

ENAP: a revolução pelo vestibular

REVISTA DO

ISSN 0034/9240

# SERVIÇO PÚBLICO

FUNDAÇÃO CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO



ANO 43 VOL. 116 N.º 1 JAN-FEV 1988

SERVIDOR GANHA COM A  
REFORMA ADMINISTRATIVA

a SEDAP  
apresenta a sua  
máquina burocrática.



Agora basta ligar (061) 1515\* para saber  
tudo sobre o andamento do  
seu processo na SEDAP.

Filas. Despachantes. Morosidade. Hoje, isso é coisa do passado. A SEDAP acaba de implantar o SENAPRO - Serviço Nacional de Protocolo. Um complexo de telefones e terminais de computador montado para informar a você, em segundos, todos os dados sobre o seu processo na SEDAP.

Assim acaba-se com os intermediários e agiliza-se profundamente todo o andamento dos processos. A implantação do SENAPRO veio reduzir a um simples telefonema toda aquela máquina burocrática que emperrava a vida dos cidadãos brasileiros.



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

*\*O código (061) só deve ser discado por quem estiver fora de Brasília.*

Presidente da República  
José Sarney

Ministro-Chefe da SEDAP  
Aluizio Alves

Secretário Geral da SEDAP  
Gileno Fernando Marcelino

Presidente da FUNCEP  
Paulo César Catalano

Diretor de Estudos e Pesquisas  
Hermano M. Ferreira Lima

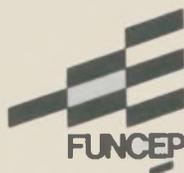
Diretor de Administração e  
Finanças  
André Naim André

Diretor de Organização  
Administrativa  
Claudio de Araujo Faria

Diretor Geral do CEDAM  
(interino)  
João Batista C. Rodrigues

Diretor Geral da ENAP  
João Batista C. Rodrigues

Diretor de Projetos Especiais  
Leônidas Lima de Macedo



Fundação Centro de Formação  
do Servidor Público

## Entrevista

O ministro Aluizio Alves conta como surgiu a reforma administrativa **REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO** pg. 3

Reforma Administrativa vai revolucionar o serviço público **BIBLIOTECA** pg. 8

## Capa

O concurso da ENAP: o primeiro passo de uma revolução pg. 9

O papel institucional da ENAP-CEDAM e o sistema de carreira pg. 11

Nada mais prático que uma boa teoria pg. 14

A pesquisa administrativa e a ENAP pg. 16

A política de estágios na ENAP pg. 20

ENA: a experiência francesa pg. 22

## Idéias

O Estado Brasileiro de Cabral a Sarney — Segunda Parte pg. 23

## Seções

Documento: Cadastro do Servidor pg. 31

Bibliografia pg. 32

## REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

FUNDAÇÃO CENTRO DE FORMAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

### REVISTA DO SERVIÇO PÚBLICO

Editada pela Fundação Centro de Formação  
do Servidor Público — FUNCEP.

Registrada no Cadastro da Divisão de Censura  
de Diversões do Departamento de Polícia  
Federal sob o n.º 2.326, página 209/73. Re-  
vista bimestral para divulgação dos estudos,  
debates, idéias, noticiário, atos e legislação  
da Reforma Administrativa a cargo da Secre-  
taria de Administração Pública da Presidência  
da República — SEDAP.

#### Conselho Editorial:

Afonso Arinos de Mello Franco  
Alberto Dines  
Antonio Frota Neto  
Antonio Martins 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  
Luís Gutemberg  
Marcos Vilaça  
Rui Lopes  
Sebastião Nery

Coordenador Editorial:  
Leonardo Mota Neto

Serviços Editoriais:  
Polis Consultoria de Comunicação Ltda.

Editor:  
Márcio Arruda

Colaboradores:  
Célia Ladeira  
Vanildo Mendes

Diagramação:  
Silvio Afonso

Ilustrações:  
Lane

Fotos:  
Luiz Tajés

Capa:  
Márcio Arruda

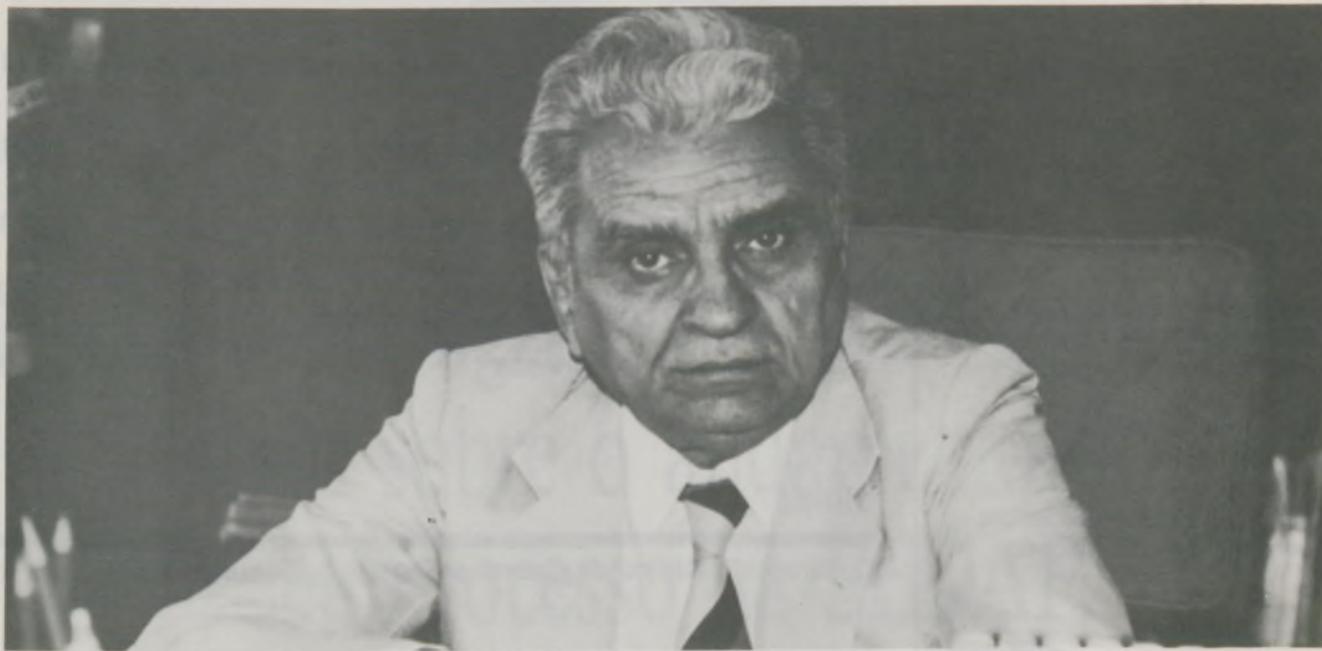
Composição e Impressão:  
Gráfica Brasileira

Gerente de Publicidade:  
Delmo Tomaz da Fonseca

Redação, Administração, Circulação e  
Publicidade:  
FUNCEP — Setor de Áreas Isoladas Sul, Te-  
lefone: 245-5909, Ramal 211  
70610 — Brasília, DF  
Caixa Postal: 122555  
Telex: (061) 2519 FNCP

## ENTREVISTA

# Entrevista com o Ministro Aluízio Alves



*Nesta entrevista à Revista do Serviço Público, o ministro Aluízio Alves, da Administração, anuncia a abertura do vestibular da Escola Nacional de Administração Pública, em todo o país mediante convênio firmado com a Cesgranrio e explica as diversas etapas da Reforma Administrativa, tais como o Plano de Carreira, a ascensão funcional especial, a movimentação interinstitucional de servidores e os reajustes de salário concedidos recentemente.*

*O ministro afirma que, ao contrário do que muita gente imagina, Reforma Administrativa não significa necessariamente redução de pessoal e extinção de órgãos, podendo até ocorrer exatamente o contrário. O que importa é tornar a Administração Pública eficiente e adequada às necessidades do País.*

*O Brasil, disse o ministro, tem um dos menores quadros de pessoal no serviço público em relação à sua população e dimensão territorial. A entrevista é a seguinte:*

P — Ministro, o Cadastro Nacional de Pessoal Civil — CNPC — foi concluído em outubro e entregue ao Presidente Sarney. Quantos funcionários ociosos existem? O Governo precisa demitir?

M — Para boa parcela da República quando se fala em Reforma Administrativa pensa-se em reduzir o número de repartições: extinguir órgãos do Governo; demitir cem ou duzentos mil funcionários. E todo mundo pensa que a partir daí a administração vai andar muito bem. Reforma Administrativa não é nada disso. Reforma pode ser a diminuição ou acréscimo de órgãos, de repartições, a redução ou aumento de funcionários. A Reforma Administrativa é um processo lento, demorado. É complexo que racionaliza a administração para que ela funcione melhor e transparentemente, dando a satisfação ao contribuinte de oferecer um serviço de melhor qualidade.

P — Quase diariamente acusam o serviço público de ineficiência. Como o senhor reage a esta tese?

M — É inegável que o serviço público é lento e complicado, precisa de eficiência. Então, o que nós estamos visando na Reforma Administrativa, não é uma mágica, não é um milagre. É o início de um processo que será realizado por esse Governo, pelos próximos Governos até que a Administração Pública brasileira alcance um nível de qualidade satisfatória para a sociedade que ela vai servir.

P — O que a administração pretende fazer para modificar essas imagens do serviço público?

M — Temos três objetivos paralelos em execução: — A reformulação das estruturas: algumas delas já foram reformuladas. O Itamaraty, com a redução de vinte Departamentos no Brasil e a extinção de dezoito Consulados no exterior; o IBC, com a redução de várias estruturas e do número de funcionários de 4.400 para 2.200. No IBC, é provável que ainda se reduza mais, à medida que a iniciativa privada na área do café vá assumindo novas responsabilidades. A Superintendência do

# ENTREVISTA

Desenvolvimento da Borracha (SUDHEVEA) reduziu de 640 para 120 funcionários, extinguindo vários escritórios desnecessários, e hoje, ela é uma estrutura enxuta, pequena e capaz de incentivar a produção da borracha, evitando o desestímulo do produtor nacional. E além disso, já fizemos reformas parciais das estruturas do Ministério da Saúde, extinguindo as delegacias federais que se tornaram desnecessárias, sobretudo a partir do momento em que o INAMPS, Secretaria da Saúde e Ministério da Saúde, se entenderam para uma ação em comum.

Fizemos a reformulação dos órgãos do Ministério da Cultura, eliminando vários deles, retirando a Embrafilme, retirando o Estado de certas tarefas que não eram adequadas, e reunindo em torno de três fundações, serviços que eram dispersos e difíceis de coordenar e, nesse sentido, nós estamos na segunda tarefa paralela.

P — O que a SEDAP está fazendo para evitar desperdício de material no serviço público?

M — Nós estamos fazendo um levantamento já há algum tempo, e agora vamos começar o levantamento na parte de serviços gerais: tudo que diga respeito a serviço público, patrimônio da União e organização de material será reunido num catálogo com vistas a racionalizar as compras do serviço público, evitando gastos desnecessários.

P — Como o senhor analisa a instituição do Sistema de Carreira do Pessoal Civil da União?

