregadas. O tratamento do tema, na América Latina, é genérico e redundante em conclusões do tipo “círculo vicioso” e infecundas. Na Europa, após ter-se tratado problema com rigor e produzir estatísticas, procurou-se estabelecer as relações entre os fenômenos de corrupção e diversas variáveis para se chegar a tipologias. Assim, em alguns casos, assinalou-se que, provavelmente, a “classe” de corrupção que ocorre no processo de formulação da política pública é muito mais importante do que aquela mais visível e produzida no processo de implantação da mesma. São duas formas diferentes de corrupção, cujos efeitos no funcionamento global são variados.

Além de o discurso estar fora do contexto histórico, não ser desagregado, também não pode ser comparado. Um critério metodológico básico, na área do social, é tratar de verificar as características que os mesmos tipos de processo adquirem, vis-à-vis a outras realidades regionais e internacionais, enriquecendo assim possibilidades de análise. Esse critério central de trabalho é pouco aplicado no

modo como o discurso pensa a administração pública. Não se traçam paralelos com processos similares de outras áreas em desenvolvimento ou com o próprio mundo desenvolvido.

### B — AS DIFICULDADES PRESENTES NOS NÍVEIS DE ANÁLISE

Uma séria dificuldade surge quando se trata de avançar na matéria, é a dificuldade que surge nos níveis de análise nos quais se realiza o trabalho na região. De um lado, existe uma perspectiva “macro” que trata o tema da administração pública a nível de “grande teoria”, examinando-o, como uma espécie de subtema inferior do grande tema da reflexão, em relação ao desenvolvimento econômico-social, à dependência, à teoria política do Estado latino-americano, etc... Esse grande tema é válido e fundamental, mas não capta em si a especificidade do aparato público, processo histórico particular dentro do processo histórico global. A partir, unicamente, da grande teoria, é impossível compreender o aparato porque a sua complexidade requer uma teoria particular ligada à grande teoria, e que tenha os seus próprios enfoques metodológicos. Do outro lado, prevalece um enfoque “micro” exclusivamente concentrado em aspectos pontuais do tema como procedimentos, métodos, organização formal, válidos em si, mas que de modo algum dão conta da complexidade do comportamento burocrático.

---

*O direito administrativo ensina ao cidadão como defender-se do poder público, mas não diz como ele deve agir*

---

Tanto o enfoque macro quanto o micro costumam ter acentuadas características jurídicas. A grande teoria, às vezes, se apresenta ao aparato público como uma grande teoria do direito constitucional ou administrativo, e o enfoque micro orienta-se, normalmente para a formulação jurídica, como o seu desiderato. Um destacado catedrático do direito ad-

---

## ESTUDOS

---

ministrativo espanhol, ALEJANDRO NIETO, diz a respeito: "A perspectiva jurídica, apenas tocando de leve a superfície das coisas, adquire, inevitavelmente, a sensação — aliás muito justa — de que não tem acesso ao verdadeiro núcleo dos problemas. O direito administrativo ensina, efetivamente, como o cidadão pode defender-se das agressões do poder público, mas não diz nada ou quase nada sobre como a administração deve agir para ter um mínimo de eficiência e responder eficazmente às exigências sociais. Para o direito administrativo, é um mero aparato formal, apenas atento à legalidade de suas atividades, e não ao conteúdo das mesmas e muito menos em relação à sua realidade".<sup>(2)</sup>

Tanto o macro quanto o micro e suas perspectivas jurídicas, margeiam a dinâmica central própria do aparato público, com sua enorme densidade, e ao fugir dessa perspectiva, a possibilidade de entender essa dinâmica e de poder influenciá-la se restringe seriamente.

### C — O CASO DO TEMA DO TAMANHO DO ESTADO

Alguns temas são tratados com acentuada superficialidade por serem o resultado de outros aspectos das características do debate. Um caso típico é o tema do tamanho do Estado, que quase substitui o tema da eficiência da administração pública. Poderia parecer que o problema seria exclusivamente de dimensão. Tende-se a criar a imagem mística de que se reduzirmos o tamanho conquistar-se-á ipso facto a eficiência. O tema assume outro aspecto distinto quando se agregam elementos de análise histórica e comparada. O exame histórico dá conta das forças estruturais que tendem a uma ampliação do tamanho e do seu caráter altamente difundido. Por outro lado, a nível de comparação, o que quer dizer Estado grande, médio ou pequeno? De acordo com

o relatório do Banco Mundial sobre o setor público, em 1983, na primeira parte do século, a relação entre dispendio público e o PIB era, nos países desenvolvidos, de 10%. Hoje em dia, nesses mesmos países, a relação é de 40% e são bem maiores do que o tamanho do Estado na grande maioria dos países da América Latina. Essa mesma relação é de 45% na Alemanha Ocidental.

---

*A medida que o debate não é histórico, nem comparativo, vai-se de encontro a uma lógica falsa*

---

Existem diferenças fundamentais no que se refere ao tipo de Estado, o seu papel, etc. mas a comparação evidencia a pouca produtividade que existe no tratamento do tema, exclusivamente sob o ponto de vista do "reducionismo" de tamanho.

Um trabalho recente de pesquisa, publicado no *American Economic Review*, e realizado pelo Professor RATI RAM, da Universidade de Illinois, arrola uma evidência empírica significativa em relação ao assunto. A pesquisa estuda 115 países, durante 20 anos (1960/1980), e mede as correlações estatísticas entre o tamanho do Estado e outros aspectos. As conclusões do trabalho são as seguintes: a) ao crescer o tamanho do Estado, o PIB cresce; b) ao crescer o tamanho cresce também o produto bruto não governamental (economia privada) e c) o crescimento de ambos os fatores foi maior nos países onde o PIB era menor no início.<sup>(3)</sup> O tema deveria ser rediscutido e ao fazer isso, provavelmente, a coisa muda, pois passa do tema do tamanho ao tema do papel histórico do Estado e de sua capacidade de gestão para poder desempenhar esse papel. A medida que o debate não é histórico, nem comparativo, vai-se de encontro a uma lógica falsa.

### D — O "REDUCIONISMO" FORMALISTA

Um questionamento, já em etapa avançada, se refere ao processo de

destruição definitiva, dentro da teoria gerencial moderna, do "reducionismo formalista" de alta incidência nos processos de reforma administrativa na América Latina.<sup>(4)</sup> Toda essa concepção da organização como conjunto de relações funcionais e arranjos formais, a ser otimizada através de organogramas, procedimentos, manuais de normas, etc., resulta numa frente unilateral e estreita diante das inúmeras pesquisas que realçam a multiplicidade de variáveis operativas. Uma pesquisa recente de Colebatch e Degeling sobre um município inglês concluiu: "para os participantes, o governo municipal não é um organismo simples mas sim um mundo de atores diferenciados com interesses isolados e às vezes em conflito,

---

*Essa concepção da organização resulta numa frente unilateral e estreita, diante da multiplicidade de variáveis operativas*

---

buscando os recursos necessários para realizá-los. O processo em que estão envolvidos se caracteriza mais pelo conflito, descontinuidade e ambigüidade do que por um movimento claro em direção a metas acordadas. O fluxo da ação não é hierárquico, as iniciativas podem vir de baixo como podem vir de cima da organização ou de fora, como de dentro; frequentemente é até ilusório dizer que os conselheiros tomam a decisão acerca da ação a ser empreendida. Como os interesses estão fragmentados, os participantes estão constantemente envolvidos na busca de coalizões para apoiar suas atividades".<sup>(5)</sup> Frente a esse diagnóstico da realidade de um governo municipal concreto de uma cidade inglesa, torna-se obsoleta e limitada a análise formal da organização, com a sua visão, a priori, da mesma, representando uma série de estruturas hierárquicas que funcionam de cima para baixo, e comunicações de baixo para cima, etc... A realidade inclui esses elementos formais, porém é bem mais ampla e se caracteriza pelo jogo multifacetado e contraditório já descrito. A aplicação da visão for-

---

## ESTUDOS

---

malista, como método básico de percepção das organizações, constitui-se num obstáculo sério para se poder pensar e agir eficientemente em relação às referidas organizações.

### E — A ASSIMILAÇÃO MECÂNICA DA GESTÃO PÚBLICA E DA GESTÃO PRIVADA

O discurso não desagregado e alheio ao contexto histórico, tende a tratar indiferentemente o problema básico da administração do setor público e do setor privado, assimilando-os.

Daí a necessidade de repetir, no setor público, as categorias, objetivos e técnicas da gestão privada assim como sugerir a formação dos gerentes públicos nas escolas de "Business Administration" e na versão extrema, a gestão direta de setores públicos por empresários privados bem-sucedidos.

As evidências nas pesquisas vão em outra direção, diferente da assimilação mecânica. Um simpósio americano sobre produtividade no setor público, organizado pela Universidade do Arizona, conclui que não se pode falar de produtividade no setor público, nem assimilando-a à do setor privado, nem tratando igualmente aos diferentes e heterogêneos setores que integram o mesmo setor público. Destaca ainda que no aparato público, deve-se perguntar: produtividade, para quem e para que propósitos?(6) A produtividade de um Ministério de Relações Exteriores, deve ser medida com categorias diferentes da produtividade de uma empresa de serviços e ambas diferem da produtividade de um município.

Essas diferenças levam a profundas dessemelhanças nos "enquadramentos gerenciais" e nas técnicas aplicáveis.

Um trabalho de campo, recente, tecnicamente orientado pela Universidade de Boston, realizado num país latino-americano, estabeleceu crité-

rios que permitiram medir a produtividade das empresas públicas, no intuito de instalar um sistema de controle da gestão. O trabalho descartou a noção de utilidade privada como possibilidade de medir a produtividade das empresas públicas, pois encontrou problemas múltiplos que a tornaram um indicador inadequado. Entre esses problemas aparecem os de definição contábil, por exemplo os preços, os de atribuição, conceptuais e qualitativos que não medem cobertura ou qualidade de serviços, etc. Em seu lugar propõe, com fundamentos significativos, a noção de utilidade pública que se mediria através de um sistema de preços sombra e de indicadores de desempenho, que traria toda ordem de implicações em termos de gerência. Ambas as pesquisas e muitas outras semelhantes indicam o "simplismo" da assimilação mecânica. Os principais centros de formação gerencial pública têm, entre os seus pontos de partida, a superação desse simplismo. A escola de Governo, JOHN F. KENNEDY, da Universidade de Harvard assim diz: "Em contraste com a educação para os negócios, o treinamento para a vida pública requer uma profunda compreensão do contexto político e constitucional da gestão governamental, onde a autoridade e o poder se encontram amplamente difundidos. Enquanto tanto a empresa privada quanto o governo requerem uma gerência eficiente, os instrumentos manejados por um executivo de negócios são freqüentemente as próprias restrições com que o gerente público deve trabalhar".(7) O Instituto de Administração Pública de Paris destaca que a base da noção de gerência pública é "o reconhecimento da especificidade das organizações públicas".(8)