M — Essa é a parte que eu considero mais importante da reforma administrativa: a organização dos quadros de pessoal através de um sistema de carreiras. Atualmente nós temos carreira no fisco, no Ministério da Fazenda, estamos implantando carreira no Ministério do Planejamento, temos carreira antiga na Polícia Federal e também no Itamaraty, que já foi reformulada desde a reforma administrativa. Mas temos todos os outros órgãos, todos os outros setores, abrangendo praticamente quatro quintos ou mais do funcionalismo sem carreiras, porque as tentativas feitas em 1936, repetidas depois em 1960 e 70, todas elas foram bem intencionadas, mas não correspondem técnica e doutrinariamente às estruturas de carreira, às necessidades de carreiras e, sobretudo, a possibilidade do funcionário, pelo seu próprio mérito, fazer sua carreira.

P — Mas já existe a instituição do “padrinho” forte, do julgamento subje-

tivo do chefe. E como ficam estas “instituições”?

M — O que é importante numa carreira é dar perspectiva ao funcionário e fazer com que essa perspectiva seja realizada pelo seu próprio mérito e não através de pistolão, de favoritismo, do julgamento subjetivo dos chefes de serviço. Não através apenas da antiguidade, que não é condição de mérito. Então o que nós precisamos, e estamos fazendo, é criar um sistema em que o funcionário possa fazer a sua carreira, a sua vida, através do seu próprio mérito. E isso, ele só poderá fazer agora, porque só agora ele vai dispor de meios para isso. Primeiro, através da Escola Nacional de Administração, que além de um curso de altos estudos para formar lideranças administrativas, vai realizar cursos necessários a promoções de funcionários de nível superior, e também através do CEDAM — Centro de Desenvolvimento Administrativo — que, em convênio com as universidades federais, vai realizar também cursos necessários à promoção de funcionários de nível médio.

P — Isso já significa a conclusão da reforma administrativa no setor de pessoal?

M — Agora, nós estamos com os primeiros elementos, as primeiras condições realmente, para fazer um sistema de carreiras, e isso foi objeto de mensagem do Presidente Sarney ao Congresso Nacional com pedido de urgência. No Congresso, tudo foi encaminhado pelo relator, deputado Juthay Júnior, e com isso, nós esperamos ter uma lei que fixe as diretrizes do sistema de carreiras nos permitindo, no começo do ano, ter um Plano de Retribuições de Cargos e Salários e o Estatuto do Funcionário Público, definindo o regime jurídico do funcionalismo e, a partir daí, fazermos uma organização adequada e apropriada para o serviço público brasileiro.

P — Este aumento salarial, Ministro, que foi dado agora aos servidores civis, é realmente igual ao dos militares? E por que este aumento só foi escalonado para os funcionários civis?

M — Foi escalonado porque para os civis de nível médio o aumento precisava ser maior do que para os de nível superior. E os militares, tendo carreira organizada, puderam dar 33% a todos — do General ao Soldado —. E se nós fôssemos dar 33% a todos, o que aconteceria? Aqueles que já tinham conseguido melhores vantagens, como os consultores jurídicos da União, as tabelas de especialistas, os funcionários das universidades, se-

riam altamente beneficiados. E aqueles que não tiveram esses benefícios anteriores, seriam sensivelmente prejudicados. Então, fizemos o seguinte: os militares tiveram condições financeiras para dar 33% do general ao soldado, do almirante ao fuzileiro, do brigadeiro ao soldado da Aeronáutica. Nós tivemos a mesma importância, ou seja: 33%. E demos 45% ao nível médio, que representa 60% do funcionalismo. E demos a 90% do pessoal de nível superior, 35%. Portanto, mais do que receberam os militares. Agora, como é que nós, tendo apenas o direito de dar 33% como os militares, conseguimos dar 45% a 60% do funcionalismo que é de nível médio e 35% a 90% do pessoal de nível superior? Os 10% de nível superior que não receberam os 35% e boa parcela dos de nível médio que, já haviam sido beneficiados no decorrer do ano com outros reajustes, tiveram percentuais menores que complementaram os 35%.

P — As metas programadas pelo seu ministério serão alcançadas neste governo?

M — Eu acho o seguinte: em matéria de estruturas nós conseguimos muito para um mandato de 4 anos. Esse é um trabalho lento, complexo, e enfrenta muitas inércias, muitos interesses, muitas resistências. Em matéria de pessoal nós conseguimos implantar o sistema de carreiras e neste ano, implantar o maior número de carreiras possível, porque cada ministério terá sua carreira. Em termos de material e serviços gerais, como dissemos antes, estamos trabalhando. Nós gastamos muito tempo fazendo diagnósticos. Nenhum governo do Brasil sabia quantos funcionários públicos tinha a União. Só agora, concluído o primeiro cadastro, nós sabemos quantos funcionários existem. Nós não sabíamos qual era a política de salários. Todos os países têm em geral, seis ou sete gratificações, o Brasil tem 96. Então, vez por outra, nós vamos descobrindo órgão de segundo escalão que tem gratificação criada ilegalmente pela sua diretoria. Nós, assim, perdemos muito tempo. Agora é que nós temos um quadro exato das gratificações e das correções que precisam ser feitas. Nós tínhamos distorções muito grandes: os funcionários estatutários não tinham o 13º salário, trabalhavam as vezes na mesma sala, na mesma repartição que um CLT e quem sabe se o funcionário estatutário era mais assíduo ou mais competente que o outro? E sempre chegava o mês de dezembro, o CLT tinha dinheiro para a sua ceia de Natal e o outro não. Portanto, todas as distorções

# ENTREVISTA

tiveram que ser levantadas, corrigidas, tivemos que lutar contra elas. Agora sim, estamos elaborando o primeiro projeto do Plano de Cargos e Salários, a política de salário. Estamos agora organizando e pondo para funcionar a Escola Nacional de Administração, cujo vestibular já foi marcado.

P — Ministro, qual a relação entre o número de funcionários públicos no Brasil e sua população?

M — Se você comparar com outros países do Mercado Comum Europeu, por exemplo, o país que tem menor número de funcionários em relação a população, tem 4,7%. Isso em países pequenos. O Brasil, com toda complexidade de um continente, tem apenas 1,5% de funcionários. Então, não há excesso de funcionários. Agora, há órgãos que têm funcionários demais, e outros que têm carência de funcionários. Portanto, nós estamos propondo ao Presidente, e eu acredito que ele remeta ao Congresso dentro de poucos dias, a lei que permite a movimentação de funcionários da administração direta para a indireta e da indireta para a direta.

P — Como tem sido feita essa movimentação?

M — Dentro da administração direta, dentro dos ministérios e órgãos a eles vinculados, inclusive as autarquias, nós já podemos fazer essa movimentação legalmente, e já fizemos. Nós, no governo Sarney, tivemos 31.072 vagas. Por morte, por aposentadoria, pedido de demissão ou demissão, nós conseguimos preencher apenas 13.000, porque as outras se tornaram desnecessárias. Nós agora analisamos, porque antigamente, quando surgia uma vaga, imediatamente se fazia a substituição. Agora não. O caso vem para a Secretaria de Administração. Aqui nós temos um trabalho antigo de lotação. A lotação das repartições é de 1970. Nestes 17 anos, o Brasil cresceu, algumas repartições cresceram, outras diminuíram de função, e nós continuamos com a lotação de 1970. Só em dezembro do ano passado, nós conseguimos criar as auditorias de pessoal por decreto. Ainda este ano, criamos os dois primeiros cursos de auditores e já formamos 80. E agora é que nós estamos revendo a lotação de cada órgão. Mesmo assim, sem ter ainda um trabalho racional de lotação, nós conseguimos: primeiro, das 31 mil vagas, só preenchemos 13 mil, pois verificamos a desnecessidade para aqueles órgãos de preencher aquelas vagas. Segundo, conseguimos movimentar, dentro da administração direta, 4.400 fun-

cionários: mais ou menos 2.000 do IBC, 400 da SUDHEVEA e de outros órgãos, de modo que estamos começando a organizar, mas encontramos uma dificuldade: enquanto que na administração direta nós temos apenas 570 mil funcionários, em alguns desses órgãos ainda há excesso, mas na maioria há falta. Na administração indireta nós temos um milhão e seis mil funcionários e eu acho que aí é onde existe uma certa margem de excesso setorial. Então, nós estamos pleiteando ao Presidente, um projeto de lei a ser encaminhado ao Congresso, que permita também essa movimentação da administração direta para a indireta e vice-versa. Com isso e com as auditorias de pessoal que nós estamos fazendo agora para atualizar lotações que eram de 1970 e que nós vamos atualizar dentro das necessidades atuais, nós esperamos: primeiro fazer a movimentação de todos os excessos para onde haja carência e onde houver então necessidade, nós começaremos a convocar, já dentro do sistema de carreira os funcionários concursados.

P — Ministro, as Associações de Funcionários Públicos têm reivindicado a ascensão especial do servidor de nível médio. Como o senhor pretende atender a esta reivindicação?

M — Vamos colocar a verdade em primeiro lugar. Quem inventou essa ascensão funcional especial não foi nenhuma associação de funcionários e sim o Ministério da Administração. Da mesma maneira, acho engraçado quando leio o manifesto dos associados dizendo: “creche já”, como se o governo estivesse negando creches. Em 1952, quando se fez o estatuto do funcionário público estabeleceu-se que nas repartições seriam feitas creches para os filhos dos funcionários. Passou 52, 60, 65, 70, 75, 80, 85 e nunca associação de funcionário nenhuma reivindicou a creche. Em dezembro passado, revendo o estatuto do funcionário para a atualização que vamos fazer, descobri que existia aquela coisa não cumprida. O governo tinha, em 52, estabelecido a creche e não cumpriu. E aí eu consegui com o Presidente Sarney um decreto regulamentando a creche.

P — E quando os funcionários poderão contar com as creches e com a ascensão especial?

M — Estamos implantando as creches, contratando creches particulares para atender aos funcionários e, algumas associações de funcionários reivindicam, “creche já”, como se fosse uma reivindicação deles não cumprida pelo governo,

quando foi uma decisão espontânea do atual governo que nunca tinha sido reclamada pelas associações. Segundo lugar, não foi pleito dos funcionários, ou de nenhuma associação de funcionários. A ascensão funcional especial, foi uma invenção, uma iniciativa do Ministério da Administração, comunicada pela imprensa, e aí sim, os funcionários começaram a fazer esse movimento, portanto, vamos colocar claramente esse assunto. Nós achamos que temos uma grande responsabilidade. Nós não podemos pegar um funcionário que é, muitas vezes escriturário, e se formou em medicina, e de uma hora para outra dizer assim: bom, você agora vai ser médico e empregar ele, porque nós não sabemos se ele pode ser um excelente escriturário porque fez concurso para isso, mas pode ser um bom médico só porque ele tem diploma. Não vamos entregar a saúde do povo a um médico eventualmente desempregado. Nós não podemos pegar um funcionário que é agente administrativo e, só porque ele fez um curso de engenharia e dizer: você agora vai ser engenheiro, entrega a ele a construção de uma ponte e amanhã ela pode cair. O que é nós estamos querendo é o seguinte: dar uma oportunidade aos funcionários de nível médio. Se eles depois que entrarem no serviço público, ou mesmo quando entraram já tinham o nível superior, que eles tenham oportunidade de passar por um processo seletivo, por exemplo, se ele é médico, ele terá que fazer um estágio num hospital oficial, supervisionado, para que tenhamos consciência de que ele é realmente um médico formado, capaz de exercer a sua profissão. Se engenheiro, um estágio no Ministério dos Transportes para saber se ele está em condições realmente de ter a ascensão de agente administrativo para engenharia se ele passar por certas provas escritas e orais, a mesma coisa para os formandos em direito e outras profissões.