---

*Em contraste com a educação para negócios, o treinamento para a vida pública requer uma profunda compreensão do contexto político e constitucional da gestão governamental*

---

### F — ERROS NA PERCEPÇÃO DA EXCELÊNCIA GERENCIAL

Na América Latina, tradicionalmente, vinculou-se a excelência gerencial ao clássico POSDCORB DE GURRICK. O gerente "ideal" seria aquele que manejasse, com toda a eficiência, as funções de planejamento, organização, administração de pessoal, direção, coordenação, saber relatar e orçamentação, todas elas sob o ponto de vista de uma perspectiva formalista. Seria, basicamente, o gerente capaz de manejar a organização formal. A teoria gerencial moderna se encontra numa etapa fatalmente diferente. Pesquisas, como as de HENRY MINTZBERG, do Canadá, que enfatizaram sistematicamente a atividade real dos gerentes bem-sucedidos, chegam à conclusão de que eles têm como grandes funções: a relação interpessoal, o manejo da informação e a tomada de decisão que envolve componentes importantes de negociação institucional e da qual o POSDCORB é um aspecto.(9) Pesquisas, como a de JONH KOTTER, da Universidade de Harvard, vão mais longe, concluindo, a partir de uma amostra de gerentes de excelência nos E.U.A., que o básico dessa suficiência é a capacidade para "armar a agenda das decisões", discernir quais são os temas estratégicos, e a capacidade de construir "a rede de contatos" internos e externos que torne viável a implementação das decisões. Para isso, o gerente se concentra em "conversações" permanentes com uma extensa rede de interlocutores, de dentro e de fora da organização. Através das conversações, ele obtém uma informação "fresca" e "real" para a definição da agenda e pode negociar contatos. O POSDCORB aparece novamente como um elemento secundário.(10) É necessário superar esse "gargalo", para se ter gerentes eficientes, senão eles serão capazes apenas em relação às regras do jogo da administração, que pertence ao passado em termos de teoria gerencial.

Esses casos de questionamento, ilustram alguns modos de como pensar no tema. Eles têm suas raízes na realidade latino-americana, e chocam

---

## ESTUDOS

---

devido aos avanços da teoria gerencial e evidências empíricas sobre a realidade regional. Existem outros planos significativos, onde é possível detectar questionamentos em andamento.

### III — A NOVA FRONTEIRA TECNOLÓGICA

Na segunda etapa da análise que propomos, queremos expor alguns desenvolvimentos que vão abrindo uma nova fronteira tecnológica. Alguns processos científico-técnicos em curso, no campo das disciplinas que estudam a administração pública a nível particular, se constituem em direções inovadoras de trabalho com uma promessa significativa. Nossa apresentação será apenas exemplificadora e introdutória, de modo algum procurará esgotar a questão.

#### A — DA GESTÃO “SIMPLISTA” À GESTÃO “COMPLEXA”

Primeiramente, destacamos a orientação para a substituição de uma visão simplista da gestão, por uma visão complexa. O descobrimento da extrema complexidade da ação, no campo social e no organizacional, da sua dimensão e busca de instrumentos para manejar essa mesma complexidade, se apresenta, atualmente, com muito mais perguntas do que respostas. Alguns marcos de referência global sobre esse tema, talvez possam ser encontrados em trabalhos como os de Ilya Prigogine, Prêmio Nobel de Química em 1978, que estabeleceu as bases, dado que hoje se chama “ciência da instabilidade”. A partir de suas experiências que detectam que, no campo das ciências naturais, existem fe-

---

*A irracionalidade como base para a ação e mudança organizacional*

---

nômenos instáveis e “misteriosos” para os quais deve-se criar outro paradigma, diferente daquele que se estava manejando, Ilya transporta alguns desses mecanismos de raciocínio ao campo das ciências sociais. Com uma equipe multidisciplinar, ele trabalha a idéia de que os sistemas sociais apresentam um equilíbrio instável, com fronteiras sumamente sensíveis, e por isso a irrupção de variáveis significativas produz ruptura do equilíbrio e dos circuitos aparentemente “enlouquecidos” de realimentação positiva. O básico não é trabalhar com suposto equilíbrio, mas com discontinuidade, o estado normal é o das estruturas dissipativas. Tratar de compreender essa lógica do desequilíbrio em lugar de acreditar numa racionalidade a priori, faz com que entremos no reino da alta complexidade. Isto tem tido conseqüências importantes nas organizações. Para ilustrar, lembremos uma obra de NILS BRUNSSON que se intitula: “A irracionalidade como base para a ação e mudança organizacional”.