P — Ministro, o que aconteceu com os arquivistas?

M — Em 1979 foi votada uma lei reconhecendo a profissão de arquivista como de nível superior. O que eu acho uma precipitação, porque no Brasil só existem três cursos de arquivista. Portanto, esses três cursos não tinham condição de formar arquivistas de nível superior. Em 1982, no governo Figueiredo, foi feita a regulamentação daquela lei que foi ao Congresso e que foi sancionada pelo Presidente no serviço público. E aí abriu-se uma brecha: a lei falava só em quem tivesse nível superior — a brecha na regu-

## ENTREVISTA

lamentação: "ou que tenha mais de cinco anos de serviço em arquivo". O que aconteceu? Nós fizemos um levantamento nos arquivos da administração pública federal. Existiam apenas 4.100 funcionários trabalhando em arquivo, mas o decreto diz que para o sujeito requerer seu enquadramento de nível superior, o que lhe garante uma gratificação de 80%, ou seja, o dobro do seu salário. Basta apresentar um atestado de que ele trabalhava em arquivo, levar à delegacia do Ministério do Trabalho, obter a caderneta como arquivista e pedir o seu enquadramento. De uma hora para outra, tendo as repartições apenas 4.100 arquivistas, requereram enquadramento 49.300 funcionários.

P — E o que o senhor pretende fazer?

M — Nós fomos examinar. Eram motoristas, contínuos, faxineiros, agentes de vigilância, todos com o atestadozinho de que trabalhavam em arquivo, todos com a cadernetinha de trabalho muito bonita dizendo que eles eram arquivista e tal, e muitos deles não tinham sequer o segundo ano primário. O que aconteceu? Nós pedimos ao Ministério do Trabalho para sustar o fornecimento daquelas cadernetas até uma decisão nossa, porque do contrário iria para 100 mil. Só no Rio de Janeiro eram 23 mil arquivistas num só órgão. Numa autarquia eram 2.300, e estamos examinando. Quando o funcionário tem realmente curso superior de arquivista, nós enquadrados. Quando mesmo não tendo o curso, de acordo com o decreto, tem mais de cinco anos de exercício de arquivo e conhecimentos próprios para executar aquela tarefa, nós enquadrados. E aos outros nós estamos negando, e por isso estamos encontrando uma certa resistência, alguns já foram até para o poder judiciário, mas nós só enquadramos aqueles que realmente tiverem condições de exercer a profissão de arquivista de nível superior.

P — É verdade que a Lei do Sistema de Carreira eliminará 95% dos cargos em comissão?

M — Com o sistema de carreira, os cargos em comissão serão reduzidos a 5%. Nós vamos ter ministro, secretário-geral, alguns assessores em número limitado e secretários técnicos de serviço. Aqueles que devem executar a política do governo, são aqueles que devem governar o país. Hoje é o PMDB/PFL, amanhã pode ser outro partido, então cada governo, cada partido, tem sua política, seu programa. O resto é carreira, em que o funcionário entra como contínuo e pode chegar a diretor, conforme os cursos e a ca-

pacidade que revele. Agora, nós não podemos também desconhecer que há numerosos funcionários que exercem cargos em comissão há muitos anos, e de uma hora para outra, eles não podem ir para a rua. Até porque, como acontece com o dentel, por exemplo, 79 engenheiros que por falta de emprego de engenheiros eram nomeados para cargos em comissão: FAS, DAS, embora exercessem a função de engenheiros no interior do país. Então, a essas pessoas, nós vamos dar a oportunidade de, mediante um rigoroso processo seletivo, se revelarem capacidade e mérito, serão enquadrados.

P — Como funcionará a ENAP?

M — A Escola Nacional de Administração Pública foi criada no ano passado. Nós conseguimos instalá-la na sede da FUNCEP, e ela está pronta para iniciar as aulas. Já anunciamos a data do vestibular que será feito em três etapas em todo país. Não tínhamos ainda estrutura para fazer no país todo, mas não queríamos privar o funcionário do Acre, Belém, Amapá. Então fizemos um contrato com a Cesgranrio para esse primeiro vestibular. Estamos abrindo em todo país, no mesmo dia e, ao vestibular podem concorrer pessoas que não são funcionários, mas que têm o curso superior, ou pessoas que, já sendo funcionários, embora não tendo curso superior tenham exercido por mais de cinco anos funções de chefia. Is-

so é para dar oportunidade ao atual funcionalismo que muitas vezes tem a experiência, mas não teve oportunidade de concluir um curso superior. Não há com isso, nenhum risco de diminuir o nível do curso porque esse funcionário tem o direito de entrar no vestibular, mas só entrará na escola, se passar no vestibular.

P — As Associações dos Servidores reclamam que o governo Sarney provocou prejuízos aos deficientes que teriam sido favorecidos no governo passado. Como é que o senhor explica isso?

M — Esse assunto eu gostaria de esclarecer, porque há um equívoco total. No governo Figueiredo não houve esse decreto. Esse decreto é do Presidente Sarney. O que aconteceu foi o seguinte: nós encontramos uma grande defasagem entre funcionários aposentados e os funcionários em atividade. Então, no primeiro reajuste que o Presidente Sarney deu, ele acrescentou 10,8% aos aposentados e, o Tribunal de Contas achou que aquilo era ilegal, era inconstitucional, porque aposentado não pode ganhar mais que o funcionário em atividade. E recusou isso. Nós argumentamos, e o Tribunal reconheceu que aquilo era apenas uma reposição de parte do que tinha sido negado ao aposentado. E as repartições já começaram a pagar. Mas foi iniciativa do Presidente Sarney, não do governo passado.



# Reforma Administrativa vai revolucionar o Serviço Público

**E**m solenidade realizada no dia do Funcionário Público, 27 de outubro, no Palácio do Planalto, o Presidente José Sarney assinou a série de decretos que deflagram a reforma administrativa na Administração Pública brasileira. A reforma, conforme ressaltou o Presidente Sarney no discurso que marcou a solenidade, tem por objetivo principal a valorização do homem, abrindo ao servidor público novas perspectivas e a recuperação da dignidade profissional.

O ministro Aluísio Alves destacou, por sua vez, o caráter democrático da reforma, a primeira que se realiza na plenitude do regime democrático, já que as anteriores ocorreram em períodos de exceção. Para o ministro-chefe da Secretaria de Administração da Presidência, é importante também ressaltar que a reforma não termina com a transição mais é uma semente que se lança para o futuro.

## Conjunto de Medidas

Foram ao todo dez medidas anunciadas na solenidade do dia do Funcionário Público que deflagram, efetivamente, o processo de reorganização da máquina administrativa. A medida mais importante é o anteprojeto de lei que estabelece o novo Sistema de Carreira do Serviço Público. Na cerimônia do Palácio do Planalto, ao assinar os decretos da reforma, o Presidente Sarney — diante de ministros de Estado, parlamentares e autoridades — fez um apelo para que os projetos sejam apreciados e implementados com a máxima urgência.

O novo sistema vai possibilitar aos servidores ter acesso à carreira do Serviço Público, podendo alcançar o posto de diretor, garantir o ingresso exclusivamente através de concurso, e vai também reduzir em mais de 90 por cento os quase nove mil cargos de confiança que hoje incham a administração pública, já que as promoções para estes cargos serão feitas através da carreira e exclusivamente pelo sistema de merecimento.

Com o plano de carreira para o servidor público, a promoção do funcionário ficará vinculada ao seu aperfeiçoamento



profissional e não mais à antiguidade ou “simpatia” ou “antipatia” de algum chefe, conforme expressão usada pelo ministro Aluísio Alves durante discurso pronunciado na cerimônia no Palácio do Planalto.

Também foram assinados na mesma ocasião, Mensagem presidencial que encaminha ao Congresso Nacional o projeto de lei que cria a carreira de técnico em políticas públicas e gestão governamental e o decreto que institui o subsistema de capacitação de pessoal civil, destinado ao treinamento específico e técnico do servidor.

Durante a cerimônia de assinatura dos decretos, o Presidente Sarney declarou

inaugurados a Escola Nacional de Administração Pública — ENAP — e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM — criados por decreto em 19 de setembro de 1986. Segundo o ministro Aluísio Alves, a ENAP realizará, ainda este ano, seu primeiro concurso público de ingresso.

E, finalmente, o ministro Aluísio Alves entregou ao Presidente Sarney o primeiro cadastro nacional do servidor público federal, além do primeiro catálogo nacional de protocolos. Segundo o ministro da Administração, o cadastro de servidores revela que o país tem 570 mil funcionários na administração direta e autarquias e um milhão e cem mil na administração indireta.

# ESPECIAL

## O Concurso da ENAP

# O primeiro passo de uma revolução que vai mudar o Serviço Público no Brasil

**M**ais de setenta mil pessoas em todo o Brasil: este é o número de inscritos para o concurso de ingresso ao Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental, que efetiva a existência da ENAP — Escola Nacional de Administração Pública, voltada para a formação e o aperfeiçoamento do pessoal civil dos escalões superiores da Administração Pública Federal e Autárquica.

A ENAP se propõe a preparar o gestor governamental para as mais altas decisões político-administrativas, conforme explica o Diretor Geral da ENAP, professor João Batista Cascudo Rodrigues.

Ex-diretor da Universidade Regional do Rio Grande do Norte, ex-diretor do Departamento de Capacitação em Recursos Humanos da Organização Latino-Americana de Energia, com sede em Quito, no Equador, o professor João Batista Cascudo Rodrigues é pós-graduado em Administração Pública pela EBAP e ocupa, ainda, a presidência da Associação Latino-Americana de Administração Pública — ALAP.

### Participação

Foram ao todo 70.775 os inscritos em todos os postos abertos no país. Os inscritos passarão por três etapas de provas: as duas primeiras serão executadas pela Fundação CESGRANRIO. A terceira etapa, pela ENAP. A Etapa I, eliminatória e classificatória, a ser realizada nos locais de inscrição, consta de uma prova objetiva com 80 questões de múltipla escolha, envolvendo áreas de conhecimento das seguintes disciplinas: História Administrativa e Econômica do Brasil, Noções de

Administração, Noções de Economia, Noções de Ciência Política e Noções de Direito.

Na segunda Etapa, serão realizadas duas provas discursivas sobre questões nacionais e internacionais, tratadas segundo as abordagens administrativa, econômica, política e jurídica. Estas questões vão desde a discussão sobre sistema de governo, se presidencialismo ou parlamentarismo, ao federalismo no Brasil, e a temas como estatização ou privatização, sistema financeiro nacional, setor agrícola e desenvolvimento, questão energética, Ciência e Tecnologia, Desenvolvimento e Soberania Nacional, para citar apenas alguns.