O pesquisador questiona o difundido modelo da tomada racional de decisões, que procura otimizar as organizações, orientando-se para objetivos satisfatórios. BRUNSSON diz que a aplicação estrita desse modelo leva à ineficiência organizacional, porque detecta-o como inibidor de comportamentos fundamentais, para que hajam decisões inovadoras. Aplicado, o modelo enfoca, especialmente, as áreas crescentes de incertezas, próprias ao contexto organizacional, e reage, afetando o compromisso, a motivação e as expectativas de ação e, finalmente, o inibe. Propõe a não aplicação do modelo na gerência concreta e a sua substituição por algo que chama “a ideologia organizacional” com grandes orientações que deverão retraduzir-se em cada tipo de situação específica.<sup>(11)</sup> Aparece, aqui, a irracionalidade dentro do “sistema” questionando um ponto absolutamente básico como é o modelo de teoria das decisões, muito influente em alguns desenvolvimentos da gerência moderan. Trata-se de captar desequilíbrios na mesma linha que, por exemplo, a pesquisa do governo municipal da Inglaterra, antes men-

cionada, captava as coalizões cambiantes em relação a interesses múltiplos e fragmentados que são a vida organizacional concreta escapando dos pressupostos da racionalidade tradicional. Isto é muito mais complicado do que trabalhar com formalismo ou racionalidade pura, é passar do “simplismo” a, talvez, uma melhor aproximação da realidade e possibilidade de se obter maior eficiência na ação.

### B — A ORGANIZAÇÃO DO FUTURO

Uma segunda linha de trabalho tem a ver com os cenários organizacionais projetáveis no futuro. Na área da gestão, o perfil do que se configura como a organização eficiente das próximas décadas, tende a incluir modelos e desenvolvimentos altamente diferentes dos tradicionais. Visualiza-se a passagem da organização hierárquica vertical para a multiforme. Trabalha-se em direção a modelos que permitem maximizar a flexibilidade organizacional. Face a esse contexto irracional e complexo, é fundamental que a organização seja capaz de reagir, de imediato, e produzir readaptações contínuas. Isso requer uma

---

*Visualiza-se a passagem da organização hierárquica vertical para a multiforme*

---

plasticidade interna, compatível com os modelos rígidos a que as propostas formalistas conduzem, como as do tipo Weberiano, tão difundido na administração pública. É necessário contar com a capacidade de agrupar e reagrupar forças permanentemente, frente a objetivos e programas em mudança rápida. Avançamos para uma organização onde o conceito matricial terá muita influência, onde as pessoas não vão fazer uma tarefa determinada durante muito tempo, mas vão participar de projetos que findarão dando lugar a outros. Aplicando o conceito de flexibilidade e os aportes da importante corrente do “enriquecimento do trabalho”, surgirão matrizes onde existirão um rodízio de tarefas e configurações orga-

---

## ESTUDOS

---

nizacionais muito distantes da divisão tradicional do trabalho. Caminha-se para organizações com a presença de equipes, e onde as decisões estratégicas não serão o produto de um “caudilho” organizacional mas a resposta a um trabalho de análise da situação que, necessariamente, será de equipe. Avancamos para organizações que vão promover o auto-ajustamento, que tem a ver com a descentralização, mas abrangendo muito mais.

Os principais membros da organização terão novos papéis. Dentro da nova situação, os supervisores, por exemplo, não supervisionarão divisões mas estarão encarregados, fundamentalmente, de combinar ou coordenar as relações entre as diferentes equipes auto-ajustadas. O nível superior da organização trabalhará, especialmente, áreas tais como a vinculação estreita com o contexto, a leitura de seus sinais e a negociação interorganizacional em grande escala.

Essas e outras mudanças, de sentido igual, se tornam iminentes, através da procura de caminhos para alcançar eficiência frente a um contexto organizacional em transformação radical. Algumas das modificações mencionadas não são para um futuro imediato, pois já foram incorporadas a algumas das organizações públicas e privadas mais bem-sucedidas a nível internacional.

### C — VALOR CENTRAL DA PARTICIPAÇÃO ORGANIZACIONAL

A terceira linha de trabalho avançado, bem próxima da anterior, é que se refere à participação organizacional. Experiências controladas, realizadas sob diversas modalidades e em diferentes contextos, são concludentes em relação ao impacto sobre a melhoria da eficiência. Uma ampla pesquisa do Instituto Internacional de Relações Trabalhistas da OIT, sobre os resultados práticos da participa-

ção, identificam como vantagens concretas altamente significativas para a produtividade: a possibilidade do trabalhador sugerir idéias úteis, comunicações ascendentes muito valiosas para a direção; maior aceitação do trabalho pelos participantes; o trabalhador mais interessado em seu trabalho; os participantes podendo trabalhar de modo mais inteligente, se informados; e ainda a vantagem de poder atuar como incentivo à eficácia da direção.