Desta Etapa II faz parte também uma prova de Línguas, compreendendo uma Redação em Português sobre tema a ser desenvolvido, em igualdade de condições, por todos os candidatos, e uma prova de Língua estrangeira, Inglês ou Francês, envolvendo a compreensão de texto ou textos de publicação em livros, jornais ou revistas.

Na Etapa III, haverá uma entrevista e análise de currículo, de caráter classificatório, com a finalidade de verificar a adequação do perfil do candidato aos propósitos da ENAP. Os selecionados para esta etapa final passarão também por exame médico, de sanidade física e mental, de caráter eliminatório.

### Seleção

O concurso para o primeiro curso da ENAP envolve critérios de eliminação e classificação. Serão, por exemplo, eliminados do concurso os candidatos que não alcançarem no total das questões objetivas, na Etapa I, pelo menos 30 por cento

de acertos. Também será eliminado o candidato que faltar a qualquer uma das provas ou etapas do Concurso. Para a Etapa II serão classificados até os 250 primeiros candidatos, oriundos da clientela externa, e até os 250 primeiros da clientela interna, excluindo-se, automaticamente, os demais candidatos.

Para a Etapa III, serão classificados os 200 candidatos: cem, oriundos da clientela externa e cem, da clientela interna. E finalmente a Etapa III selecionará 120 candidatos, 60 do grupo interno e 60 do grupo externo, que serão efetivamente os primeiros alunos do Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental.

### O Curso

O curso, que deverá começar em agosto, terá a duração de um ano e meio, com horário integral e dedicação exclusiva, incluindo um estágio e dois períodos de quinze dias de férias. O estágio será realizado em Brasília e/ou em qualquer outra cidade do país, com sua realização em organizações credenciadas pela ENAP.

Aos servidores da Administração Pública Federal direta e autárquica, integrantes da clientela interna, será garantida a manutenção de todos os direitos e vantagens dos cargos que ocupem, como se estivessem em efetivo exercício. Aos cursistas provenientes de outras unidades da Federação serão oferecidas bolsas de estudo. Aos cursistas da clientela externa, residentes no Distrito Federal, também serão asseguradas bolsas de estudo. Os cursistas de clientela externa, que não tiverem sua remuneração mantida pelo órgão ou entidade de origem ou lotação, serão também beneficiados com bolsas de estudo.

# ESPECIAL

## CONCURSO DE SELEÇÃO À ENAP calendário

PERÍODO	HORÁRIO	EVENTO
21/12/87 a 04/03/88	09:00 às 17:00	Inscrições
05 a 07/04/88	09:00 às 17:00	Entrega de cartões aos candidatos e solicitações de retificação
24/04/88	08:00 às 12:00	ETAPA I - Prova objetiva
04/05/88		Divulgação dos resultados e convocação para a ETAPA II
08/05/88	08:00 às 12:00 14:00 às 18:00	ETAPA II - 1ª prova discursiva sobre Questões Nacionais e Internacionais, segundo as abordagens administrativa e econômica. ETAPA II - Prova de Línguas: Português (Redação) e Francês ou Inglês.
09/05/88	08:00 às 12:00	ETAPA II - 2ª prova discursiva sobre Questões Nacionais e Internacionais, segundo as abordagens política e jurídica.
14/05/88		Divulgação dos resultados da ETAPA II.
16 a 18/05/88		Prazo para pedido de revisão dos resultados das provas da ETAPA II (exceto prova de Línguas).
25/05/88		Resultados dos pedidos de revisão da prova da ETAPA II e Divulgação da lista de classificados para a ETAPA III e convocação para entrevistas e exames médicos.
30/05/88 a 14/06/88		Realização de entrevistas e exames médicos (conforme convocação).
17/06/88		Divulgação final dos resultados.

O professor João Batista Cascudo Rodrigues lembra que a capacitação de recursos humanos — em caráter geral e permanente — constitui a pedra angular do sistema de carreiras, conforme as diretrizes fixadas pelo Decreto-lei nº 2.403 de 21 de dezembro de 1987. Esse é o principal passo para se eliminar a desvinculação entre capacitação e carreira, que se tem caracterizado como o aspecto disfuncional do Serviço Público Federal. Ao mesmo tempo, afirma, representa avanço considerável para a implementação da Reforma Administrativa, tal como foi preconizado no Decreto nº 91.309, de 04 de junho de 1985, no qual se afirma: a “Reforma Administrativa contemplará, entre outros aspectos, o estabelecimento de sistema normativo destinado a valorizar os recursos humanos da Administração Pública, direta e indireta, estatuidos os critérios de seleção e administração por concurso público, bem como a capacitação e promoção, mediante cursos e estágios, objetivando que os cargos de direção e assessoramento superiores sejam exercidos pelos ocupantes dos quadros de carreira com base no aprimoramento profissional”.

O Gestor Governamental a surgir do primeiro curso promovido pela ENAP, se incumbirá de pesquisar, planejar, organizar, orçar, recrutar, selecionar, treinar, prover e alocar recursos humanos, financeiros e materiais para toda e qualquer administração setorial em que ele se engaje, em função de suas qualificações teóricas e práticas, ao longo de sua história de vida.

## POSIÇÃO DOS INSCRITOS PARA O CONCURSO ENAP

CIDADE	INSCRITOS
São Paulo	12.784
Rio de Janeiro	11.005
Brasília	7.580
Belo Horizonte	5.660
Porto Alegre	5.431
Curitiba	3.807
Recife	2.533
Salvador	2.397
Vitória	2.308
Fortaleza	2.119
Goiânia	1.677
Belém	1.591
Florianópolis	1.461
Campo Grande	1.450

CIDADE	INSCRITOS
Manaus	1.435
João Pessoa	1.129
Natal	1.020
Maceió	949
Teresina	892
São Luís	845
Cuiabá	783
Aracaju	743
Porto Velho	522
Macapá	281
Boa Vista	205
Rio Branco	168
<b>TOTAL</b>	<b>70.775</b>

# O papel institucional da ENAP-CEDAM e o sistema de carreira

Prof. João Batista Cascudo Rodrigues\*



Configura-se como diretriz governamental a que enuncia:

“II — a formulação da nova política de recursos humanos, compreendendo, prioritariamente:

- a) a criação de *escola e centro de formação e treinamento* e ajustados à realidade do país e às necessidades da administração” (;) — Exposição de Motivos dos Ministros de Estado Extraordinário para Assuntos da Administração, Fazenda, Chefe da Secretaria de Planejamento da Presidência da República e do Consultor Geral da República — 03.09.86.

(\*) Diretor-Geral da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública - CEDAM.

ENAP e CEDAM identificam-se nesse disciplinamento instituidor das duas entidades, sob a inspiração do:

“Considerando, ainda, a conseqüente necessidade de contar, a administração, com órgãos especializados para as atividades de formação, aperfeiçoamento, profissionalização e treinamento de seu pessoal civil” (;) — Decreto nº 93.277, de 19 de setembro de 1986.

O objetivo primordial da ENAP complementa-se com:

“a *seleção*, formação e aperfeiçoamento dos *quadros superiores* do pessoal civil da Administração Pública (art. 3º do Decreto nº 94.293 — 29.04.87, que aprova o Estatuto da FUNCEP).

No bojo do Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil da Administração Federal está explicitada a competência da ENAP, abrangendo:

“o planejamento, a coordenação, a execução e a avaliação das atividades de *preparação e profissionalização do pessoal civil dos escalões superiores* da administração federal” (art. 3º do Decreto nº 95.088, de 27 de outubro de 1987).

Insera-se, pois, o papel institucional da ENAP com vistas às atividades de *seleção, formação, aperfeiçoamento e profissionalização dos quadros superiores* da Administração Pública.

De sua parte, os “objetivos-fins” do CEDAM correspondem à promoção do: *“aperfeiçoamento, especialização, atualização e reciclagem* dos servidores ci-

# ESPECIAL

vis federais, em todos os demais níveis da Administração Pública” (art. 3º do Decreto nº 94.293 - 29.04.87, que aprovou o Estatuto da FUNCEP).

O CEDAM ocupa o seu campo de competência com “o planejamento, a promoção, a coordenação, a execução e avaliação (das atividades mencionadas), a nível gerencial e técnico-operacional — “(a); e, ainda, é-lhe conferida a responsabilidade de fazer (b) o acompanhamento sistemático dos procedimentos adotados no treinamento, visando à orientação didático-operacional” (art. 4º do Decreto nº 95.088/87).

Com efeito, os programas do CEDAM são desenvolvidos através de *ações prioritárias*, nas áreas referenciadas, “cabendo-lhe ainda dar assistência e co-operação aos órgãos setoriais do Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil (de Recursos Humanos) na *execução descentralizada* de programas de treinamento para as áreas finalísticas dos respectivos Ministérios” (art. 5º do Decreto nº 95.088/87).

Por último, concede-se que, na área de atuação da ENAP e CEDAM, a sua competência se concretiza no sentido de:

“planejar e executar as atividades de capacitação dos funcionários do Sistema de Carreira, segundo o disposto nos respectivos regimentos internos, observadas as diretrizes fixadas pela SEDAP e as necessidades de cada quadro” (art. 20 do Decreto-lei nº 2.403, de 21 de dezembro de 1987).

A explicitude do mandamento legal não comporta dúvida, na direção de que:

“As atividades de capacitação, como parte integrante do Sistema de Recursos Humanos, serão planejadas, organizadas e executadas de forma integrada e sistêmica, segundo as diretrizes fixadas pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, destinando-se a proporcionar aos funcionários:

I — aperfeiçoamento, especialização e atualização de conhecimentos, nas áreas de atividades correspondentes às respectivas carreiras;

II — conhecimentos, habilidades, técnicas de gerência geral e aplicada às áreas de atividades finalísticas e instrumentais” (art. 18 do Decreto-lei nº 2.403/87).

Daí emerge o Subsistema de Capacitação de Recursos Humanos, com linhas operacionais nitidamente estabelecidas, sem que se tornem excludentes das que foram objeto do ordenamento configurado como o Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil da Administração Federal, instituído pelo diploma anterior — Decreto nº 95.088, de 27 de outubro de 1987 — já referenciado.

Com efeito, as ações previstas no Decreto-lei nº 2.403/87 estão associadas ao desenvolvimento do funcionário na carreira, consoante se verifica literalmente:

“§ 1º — Os programas de capacitação relacionados a cada carreira deverão ter em vista, precipuamente, a habilitação do funcionário para o eficaz desempenho das atribuições inerentes à respectiva classe e à classe imediatamente superior, incluídos os cargos em comissão a elas vinculados.

§ 2º — Os programas terão caráter prático, podendo ser desenvolvidos através de estágios ou outras formas de observação e acompanhamento das atividades de carreira” (art. 18).

A *capacitação de recursos humanos — em caráter geral e permanente* — constitui pedra angular do Sistema de Carreira, cujas diretrizes foram fixadas pelo Decreto-lei nº 2.403/87 — já mencionado.

A Exposição de Motivos nº 116, de 21 de outubro de 1987, do Ministro-Chefe da SEDAP ao Excelentíssimo Senhor Presidente da República, conceitua:

“13. O desenvolvimento do funcionário na carreira far-se-á por promoção ou progressão. A promoção corresponderá à passagem de uma classe para a imediatamente superior da carreira, tendo por base desempenho eficaz nas atribuições exercidas pelo funcionário, cumprimento do interstício fixado para classe e *realização do pertinente programa de capacitação* (o grifo é nosso). Já a progressão significará a mudança de uma referência para a seguinte, dentro de uma mesma classe, *obedecidos os mesmos requisitos da promoção, exceto no que diz respeito à realização do programa de capacitação*” (o grifo também é nosso).

Destarte, com tal passo, elimina-se a desvinculação entre capacitação e carreira, como aspecto disfuncional constatado no Serviço Público Federal.

Ao mesmo tempo, representa avanço considerável na consecução de elementos decisivos na implementação da Reforma Administrativa, tais como os que foram preconizados no art. 3º do Decreto nº 91.309, de 04 de junho de 1985:

“A Reforma Administrativa contemplará, entre outros aspectos, o estabelecimento de sistema normativo destinado a *valorizar os recursos humanos da Administração Pública, direta e indireta, estabelecendo critérios de seleção e administração por concurso público, bem como a capacitação e promoção, mediante cursos e estágios, objetivando que os cargos de direção e assessoramento superiores sejam exercidos pelos ocupantes dos quadros de carreira com base no aprimoramento profissional*” (o grifo é nosso).

Com a organização das carreiras em classes, integradas por cargos de provimento efetivo — “serão estabelecidos as atribuições, os requisitos de formação, capacitação e experiência, bem como, quando for o caso, os cargos em comissão a ela vinculados” (art. 6º, Parágrafo único do Decreto-lei nº 2.403/87).



# ESPECIAL

Tal dispositivo ainda aguarda a oportunidade de especificação dos *requisitos de formação, capacitação e experiência*”, para tornar-se aplicável (o grifo é nosso).

Não obstante, os estudos de caráter teórico-doutrinário, no âmbito da ENAP, são de clareza meridiana, em torno de suas *atividades formativas e/ou capacitadoras*.

Daí o “conceito de “generalista”, em administração geral, para a ENAP”, ou seja, “de um *especialista* em comando, isto é, em *direção e assessoramento*, capaz de *gerir* todos os aspectos da administração geral: os meios, tão bem quanto os fins; o conteúdo e o continente administrativos”.

Donde se infere que o “generalista em administração geral” se incumbiria de “pesquisar, planejar, organizar, orçamentar, recrutar, selecionar, treinar, prover e alocar recursos humanos, financeiros e materiais para toda e qualquer administração setorial em que ele se engaje, em função de suas qualificações teóricas e práticas, ao longo de sua história de vida”<sup>(1)</sup>.

Com tal *função formativa*, a ENAP deu-lhe suporte curricular, com uma proposta inicialmente discutida, além da definição dos requisitos para ingresso no Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental, habilitando-se os seus egressos ao exercício das funções equivalentes às de direção, supervisão e assessoramento em alto nível e à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, nos

escalões superiores da Administração Federal.

Contar-se-ia, pois, com o desenvolvimento de estudos em torno de uma *carreira de alto nível*, na qual serão aproveitados pela Administração Federal — direta e autárquica — os *gestores governamentais*, na forma da lei, consoante se prevê no Edital do Concurso de Ingresso.

A nível de sua *função capacitadora*, a ENAP participaria dos *programas de capacitação*, com vistas à *promoção* dos servidores de nível superior, reservando-se a sua atuação às ações prioritárias de *instrumentalidade gerencial*.

A ENAP atenderia aos *programas de capacitação*, na ministração de conhecimentos e habilidades, técnicas de gerência geral e aplicada às áreas de atividades finalísticas.

Em atinência ao desenvolvimento das atividades de capacitação — a nível de *planejamento, organização e execução de forma integrada e sistêmica* (art. 18 do Decreto-lei n.º 2.403/87):

1. Ao CEDAM incumbiriam as ações de aperfeiçoamento, especialização, atualização e reciclagem de conhecimento, nas áreas de atividades correspondentes às respectivas carreiras, bem assim a capacitação a *nível gerencial, nas áreas de atividades instrumentais*; e
2. À ENAP — além do *nível formativo* — Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental — se reservaria o compartilhamento das

*ações capacitadoras*, incumbindo-se da parte relativa à *gerência geral e aplicada*, nas áreas de atividades finalísticas.

Sob o *primado da descentralização*, o CEDAM dispõe-se a executar suas atividades de capacitação, a nível gerencial e técnico-operacional, “através de acordos com os órgãos setoriais do Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil (de Recursos Humanos) e de convênios com Universidades, Escolas Técnicas e Institutos especializados em desenvolvimento de recursos humanos” (art. 8.º do Decreto n.º 95.088/87).

Por seu turno, a ENAP conta com a oportunidade de — em sua *função formativa* — promover “atividades de natureza acadêmica, preparatórias ou complementares do curso básico” (Políticas Públicas e Gestão Governamental), sob o regime de delegação “a Universidades e Instituições especializadas em capacitação de pessoal técnico e *gerencial de alto nível*, de acordo com as normas e diretrizes que forem estabelecidas pela Escola” (art. 9.º do Decreto n.º 95.088/87).

(1) VILLA-ALVAREZ, Florindo — “A Dimensão de Recursos Humanos na Administração Pública — O Papel da ENAP”. I Encontro Regional de Dirigentes de Recursos Humanos da Administração Pública — Norte/Nordeste. FUNCEP/CEDAM. Natal 25-27 maio/87.



# Nada mais prático que uma boa teoria

Prof. Floriano Freitas Filho\*

**N**os dias de hoje parece estar se tornando modismo a concepção de que “na prática a teoria é outra” ou, o que é pior, algo como “teoria, ora teoria!”, parodiando a famosa exclamação atribuída a Getúlio Vargas, “lei, ora lei”.

Em recentes seminários, um conferencista americano e outro japonês alertavam atônitos ouvintes para a distância entre teoria e prática profissional. Dizia o americano que os estudantes após formados haveriam de concluir da inutilidade de noventa por cento do que estudaram nas universidades, quer por discrepâncias entre teoria e prática, que por obsolescência dos ensinamentos. O japonês foi mais enfático: há um distanciamento cada vez maior entre escola e empresa; entre a escola de 2º grau e a moderna empresa esse distanciamento é total, pela inutilidade dos ensinamentos daquela — a própria empresa passa a ser a escola de habilitação profissional. Essa distância, segundo o conferencista, diminui relativamente a Universidade, mas mesmo assim uma e outra não se completam.

Um grande empresário perguntado sobre que tipo de formação superior seria a ideal para um alto cargo executivo, respondeu: — um músico ou um seminarista. Diante do espanto geral, acrescentou: esses estão devidamente preparados para apreender tudo o que a empresa precisa.

A distância entre Universidade e Empresa é um fato. Decorre, inicialmente, da natureza diversa de seus fins: uma produz, aperfeiçoa, inova e transmite conhecimentos, habilidades ou técnicas; outra os aplica. Há circunstâncias em que a produção se antecipa à aplicação; são raras e, pelo menos no Brasil, excepcionais. A regra é indicativa de tendência contrária: as necessidades de aplicação pressionam a produção e se as Universidades não respondem à pressão, as empresas integram às suas atividades as de pesquisa e desenvolvimento de tecnologia.

Por outro lado, o conhecimento gerado nas Universidades é geral — principal-

mente o das ciências sociais — em decorrência do rigor científico que se lhe exige, na busca constante da verdade, ainda que relativa. Já as empresas exigem o conhecimento particular, indispensável ao trabalho operacional, à ação. Ora, a prática por si só, sem uma orientação teórica, induz o empirismo rudimentar ou a falta de racionalidade: o que se poderia chamar de um *pequeno conhecimento* (em relação ao todo), muito perigoso, pela visão supersimplificada do real, além de disfuncional como instrumento de análise.

Pode-se concluir, como muitos o vêm fazendo, inclusive professores, que as Universidades não estão cumprindo seus papéis? Que estão produzindo aquém do desejável e ensinando o obsoleto e o inútil?

Essas questões são bastante atuais quanto à presente produção científica e ao ensino, nas Faculdades de Administração, em confronto com as atuais necessidades das organizações. Tornam-se relevantes, no Brasil, no momento em que o Governo se preocupa com institucionalizar organização que de há muito se faz essencial: a ENAP — Escola Nacional de Administração Pública, cujo curso de “Políticas Públicas e Gestão Governamental” está em fase de estruturação e implantação, com a finalidade de seleção, formação e aperfeiçoamento dos quadros superiores do pessoal civil da Administração Pública (art. 3º do Decreto nº 94.293, de 29.04.87).

Ora, formar e aperfeiçoar *gestores governamentais* é, em suma, capacitar, no mais alto nível, *administradores*.

Não se quer a ENAP como uma faculdade de Administração Pública; se assim fora, seria decisão de todo criticável, uma vez que o País já está devidamente estruturado com instituições para tal fim. Nem se pode desejar que seu Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental venha a ser um curso de pós-graduação em Administração Pública, pelas mesmas razões acima, já que qualquer Universidade, e sobretudo a UnB, estaria capacitada para tal, com menor custo e melhor resultado.

A criação da ENAP é um dos mais expressivos exemplos da necessidade que se

sente de preencher, institucionalmente, a distância entre exigências de conhecimentos, habilidades e técnicas essenciais ao dia-a-dia das organizações e aqueles gerados nas Universidades. Algo assim como: uma coisa é administrar, outra é aprender sobre administração.

É fundamental, no responder àquelas indagações, compreender-se que a finalidade maior da Universidade é a educação geral, subsidiariamente cogitando da formação profissional. Como afirma Karl Jaspers, cabe à Universidade “procurar a verdade através da comunidade de pesquisadores e estudantes”, ressaltando ser “direito da humanidade que a busca da verdade se realize em qualquer lugar sem constrangimento”<sup>(2)</sup>. A formação profissional, portanto, é fase terminal do processo maior de educação, a qual apenas se inicia nas Universidades, nela prosseguindo em alguns cursos de especialização com esse objetivo, sem se esgotar.

No ensino da Administração, em particular, há que se ter presente que a arte de administrar se assenta num conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas gerados na experiência prática e n’outro conjunto de conhecimentos gerados através de pesquisas científicas, cujo objeto é a realidade universal das organizações e da administração, dando origem às teorias da organização e da administração.

Chiavenato deixa isso bem claro ao afirmar: — “À medida que o ambiente de trabalho se torna cada vez mais turbulento e instável, maior a necessidade de opções diferentes para a resolução de problemas. À medida que o executivo em *Administração* se desloca de *trabalhos operacionais* voltados para o *campo da ação* — onde utiliza suas habilidades práticas de saber fazer certas coisas corretamente — para atividades administrativas propriamente ditas voltadas para o campo do diagnóstico e da decisão onde utiliza suas habilidades conceituais de diagnosticar situações e de definir e estabelecer estratégias de ação adequadas maior a necessidade de se fundamentar em conceitos, valores e teorias que lhe permitam o balizamento adequado de seu comportamento”<sup>(3)</sup>.