---

### *Uma ampla pesquisa sobre os resultados práticos da participação identificam como vantagens concretas, altamente significativas, para a produtividade*

---

A OIT ainda afirma, como conclusão, que: “A questão que se apresenta em nossos dias, não é de saber se deve ou não haver participação dos trabalhadores nas decisões da empresa, mas de como e com que formas essa participação vai se realizar”.<sup>(12)</sup>

### D — DA REFORMA ADMINISTRATIVA À REFORMA DO ESTADO

Nas experiências mais inovadoras em andamento, na região, realizando reforma em seu setor público, o discurso mudou e falamos, em vez de reforma administrativa, de reforma do Estado, expressão assim intitulada de modo pioneiro, pela atual Comissão Presidencial encarregada do assunto na Venezuela. Por detrás da mudança semântica estão, subjacentes, pro-

---

### *Na nova fronteira, a reforma se orienta para a transformação do aparato básico do Estado em seu conjunto, democratizando-o*

---

fundas mudanças conceituais. Na nova fronteira, a reforma não é a mera modificação dos aspectos puramente institucionais, ela se orienta para a transformação do aparato político básico do Estado em seu conjunto, democratizando-o.

Por outro lado, no discurso novo, a transformação sucedeu à modernização. Não se trata apenas de fazer ajustes técnicos modernizadores, isso é apenas uma das dimensões das mudanças que se procuram, e há muitas mais. Trata-se de transformar as relações de poder, os jogos de interesse, as pautas culturais, as resistências à mudança, os níveis tecnológicos, os caudilhismos, etc.

A organização, como Colebatch e Deleging concluíram, é “uma prática social e modificá-la, é muito mais do que meros ajustes técnicos”.

### E — A SUPERAÇÃO DA ANTI-NOMIA POLÍTICOS X TÉCNICOS

A visão tradicional propunha, como condição “sine qua non”, a eliminação das incidências políticas na gestão e na configuração de um corpo de burocratas puros no estilo Weberiano. As pesquisas indicam que, por detrás da persistência da politicagem na designação para os altos cargos, não existem apenas apetências clientelísticas. Trata-se, na América Latina e no Terceiro Mundo, de contar com uma burocracia realmente identificada com os grandes projetos de transformação nacional imprescindíveis para o progresso histórico.

---

### *A nova fronteira, na América Latina, se orienta para a preparação de quadros de direção*

---

Por outro lado, nos mesmos países desenvolvidos, existem providências significativas que estão sendo tomadas para a politização dos altos cargos. ARNE LEEMANS assinala as prevenções a serem consideradas em relação ao avanço da burocracia sobre o poder político, e as tendências de uma repolitização de tais cargos em toda a Europa.<sup>(13)</sup>

Daniel Rowat identifica, nos países desenvolvidos, medidas concretas a serem tomadas em casos como do Canadá, onde uma Comissão Especial do Congresso, após ter investigado o tema, disse que uma boa parte

---

## ESTUDOS

---

do verdadeiro poder se encontrava nas mãos da alta burocracia. Entre essas medidas, acha-se a descentralização das decisões, um controle político maior sobre os serviços autônomos, a nomeação de um maior número de conselheiros políticos por parte dos altos níveis governamentais e, medidas para melhorar a representatividade social da alta burocracia, tratando de evitar que pertença exclusivamente às elites econômicas com as conseqüentes tendenciosidades em sua atuação.<sup>(14)</sup>

A nova fronteira, na América Latina, se orienta para a superação da antinomia tradicional, através da preparação, e promoção, por diversas vias, de quadros de direção político-técnicos que, ao mesmo tempo que garantem a identificação, com o fortalecimento da democracia e projetos nacionais básicos, tenham uma sólida formação técnica.

A orientação não é de formar um tecnocrata puro, mas chegar à combinação de um excelente técnico, com um funcionário ligado às realidades nacionais e com sensibilidade face aos dirigentes políticos e setores sociais maciços. Uma tal combinação não é fácil de ser gerada, mas parece ser um caminho muito mais promissor do que procurar "corpos de direção neutros" avaliativos perante os processos de mudança.

Nos países desenvolvidos, destaca-se a necessidade de contar com funcionários capazes de pôr em prática, por exemplo, os programas de ação afirmativa que procuram discriminar a favor de determinados setores da população como os preteridos, as minorias, as mulheres, etc. Em nosso caso, essas minorias costumam ser majorias. Os discriminados e desfavorecidos representam, pelas características da crise social e econômica, amplos setores da população. A ação afirmativa é pois mais necessária do que nunca, e sugere a necessidade de se passar da antinomia simplista: po-

líticos x técnicos, a uma apresentação mais complexa do problema.

Estas linhas de trabalho, vão mais ao encontro de uma orientação para gerar mais perguntas do que respostas, mas talvez revelem pistas reais para a obtenção de mudanças e de uma maior eficiência.

---

### *A reforma deixou os cenáculos tecnocráticos e passou a fazer parte da grande agenda política*

---

#### IV — A REFORMA DA REFORMA

A terceira e última etapa de reflexão que queremos desenvolver é introduzir como alguns processos inovadores de reforma do setor público estão sendo produzidos, baseando-se na superação dos "gargalos" conceituais e na abertura de novas linhas de fronteira tecnológica, e como essa experiência contribui decisivamente na elaboração de novos conhecimentos científicos-tecnológicos.

Algumas idéias fundamentais sobre a "reforma reformada" serão apresentadas, sinteticamente, a seguir.

Primeiramente, a reforma deixou os cenáculos tecnocráticos e passou a fazer parte da grande agenda política. Países como a Argentina, o Uruguai, o Brasil, o Peru e a Venezuela, entre outros, estão hoje no centro do debate político nacional.