\* Professor da Fundação Universidade de Brasília — Departamento de Administração e colaborador na Escola Nacional de Administração.

*“A arte de administrar se assenta num conjunto de conhecimentos, habilidades e técnicas que a prática e a pesquisa científica indicam”.*

Nesse sentido, o ensino de Administração nas Universidades deve ser prioritariamente conceitual e axiológico, assentado em teorias, investigando os porquês e os para quês das ações/decisões e não apenas o como fazer, distinguindo o mero executor (de planos, organogramas, orçamentos, lançamentos, registros, etc.) do analista, capaz de pensar, avaliar e ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos, sabendo resolver situações problemáticas variadas e complexas, atuando como agente de mudança e inovação, se necessário<sup>(4)</sup>.

Por outro lado, não se deve confundir como aprender com o quê aprender. Muitos criticam os atuais métodos de ensino nas universidades, responsabilizando-os pelos distanciamento entre ensino/aprendizado e exercício profissional. Ensina quem conhece; conhece conteúdos. Quem não conhece, poderá ter à sua disposição o mais variado e sofisticado elenco de técnicas e formas de aprendizado e não ensinará absolutamente nada. Aumentará apenas o fosso já existente.

Outros procuram rotular de acadêmicos os conhecimentos oriundos das universidades, contrapondo-os à validade de conhecimentos, habilidades e técnicas obtidas na vivência de situações reais e específicas, como se do conhecimento da parte, por amostragem, fosse possível induzir o conhecimento do todo, generalizando ações/decisões administrativas.

Finalmente, há os que não acreditam na capacidade de resposta das atuais teorias da organização e da administração, por poucas, incipientes e ineficazes em

seus propósitos de instrumentos de análise e previsão de fenômenos. Daí a melhor capacitação ainda ser a empírica, do particular para o geral, caso a caso.

O aprendizado de Administração não pode prescindir, em momento algum, da experiência prática, por mais singular e limitada que esta seja. Mas, dada a universalidade das organizações e a extrema complexidade do ambiente que as cerca, em contínua mutação, qualquer estudo que as tenha por objeto haverá de embasar-se em conhecimentos teóricos, por mais quantitativamente insuficientes que sejam. A falta desse embasamento conduziria qualquer esforço de aprendizado à visão singular, incoerente, inconsistente e disfuncional, em relação ao todo.

As teorias da organização e administrativas constituem um conjunto de proposições derivado de um campo de estudo definível: as ciências administrativas, ciências aplicadas, das quais resultam conhecimentos relevantes para a resolução de problemas ou para a tomada de decisões, nas organizações. Essas ciências possuem um corpo de conhecimentos básicos e seus próprios métodos e que se aplicam sobre um grupo especial de problemas, com resultados observáveis. Dada a universalidade das organizações, essas teorias são ecléticas e os estudos científicos que lhas embasam são extremamente amplos e diversificados. São teorias que devem ser vistas como sistemas compostos de subsistemas de disciplinas relevantes: história, psicologia, antropologia, economia, ciências políticas, ciências jurídicas, ciências contábeis, filosofia, matemática, etc. O que extrair de relevante dessas disciplinas é um dos objetivos que caracteriza o estudo teórico das organizações e sua administração, com um embasamento científico.<sup>(5)</sup>

Cabe à Universidade o aprimoramento contínuo dessas teorias, para tanto exigindo-se mecanismos de pesquisa ainda não existentes na maioria das Faculdades ou Departamentos de Administração e que viabilizem a desejável integração de conhecimentos entre Universidade-organizações, na coleta de experiências e necessidades práticas, além da permanente e profícua interação entre os vários Departamentos responsáveis pelas áreas de conhecimento que compõem essas teorias. Estruturar e aprimorar esses canais de comunicação é indispensável para se precisar e ampliar conteúdos teórico-administrativos, antes de se preocupar com formas alternativas de ensino/aprendizado.

No que se refere à ENAP, em particular, os cursandos dessa escola de aplicação irão ter por objeto a “organização” Estado e por objetivo como *administrado*, suas partes ou seu todo, sob a égide das políticas públicas. Em decorrência, não podem deixar de embasar seu aprendizado num corpo teórico de conhecimentos cujo objeto específico seja a organização (Estado) e sua administração (gestão governamental), o qual — por menor que seja — irá delimitar as áreas de conhecimento das demais ciências que o compõem. Se assim não for, perder-se-ão os enapianos numa infinidade de conteúdos ou de formas de aprendizado que constituirão algo inconsistente, incoerente e que os conduzirá à frustração.

Por outro lado, a ENAP, em atuando juntamente com as Universidades, poderá vir a se constituir num excepcional laboratório, fornecendo os elementos essenciais à pesquisa e à estruturação e evolução das teorias da organização e da administração do Estado.

Afinal, não devemos esquecer que toda teoria tem sua gênese numa hipótese extraída da realidade, na qual é testada e validada no seu poder de descrever e prever fenômenos que compõem essa realidade.

O Estado, visto como “organização” (nação politicamente organizada) administrável (dirigida por governo próprio) é realidade muito pouco teorizada, no Brasil, e, por isso mesmo, há de ser o permanente objeto de observação científica da ENAP — o que só será possível através de sua contínua e efetiva interação com as Universidades.

## NOTAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Afirmação atribuída a KURT LEWIN, uma das expressivas figuras da Teoria das Relações Humanas.
2. KARL JASPERS. *apud* ANTUNHA, Heládio Cesar Gonçalves — *Universidade de São Paulo. Fundação e Reforma*; São Paulo, MEC/INEP, 1974, pp. 34.
3. e 4. CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria Geral da Administração*, 3ª ed., São Paulo, McGraw-Hill, 1987, Vol. I — Introdução.
5. ver KAST, fremont E. & ROSENZWEIG, James E., *Organização e Administração: um enfoque sistêmico*, 2ª ed., SP. Pioneira, 1980, Capítulo I.

## A pesquisa administrativa e a ENAP

Florindo Villa-Alvarez\*

A ENAP deverá ser o laboratório administrativo do exercício democrático e da prática participativa de negociação e compromisso em formular, implementar e avaliar as políticas públicas de um novo Estado de Direito, buscando formar o Gestor Governamental.

A transição democrática brasileira, ainda frágil, tem de ser conscientemente administrada como a transição de vinte anos de arbítrio militar para a implantação de uma democracia plena, centrada na historicidade brasileira e em uma nova constituição que seja, no dizer de Tancredo Neves, “*uma Carta de Compromissos assumidos livremente pelos cidadãos*” (o grifo é nosso).

A atual tarefa da Assembléia Constituinte é a primeira etapa, e a fundamental, em que se alicerça a transição, mas a segunda e próxima etapa, aquela que os futuros egressos gestores governamentais da ENAP terão de administrar, será a de implementar e sedimentar os alicerces de uma democracia plena, isto é, a etapa da institucionalização democrática do Brasil.

### PESQUISA ADMINISTRATIVA

*Pesquisa Administrativa*, como função permanente do sistema e subsistemas administrativos, a par das demais funções administrativas, é um procedimento racional e contínuo de avaliação e controle de todo processo administrativo, a par de gestor de conhecimento:

- “a priori”, ou de início, como subsídio essencial ao planejamento estratégico administrativo e à análise da estrutura organizacional administrativa;
- durante, ou ao longo do fluxo de operacionalização administrativa, isto é, como acompanhamento avaliativo de todo o processo administrativo; e
- “a posteriori”, ou ao final de um determinado procedimento administrativo, inserido no contexto global de todo o processo administrativo, isto é, como avaliação e con-

trole de resultados ou consecução de predeterminados objetivos, e cujos resultados passam a retroalimentar o fluxo geral do sistema e subsistemas administrativos, através, sobretudo, do processo decisório da gestão administrativa, ou do saber e do fazer administrativos.

A pesquisa em administração seria a produzida por qualquer pessoa ou instituição social que deseje repensar, questionar, investigar, o saber e o fazer administrativos, com o objetivo precípuo de conhecer e de explicar a ciência ou arte de administrar, e *sem necessariamente pretender avaliar e controlar, internamente, como administrador, o sistema e subsistemas administrativos.*

Há diferentes metodologias e técnicas de pesquisas, em decorrência das várias abordagens epistemológicas do conhecimento humano.

O procedimento metodológico fundamental do processo de pesquisar consiste em:

- quantificar dados de informação;
- qualificar dados de informação;
- comparar e correlacionar esses dados, com objetivo de ampliar os níveis de crescente explicação científica, através de diversos métodos e técnicas de quantificação de dados da informação, a qual é a matéria-prima que alimenta o fluxo dos sistemas e subsistemas de conhecimento humano, em particular do conhecimento administrativo, sempre dialeticamente caracterizado como o saber e o fazer administrativos.

Este processo dispõe de métodos de pesquisa, tais como:

- descritivo;
- observação sistemática;
- histórico-comparativo;
- analógico;
- análise de conteúdo;
- indutivo;
- dedutivo;
- hipotético-dedutivo;
- dialético;
- estudo de caso;
- avaliativo e de controle, da pesquisa de ação (ou “pesquisa-ação”);
- pesquisa participante ou participativa, ou associativa;

- pesquisa operacional;
- depoimento histórico (história oral) etc.

*Técnicas instrumentais de mensuração em pesquisa*, tais como:

- estatísticas (paramétricas e não-paramétricas) tais como ponderações, médias, modas, medianas, amostragem, escalagem (escalas), entre outras;
- técnicas de coleta de dados: entrevistas e questionários;
- técnicas de fluxos: fluxogramas, organogramas, cronogramas; PERT (tempo e custo);
- técnicas de codificação de dados: tábuas, quadros, gráficos, etc.;
- jogos;
- simulações, etc.

Os métodos de estudos de casos e a produção de dossiês são resultados de processos de pesquisa. Ambos métodos se iniciam pela técnica de levantamento de dados, que é o ponto de partida da técnica de diagnóstico.

A *Administração da pesquisa*, que consiste na própria gestão administrativa do processo de pesquisar, é feita por projetos ou por administração matricial.

“*Matricial*” é a administração que privilegia “matrizes” ou projetos administrativos em contraposição ao enfoque funcional ou por funções administrativas.

*Pesquisa básica* em administração seria aquela devotada à teoria das organizações ou teoria das estruturas organizacionais administrativas, ou de produção do conhecimento administrativo.

*Pesquisa aplicada* em administração seria aquela especificamente voltada para os setores organizacionais nos quais a administração é aplicada.

*Dossiê* é um conjunto de documentos referentes a um órgão, fato ou problema específico e que serve para informar e contextualizar parecer técnico, tomada de decisão, medida administrativa e legal ou simplesmente posicionamento face à questão.

A pesquisa administrativa deverá ser o cerne dos procedimentos gerenciais, nos quais deverá centrar-se a prática administrativa, através de projetos de pesquisa tais como os de estudos de casos, dossiês, seminários, “laboratórios” ou “oficinas”, jogos e simulações computadorizadas, lei-

\* Professor de Pesquisa da Universidade Federal Fluminense e atualmente, Diretor de Ensino e Pesquisa da ENAP.