Segundo, a agenda da reforma que se está elaborando é muito cheia de novidades em relação à própria "administração pública convencional". Na América Latina, trabalha-se com temas tais como a participação do cidadão, transparência, controle social, o Estado criando condições favoráveis à articulação e mobilização das potencialidades da sociedade civil, etc...

Em terceiro lugar, a estratégia reformista mudou decisivamente. Da etapa das reformas administrativas, onde todo tema era manipulado por uma elite que ia revelar a "verdade" da reforma do Estado a toda população, geralmente ao final do período presidencial e certamente com muito pouca utilidade, à variante não mais eficiente de tecnocratas muito

mais sofisticados, aparentemente modernizadores mas elitistas e manipuladores, na medida em que não impulsionam processos conciliadores

---

### *A estratégia reformista mudou, está se passando às estratégias que enfatizam a conciliação social*

---

mas tratam de digitar soluções sociais, está se passando a estratégias que enfatizam a conciliação social. Diz-se que não haverá reformas se não houver conciliação das forças políticas e sociais majoritárias; incluindo nessa conciliação os protagonistas diretos, os funcionários do Estado.

Existem, atualmente, modelos significativos, na América Latina, como por exemplo, a estratégia inovadora em andamento na Venezuela e orientada pela Comissão Presidencial para a Reforma do Estado, visando à celebração de amplos pactos políticos de longo prazo em relação aos temas centrais da reforma.

---

### *As novas reformas estão se processando a partir de equipes multidisciplinares, fazendo com que o nível de criatividade aumente*

---

Em quarto lugar, a condução da reforma mudou de mãos totalmente, indo do monopólio dos juristas e administradores a âmbitos disciplinares mais vastos. As novas reformas estão se processando a partir de equipes multidisciplinares, onde se encontram políticos e especialistas pertencentes às diversas áreas das ciências sociais, além dos participantes anteriores fazendo com que o nível de criatividade aumente.

Existem processos significativos, a níveis particulares, das diferentes reações da reforma é a busca de laços efetivos entre o planejamento e a gestão pública.

Existem processos significativos a níveis particulares das diferentes realidades nacionais e um amplo proces-

---

## ESTUDOS

---

so regional impulsionado por entidades tais como OLPES e o CLAD apoiados pelo PNUD. Trata-se de articular uma visão integrada em vez de trabalhar isolados pois senão estarão restringidas, severamente, às possibilidades de eficiência.

Um sexto ponto, em relação à reforma, enfatiza as potencialidades do trabalho, a nível de integração regional, em todos esses temas. Trata-se de, através de organismos como o ILPES, no campo do planejamento, e o CLAD, no da gestão, trabalhar, cada vez mais, juntos e compartilhando fracassos e possibilidades. Essa orientação demonstrou que existe uma produtividade, em termos de otimização de recursos escassos, muito maior do que ficar copiando, em unísono, alguma receita de algum centro modernizador externo.

---

### *Desmitifica-se, com força cada vez maior, a suposta ineficiência congênita do Estado*

---

Um sétimo ponto dessa relação incompleta, apenas exploratória, é a desmitificação com força cada vez maior do que a suposta ineficiência congênita do Estado, mito esse implantado, propagandisticamente, por setores interessados. Não se está discutindo se o Estado atual tem amplas áreas de ineficiência ou que uma reforma profunda é imprescindível. Está se discutindo, isso sim, que a ineficiência do Estado é um "fato da natureza". Não existem dados de pesquisas sérias, a nível de comparação, que respaldem essa afirmativa que estaria baseada em claros fundamentos ideológicos, mas, existe, ao contrário, uma clara evidência empírica no sentido contrário. Assim, por exemplo, numa obra recente que analisa "a pesquisa sobre eficiência governamental" dois pesquisadores americanos, DOWNS e LARKEY, assinalam que: "Os go-

vernos são mais eficientes e as empresas privadas menos eficientes do que popularmente se acredita". Junto com a pesquisa comparada, eles expõem na obra uma série de casos de empresas privadas e públicas dos Estados Unidos que corroboram essa afirmação.<sup>(15)</sup> Na América Latina, assim mesmo, pode-se encontrar, em quase todos os países, organismos ou programas estatais que funcionaram, em níveis de excelência gerencial, por períodos prolongados, demonstrando que pode haver eficiência pública.

Na reforma da reforma está a conceituação de que a ineficiência é um fato inegável que precisa ser atacado, mas isso nada tem a ver com certa inferioridade congênita do setor público em relação ao setor privado, falácia questionável em todos os seus aspectos básicos.

---

### *O sistema democrático é compatível com a eficiência estatal*

---

Finalmente, a reforma da reforma está orientada por uma idéia-força diretora. Não somente o sistema democrático é compatível com a eficiência estatal, mas também, a única possibilidade real de alcançar ambas as metas está neste referencial de união. A democracia cria um marco de referência favorável às manifestações centrais da "organização" do futuro, como a participação, favorecendo, por conseguinte, a eficiência. O problema real, todavia, é de potencialização e de virtualização. Por outro lado, a essa altura dos acontecimentos históricos e da pesquisa existente, é possível afirmar, com forte sustentação, que a autocracia sim é que é equivalente à ineficiência. O caso das experiências recentes no Cone Sul ilustraram esse fato de modo categórico. Cada um dos elementos do que seria um modelo gerencial moderno, orientado para alcançar eficiência, é incompatível com aspectos fundamentais do modelo autocrático.