## ESPECIAL

turas orientadas para a discussão em grupos, dinâmica de grupo, entre outros, como parte dos métodos e técnicas de pesquisa participativa ou pesquisa de ação (pesquisa-ação).

Projetos individuais e grupais de pesquisas administrativas deverão ser desenvolvidos em função de tópicos e linhas de pesquisas em administração pública, ressaltando a pesquisa de ação (ou "pesquisa-ação"), como uma das técnicas de pesquisa participativa, ou participante, aplicada à identificação, resolução e avaliação de problemas específicos de administração pública.

Todas as pesquisas administrativas devem ser calcadas em atividades práticas e aplicadas, e em projetos de pesquisas institucionais, desenvolvidas pela própria administração, com ou sem a utilização de consultoria externa à instituição.

Os resultados e relatórios finais dessas atividades práticas e desses projetos de pesquisas serão fundamentais aos critérios de avaliação de desempenho da administração.

Ênfase em pesquisa aplicada à problemática da administração pública, sem excluir excepcionais projetos de alto nível teórico e científico da pesquisa básica.

A pesquisa deverá estar apoiada em exaustiva documentação e em bibliografias especializadas, e no processamento de dados da informática, através de "pacotes" do tipo SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ou do SAS, e dos Sistemas de Informações Gerenciais (SIG's).

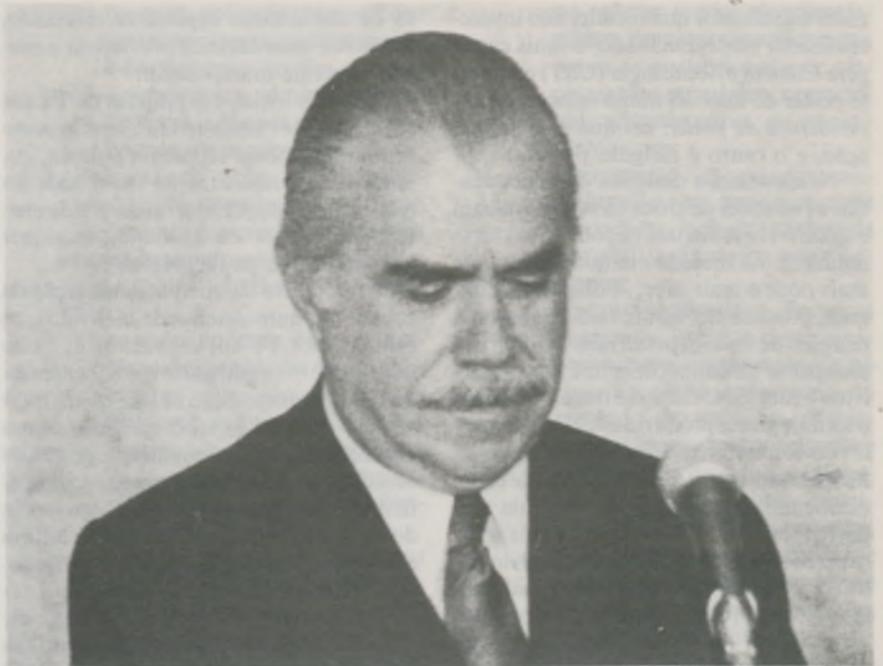
Linhas de pesquisa deverão ser definidas — prioritárias e relevantes — em função da problemática da administração pública.

Assegurar eficaz acompanhamento à elaboração, implementação e avaliação dos projetos de pesquisas, engajando todos os funcionários, e especialistas, se os houver, de reconhecida competência profissional em pesquisa.

Cumpra ressaltar que todo trabalho de manipulação da informação a ser processada pela informatização já é, em si mesmo, um trabalho de *pesquisa documental*.

Por isso mesmo não se pode prescindir do processo de pesquisa prévia de informação, ao se elaborarem, por exemplo, formulários, ou ao se mecanizar a informação destinada ao processo de informatização. Em suma, já não se pode administrar, sem pesquisa.

Desde 1951, com a criação da EBAP, no Rio, pela Fundação Getúlio Vargas - FGV; da EAESP, em São Paulo, e da EIAP, no Rio, também da FGV, (dessas



três Escolas, fomos um dos fundadores) ao longo, pois desses últimos 30 anos vimos expandir-se, por todo o Brasil, um ensino de administração, informativo e repetitivo, com muito pouca imaginação e criatividade, praticamente sem pesquisa em administração, sem questionamentos profundos às teorias e práticas da estrutura organizacional do desenvolvimento institucional brasileiro.

As frustradas Reformas Administrativas e o desordenado crescimento empresarial aí está para atestar quão pouca racionalidade administrativa e quanta improvisação, ratificando ou validando essa asserção melancólica.

Pouco se tem feito por tornar a ciência da administração mais científica, em que pese o aparente cientificismo de sua roupagem.

A par de muito ensino e muito pouca pesquisa, os "especialistas" em administração se esforçam por fazer clínica geral ou especializada, e esporádica, em administração, como consultores, cuja consultoria assistencialista e/ou de "arrumação da casa" consegue fazer bons diagnósticos, prognoses e posologias, cujas dosagens intermitentes, dificilmente logram a cura da improvisação institucional, da qual os consultores se tornam mais objeto do que sujeito da ação, ou, em paráfrase pessoal nossa, a Paulo Freire, mais cavalos, do que cavaleiros das decisões e ações administrativas. Parece que os administradores ainda não conseguiram comandar o processo de mudança adminis-

trativa, pois não estão a cavaleiro da ciência da administração, desgastada em procedimentos instrumentalistas, subservientes das estruturas de poder. Quando muito, o ensino da administração produziu eminentes tecnocratas ou tecnoburocratas, enebriados com a co-participação no exercício do poder político-administrativo, a que se associam como um tipo de gerente-capataz.

Esse gerente-capataz conhece as regras do jogo e as aceita e manipula, porque participa do jogo, mas sobretudo como um repassador da bola, com muito pouca ou nenhuma influência sobre as estratégias e táticas da composição da estrutura e do exercício do poder.

### **Da Gestão Tecnológica (P. & D. em C. & T.)**

— Da Relação Dialética Pesquisador —  
Pesquisado

Há uma relação dialética entre o pesquisador e o objeto da pesquisa — pessoa ou coisa pesquisada — e ambos são partes integrantes do processo de desenvolvimento científico e tecnológico. Não se trata, porém, de uma relação de dependência, mas de interdependência, na qual ambas partes se devem engajar, numa interação em que ambos são, ao mesmo tempo, sujeito e objeto da ação.

Na relação dialética alta-renda/baixa-renda, ou entre analfabeto/alfabetizado, iletrado/letrado, trabalhador não qualifi-

cado/trabalhador qualificado, não intelectualizado/intelectualizado, o mais capaz gera Ciência e Tecnologia (C&T) e adquire poder de decisão numa relação de *dependência de poder*, em que um dirige a ação, e o outro é dirigido por ela.

Nessa relação dialética de dependência, as relações de troca só se humanizam e as diferenças sociais e econômicas só se reduzem, na medida em que aquele que mais pode e mais sabe, se disponha a dar mais, procurando, assim, restabelecer uma relação de *interdependência equitativa, somatória* do conhecimento e dos respectivos benefícios, cada vez mais científicos e tecnológicos, produzidos pelos detentores do conhecimento científico. E se aqueles que transferem tecnologia não se conscientizam dessa filosofia de vida participativa e colaborativa, jamais se alcançará a plenitude de um desenvolvimento sócio-econômico aquânime, **realmente justo, em que o problema de distribuição e redistribuição de renda não se coloque em função, apenas, da variável renda.**

A “filosofia” por trás da — Transfêrência de Tecnologia — TT — consiste, pois, na tomada da consciência dessa relação dialética pesquisador-pesquisado, engajando e integrando, a ambos, numa relação somatória de dar e receber mútuo, em que a *percepção valorativa* de cada um, não subordine o menos capaz ao mais capaz, admitindo, transitoriamente, valores diferenciados, sim, mas não utilizando essa diferenciação como justificativa para perpetuar uma relação de dominação.

No Sistema de Economia de Mercado, de uma sociedade de consumo, a correção de contradições e distorções e, conseqüentemente, a evolução do próprio sistema se faz pela conscientização de um processo permanente e contínuo de reflexão crítica e de autocorreção desse sistema.

Cumprido, porém, ressaltar a validade relativa da opção de conviver com esse sistema aberto, contraditório, e, muitas vezes, incoerente, do sistema de economia de mercado, cujas relações de troca são desiguais, porém sempre aberto a negociações, em contraposição a um sistema teoricamente equalitário, mas, de fato, na prática, autocrático, em que apenas a minoria dos detentores do poder, impõe à maioria, vontades e decisões inquestionáveis, intransigentes e intolerantes ao diálogo.

Essa validade relativa de opção é mais difícil de ser operacionalizada no contex-

to de um sistema capitalista associado, imitativo, retardatário, predatório e prevalentemente manipulador.

A ênfase social, em projetos de TT aos segmentos de “baixa renda”, se vem constituindo em óbvia estratégia política, cujo efeito — demonstração tanto pode ser o de efeito multiplicador, quanto o de efeito manipulador ou alienador, qualquer que seja a “carga ideológica”.

No contexto da internacionalização da economia, num sistema de mercados, os esforços por TT aos segmentos de “baixa renda” — implicitamente subentendidos, em contraposição aos de *renda mais altas* — não podem ser dissociados de um contexto mais complexo dos processos de socialização, educação e capacitação profissional desses segmentos, cuja melhoria do nível de renda está em relação íntima e direta com outros níveis de melhoria: social, educacional, profissional.

**É dentro desse referencial teórico, essencial à Pesquisa e Desenvolvimento em Ciência e Tecnologia, que se deve situar a *Gestão Tecnológica*, cuja eficácia depende de uma *Ciência de Administração*, tanto mais científica, quanto mais profunda for a sua praxis, amadurecida no exercício teórico-prático de administrar ou gerir as estruturas organizacionais de poder governamental e empresarial.**

E cabe ao nível de pós-graduação em administração, uma parcela dessa tarefa de administrar ou gerir pessoas, processos e instituições, no contexto do desenvolvimento institucional.

Sem provincianismos regionais, mas percebidas as Regiões Norte e Nordeste e Centro-Oeste em relação dialética com as demais regiões do país, especialmente com a Região Centro-Sul do Brasil, a pós-graduação em administração deve saber pesquisar e desenvolver, com visão de mundo — teorias e práticas de explicar e instrumentalizar a *ciência da decisão e da ação administrativas*.

A Ciência da Administração é uma das ciências factuais, responsáveis pelo desenvolvimento institucional das instituições sociais. Sua *lógica formal* e sua *lógica dialética* se devem conjugar e concentrar na correlação dinâmica e *auto-reguladora de decisão-ação*, avaliadas e reavaliadas, continuamente, questionadas e questionadas sempre.

A intervenção deliberada e racional do administrador, no processo político-administrativo de *decidir e de gerir*, tanto pode fazer dele um líder da crescente co-participação administrativa, quanto pode transformá-lo num arrogante e au-

to-crático manipulador de pessoas, procedimentos e instituições sociais, como é frequente entre os tecnocratas prepotentes e auto-suficientes, em todas as estruturas de poder, das mais diversas colorações ideológicas.