O desafio e a grande promessa está na conjunção da democracia com a eficiência. A questão é saber se a

comunidade científico-técnico-profissional, que trabalha ao redor do tema, será capaz de caminhar nessa direção.

## BIBLIOGRAFIA

1. SELF Peter. What's gone wrong with Public Administration and Development. Royal Institute of Public Administration, October — December, 1986.
2. NIETO Alejandro. Los estudios sobre la administración pública.
3. RAM Rati. — Government size and economic growth: a new framework and some evidence from cross-section and time-series data. The American Economic Review, March, 1986.
4. O autor tratou o tema detalhadamente em B. Kliksberg, "El pensamiento organizativo: del Taylorismo a la teoría de la organización".
5. COLEBATCH H.K. e DEGELING P. Talking and doing in the work of administration. Public Administration and Development. Royal Institute of Public Administration, October — December, 1986.
6. KELLY Rita Mae. An introduction and overview. Symposium: Productivity, Societal Well-Being, and Public Policy. Policy Studies Review. Arizona State University, February, 1985.
7. KENNEDY John F. School of Government, Harvard University 1987-88.
8. L' Institut de Management Public. CESMAP. Paris, 1984.
9. MINTZBERG Henry. La alta dirección: mitos y realidades. Harvard Business Review. July-August, 1975.
10. KOTTER John P. What effective general managers really do? Harvard Business Review, November — December, 1982. Kotter assinala: "Existe uma brecha bastante grande entre o saber convencional sobre ferramentas e funções gerenciais de um lado, e o comportamento gerencial, do outro".
11. BRUNSSON Nils. The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. Wiley, N. Y., 1985.
12. OIT — Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Ginebra, 1981.
13. LEEMANS Arne F. La carrière dans la Fonction Publique: évolution récente dans les pays européens. Revue Internationale des Sciences Administratives. Volume 53, 1987, N° 1.
14. ROWAT Donald C. Bureaucracy and Policy-making in developed democracies: the decline of bureaucratic influence. Revista Internacional de Ciências Administrativas. Volume LI, 1985, N° 3.
15. DOWNS George W. and LARREY Patrick D. The Search for government efficiency. New York, Random House, 1986.

# Bibliografia

ALVES, Aluizio. No presente com os olhos no futuro; uma reforma democrática. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1988.\*

Atendendo à convocação específica, o Ministro Aluizio Alves esteve no Senado Federal no dia 03.05.88 para prestar alguns esclarecimentos aos senhores Senadores da República.

Inicia fazendo um histórico de como era a Administração Pública em 1985, as atribuições do DASP, da SUCAD e da FUNCEP. Ao fazer a análise salarial observa a multiplicidade de regimes e tabelas vigentes no Ser-

viço Público, o desconhecimento parte do Governo de quantos eram os seus funcionários e empregados e onde estavam localizados, o excesso de tipos de gratificações existentes e finalmente as doze referências que os servidores receberam num só dia.

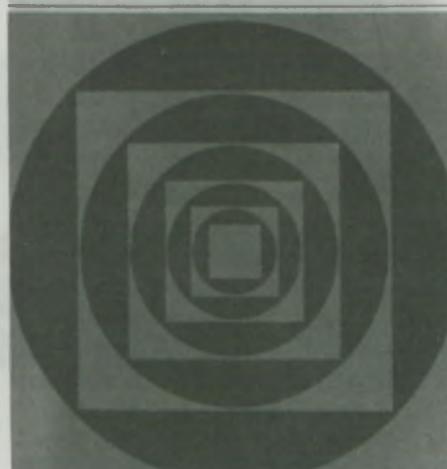
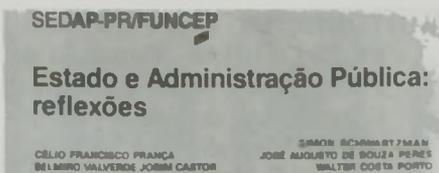
Mediante a situação, os primeiros meses de sua atuação na Pasta, foram de angústia e de perplexidade, o que levou sua equipe a apresentar-lhe propostas e mediante estratégias previamente estudadas e definidas, procurar agilizar a máquina administrativa envolvendo os aspectos de estrutura organizacional, burocracia e recursos humanos.

Apresenta as inovações feitas no

Serviço Público, tais como o Cadastro Nacional dos Servidores; a Mala Oficial e o Sistema Nacional de Protocolo.

Com relação à vida funcional, reestruturou a FUNCEP, para abrigar o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM e a Escola Nacional de Administração Pública — ENAP.

É um texto que possui alguns aspectos importantes. Primeiramente, é um documento histórico de valor inestimável mesmo porque ao publicá-lo, a FUNCEP coloca à disposição do cidadão, as informações básicas que regem o Serviço Público atual. Em segundo lugar, inicia-se a



## BIBLIOGRAFIA

prática de transparência administrativa e de democratização do acesso às informações relacionadas à Administração Pública brasileira.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim e outros. Estado e Administração Pública: reflexões. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1987. 188p\*

Ainda buscando a democratização do acesso à informação na Administração Pública brasileira, a FUNCEP edita mais esta obra que objetiva divulgar alguns dos trabalhos apresentados durante os seis anos consecutivos de realização do Concurso de Monografias sobre Serviço Público.

É proposta do texto permitir uma reflexão crítica sobre o serviço público brasileiro, e as relações entre o Estado e a Administração Pública.

O primeiro texto “configura a emergência de uma era de limites no mundo que desnuda as distorções do desenvolvimento brasileiro e desenha um novo modelo de Administração Pública, com apoio na descentralização e na capacidade de mobilização das energias existentes no tecido social brasileiro, para cumprimento de objetivos e de políticas de interesse público.”

Já o Prof. Simon Schartzman, aborda a competência administrativa e democracia, dentro do uso político-partidário com a convivência ineficiência versus clientelismo, e aponta o encaminhamento de forma adequada da questão dignificação e melhoria da qualidade do serviço público. Um aspecto interessante aqui abordado é o alerta à leitura correta do modelo burocrático de Max Weber que chama a atenção para o contexto político e social que a boa administração requer. Assuntos como a tentativa de corrigir os problemas administrativos do país pela privatização do serviço público, são tratados e discutidos em detalhe, apontando ao leitor algumas propostas concretas.

José A. de Souza Peres desenvolve o tema buscando analisar a relação estreita que existe entre bem-estar, bem comum e prestação de serviço público. A presença do homem em sociedade é a do ser cultural que busca, nas instituições que elabora e operacionaliza, atender e satisfazer suas necessidades bio-psicossociais. Conclui seu trabalho uma hipótese que conduz a uma reflexão: “Se tudo aquilo que o homem cria, de material ou de imaterial, para satisfazer suas necessidades de relacionamento com o meio físico ou social é cultura, assim também, ou seja, como cultura, pode e deve ser entendido o serviço público”.

Finalmente, o prof. Walter Costa Porto com sua mente organizada e reflexiva busca a maior racionalização do processo de elaboração das leis bem como da ordenação dos textos normativos vigentes. Como só poderá acontecer, Mestre Costa Porto indica medidas concretas para alcance desses objetivos, por entender o quanto uma legislação clara, precisa, de fácil manuseio e compreensão, pode colaborar para o aperfeiçoamento de nossas instituições democráticas.

**EDITORIAÇÃO DE PUBLICAÇÕES OFICIAIS/Comissão de Publicações Oficiais Brasileiras, Subcomissão de Política Editorial e Normalização. Brasília, Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal; Departamento de Imprensa Nacional, 1987. 250. il.\*\***

Trabalho resultado do esforço de um grupo de profissionais abnegados e dedicados à política editorial na Administração Pública brasileira. Dedicado essa refletida no zelo ao tratamento da informação produzida nos órgãos governamentais.

O propósito principal é que esta obra sirva como ferramenta de trabalho aos profissionais que têm sob sua responsabilidade a editoração de publicações oficiais nos mais diferentes órgãos de governo e nos mais distantes pontos do país.

Busca condensar num só volume, o maior número possível de informações que orientem os trabalhos editoriais.

Com Publicação Oficial entende-se “todo documento impresso ou produzido por processo reprográfico, editado por instituição que se inclua em um dos tipos convencionados a seguir, e ao qual o público tenha acesso, sem restrições:

- Senado Federal, Câmara de Deputados, Assembléias Legislativas Estaduais e Câmaras Municipais de Vereadores;
- Instituições dos governos federal, estaduais, territoriais e municipais, do executivo, legislativo e judiciário;
- Instituições passíveis de serem consideradas como oficiais ou do tipo governamental, isto é, que tenham sido criadas por ato do poder legislativo ou do poder executivo dos governos federal, estaduais, territoriais ou municipais, mantendo vínculos com os mesmos, quer através de orçamento que lhes são atribuídos ou de qualquer tipo de subordinação.
- Instituições das quais façam parte os governos federal, estaduais, territoriais ou municipais, através da concessão de recursos para desempenho de suas atividades.”

Rico em exemplos, define com precisão a estrutura física do documento, quer seja publicação periódica, quer seja monografia ou coleção.

Enriquece o texto o Manual do ISBN para o Editor; a Instrução Normativa n.º 83 que padroniza os papéis para uso no Serviço Público Federal; a Lei n.º 5.988, de 14.12.73, que regula os direitos autorais; as Normas Técnicas para Apresentação Tabular da Estatística Brasileira.

Observações: Interessados em obter os títulos aqui referenciados poderão dirigir-se a:

\* Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP — através do telefone: (061) 245-5909 ramal 211.

\*\* Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal — ABDF — através do telefone: (061) 224-3499, para o texto sobre Editoração de publicações Oficiais.

# A SEDAP CRIA A



## CENTRAL DE MALA OFICIAL

A VIA MAIS RÁPIDA PARA QUALQUER DOCUMENTO OFICIAL EM BRASÍLIA

**MALA  
OFICIAL**

Tel: 224-2322

**SEDAP**  
Governo José Sarney - Tudo pelo social

# VIII

## Concurso de Monografias Sobre Serviço Público

**PRÊMIO: 140 OTN's**

**PRAZO: ATÉ 5 DE OUTUBRO/88**

INSCRIÇÃO:

Pessoalmente ou sob registro postal

FUNCEP-SAIS n.º1-CP n.º12 2555-Brasília-DF



Fundação Centro de Formação do Servidor Público