Um dos riscos que comprometem o desenvolvimento institucional é o do açodamento com que a liderança afoita se apressa em assumir e manipular o poder, sem a capacidade aliciadora de envolver e engajar o maior número e a maior diversidade de pessoas, aglutinando os mais e os menos capazes, num esforço por amalgamar grupos humanos heterogêneos, cujas capacitações e limitações básicas não são como gostaríamos que fossem — uma realidade concreta em si mesma —, porém potencialmente capaz de ser desenvolvida e ampliada em eficácia, se, realmente, soubermos desenvolver uma administração co-participativa por equipes, do tipo “matricial”.

A tarefa inicial, complexa e difícil, consiste, sempre, em provocar estímulos que levem as pessoas a dar respostas, a se envolver e se engajar e assumir parcelas de decisão e de ação administrativas, num **contexto coerente e coeso de trabalho** em equipe, concentrado em projetos, mais do que em funções.

O curioso é que, às vezes, alguns líderes inteligentes e capazes assumem a *liderança verbal* da gestão administrativa, mas têm dificuldade em assumir a *liderança da decisão-ação*, por motivos os mais diversos, os mais defensáveis e indefensáveis.

O administrador que decide e que age é algo assim como um jogador de um jogo solitário ou de um “quebra-cabeça”, cuja solução depende da interdependência de peças ou partes de diferentes tamanhos e formas. Descobri-las em seus contornos e ajustá-las à coerência do todo, eis a chave do jogo.

## Sugestões de Linhas de Pesquisa em Administração

### I — Pesquisa pura ou básica (ou de elaboração de teorias)

1. Objetivo — formação e ampliação de um *Corpus Teórico*, a fim de definir e delimitar a *Ciência da Administração*, fortalecendo a *natureza instrumental, mediadora e integradora* dessa ciência; caracterizar melhor a *natureza multidisciplinar da ciência da administração*.

# ESPECIAL

## 2. Sugestões de linhas e tópicos de pesquisa:

- a) origem e historicidade da gestão administrativa, como estrutura organizacional da gestão de existir e da formação de conhecimento científico-tecnológico; origem e história da administração brasileira;
- b) teoria dos sistemas, sistemas e subsistemas de relações;
- c) teoria das organizações;
- d) estruturalismo, funcionalismo e administração;
- e) racionalidade, controle e administração;
- f) lógica dialética e lógica formal aplicadas à pesquisa em administração;
- g) pesquisa e desenvolvimento, em ciência e tecnologia (P & D em C & T) e gestão tecnológica.

## II — Pesquisa aplicada (ou empírica)

### 1. Hipotético-dedutiva, para validar ou refutar, a aplicação, na prática administrativa, de teorias da ciência da administração:

- a) pesquisa aplicada às *funções administrativas*, para validar ou refutar a asserção teórica de que: *todas as funções administrativas são funções de controle, as quais constituem um sistema integrado de controles administrativos;*

- b) pesquisa aplicada, para validar ou refutar teorias da informação e da comunicação, dos sistemas e subsistemas administrativos;
- c) pesquisa aplicada ao processo decisório em administração.

### 2. Pesquisa de ação ou pesquisa-intervenção, considerando a função da pesquisa como atividade permanente de acompanhamento, avaliação e controle do fluxo administrativo:

- a) pesquisa aplicada à reestruturação e reorganização de procedimentos administrativos, em quaisquer casos de aplicação da ciência da administração às áreas: de trabalho, lazer, hospitalar, hoteleira, desportiva, bancária, etc.;
- b) pesquisa aplicada às estruturas organizacionais específicas: a *governamental* (civil, militar, federal, estadual, municipal, e/ou local), a *empresarial* de negócios, em termos, por exemplo, de mensuração de eficiência e eficácia do processo empresarial brasileiro, tais como: origem e desenvolvimento do empresarismo brasileiro, endividamento do empresarismo brasileiro, endividamento e sobrevivência das empresas brasileiras;
- c) pesquisa aplicada, para validar

ou refutar teorias do planejamento, em casos específicos, tais como os institucionais, de planejamento estratégico, operacional, administrativo, de investimentos, etc;

- d) mensuração da relação custo/benefício em quaisquer casos específicos, inclusive na área de contabilização de recursos humanos;
- e) pesquisa aplicada a Recursos Humanos, isto é, a determinadas *estruturas ocupacionais*, no jogo de oferta e demanda do mercado de trabalho, relacionando: formação, capacitação e qualificação de recursos humanos, ou de mão-de-obra, em geral, ao mercado de trabalho, num sistema de economia de mercado, e no contexto de um *sistema capitalista associado*, imitativo e retardatário;
- f) pesquisa aplicada à logística de materiais, em casos administrativos específicos;
- g) pesquisa aplicada à análise e *avaliação de instrumentos e procedimentos financeiros*, em função de determinadas políticas financeiras.



## I — A política de estágios na ENAP

Dielai Carvalho Pereira\*

O Estágio, no curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Escola Nacional de Administração Pública da FUNCEP, constituirá um período de formação prática, correspondente a oito meses, em que o aluno é colocado em uma situação de trabalho, com a oportunidade de contribuir efetivamente para o desenvolvimento das atividades dos órgãos ou entidades em que estagia e de exercitar a aplicação de conceitos e técnicas de gestão.

Para entendimento mais claro dos objetivos e princípios pedagógicos dos estágios, bem como das estratégias de atribuição dos mesmos aos futuros alunos, serão levados em consideração os diferentes contextos em que se deverão realizar:

- 1 — Contexto da Administração Pública e da ENAP.
- 2 — Perfil de entrada e saída do aluno do Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental.
- 3 — Quadro Institucional das Organizações em que se desenvolverão os estágios.

O período de estágio poderá ser cumprido num só local, dentro da mesma Instituição ou em vários locais. Poderá ser cumprido ainda, em Instituições de natureza diversa, ou similares, tudo dependendo das necessidades de formação identificadas para cada aluno e poderá, também, ser desenvolvido em dois momentos, com características próprias e fins específicos: um, de maior duração, e outro, um pouco menor, ambos alternadamente, envolvendo a Administração Pública, e a iniciativa privada.

Os Estágios podem ser identificados, para fins de seleção de locais, atribuição, realização, acompanhamento e avaliação, segundo três *dimensões*:

A *primeira* refere-se à área ou *campo de trabalho*. Do ponto de vista do órgão ou entidade, esta dimensão diz respeito ao ambiente externo à instituição e se refere às necessidades da sociedade, ou seja, aos serviços ou bens que

produz. Refere-se, portanto, à área finalística na qual estará centrado o estágio.

A *segunda* dimensão é constituída pelos subsistemas básicos gerenciais ou funcionais, comuns a todas as organizações e podem ser preliminarmente agrupados como se segue:

- de planejamento, orçamento, captação de recursos, avaliação e controle, compreendendo objetivos, métodos, técnicas, informações e resultados;
- financeiro, referente a normas e processos de execução financeira, prestação de contas, etc.;
- de organização administrativa, abrangendo as questões de divisão de tarefas, de modernização de estruturas, de organização, métodos e técnicas administrativas;
- jurídico, referente à legislação geral e específica;
- de dinâmica organizacional, compreendendo os problemas referentes a marketing, competição, representação, processos decisórios, estratégias de atuação, negociação, comunicação, etc.;
- de recursos humanos, em seus aspectos de recrutamento, seleção, carreira, manutenção e treinamento, enfim, desenvolvimento;
- de materiais, abrangendo patrimônio e consumo, nos seus diferentes aspectos de administração;
- de serviços gerais, compreendendo os serviços de limpeza, conservação, copa, portaria, etc.

Esses subsistemas, que permeiam todas as organizações, serão, de certa forma, comuns a todos os estágios, podendo ser objeto de análise e experimentação mais intensa, por um outro estagiário, em um ou outro subsistema. O Estágio, em qualquer subsistema, pressupõe capacidade de gestão de todos os demais.

A *terceira* dimensão refere-se ao tipo de organização, compreendendo seu nível de abrangência, natureza jurídica e porte. Para efeito de identificação reconhecem-se os seguintes tipos:

- 1 — Administração Pública Direta, compreendendo os níveis federal, regional, estadual e municipal, além dos respectivos Conselhos.
- 2 — Administração Pública Indireta, compreendendo as Autarquias, as Fundações, as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista.
- 3 — Empresas privadas, observadas quanto à formação e tamanho de seu capital.
- 4 — Sociedades Cíveis — Entidades Sociais, principalmente as filantrópicas, as culturais, as recreativas e as de classe.
- 5 — Os Organismos Internacionais.

Essa dimensão identificará, portanto, os estágios quanto ao grau de complexidade e objetivos das Instituições.

Considerando o inédito da experiência institucional brasileira, ao criar o Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental, procurar-se-á, anualmente, definir linhas prioritárias de atuação da ENAP para fins da atribuição dos Estágios. Esta definição decorrerá das prioridades de Governo, de solicitações expressas por órgãos ou setores articulados com a ENAP ou de problemas específicos identificados nas pesquisas e diagnósticos realizados pela própria Escola.

As linhas de atuação poderão enfatizar qualquer das dimensões referidas sem, entretanto, perder de vista a interdependência delas e o caráter Institucional dos estágios.

Os Estágios definidos nas linhas prioritárias de atuação poderão se desenvolver segundo metodologia específica resultando em projetos de ação expressamente dirigidos para formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. A operacionalização desses projetos de ação será integrada ao ensino e à pesquisa.

A atribuição dos locais de estágio será feita pelo Diretor-Geral da Escola, mediante indicação do Diretor de Estágios. Nessa proposição, serão levados em conta os seguintes fatores:

- interesses, aspirações e projetos do aluno;
- condições pessoais, tais como idade e situação familiar;
- experiência e estudos anteriores;

\* Especialista em Educação, Diretor de Estágio da ENAP.

## ESPECIAL

- personalidade e aspectos que devem ser aperfeiçoados;
- características da instituição em que se darão os estágios;
- competência profissional e características individuais do orientador de estágios;
- interesses do Governo e da Escola;
- disponibilidades de locais a cada ano.

A combinação desses fatores será objeto de ação da Diretoria de Estágios. Para tanto, procederá a *entrevistas* com os alunos, e desenvolverá, de maneira sistemática, um levantamento das Instituições que devem, a cada ano, receber estagiários.

Na seleção dos locais, a Direção de Estágios levará em conta os seguintes critérios:

- 1 — Os interesses da Instituição em trabalhar nas linhas prioritárias de atuação da ENAP e colaborar para o alcance de seus objetivos.
- 2 — Conceito da Instituição, no que se refere à estabilidade econômica ou qualidade dos serviços que presta.
- 3 — Importância e abrangência da Organização, tendo em vista o alcan-

ce dos objetivos nacionais e a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

- 4 — Relevância do padrão tecnológico que utiliza, tendo em vista prioridades estratégicas de desenvolvimento.
- 5 — Possibilidades oferecidas quanto à diversificação de experiências do estagiário.

Na seleção das Instituições, também se levará em conta o cargo, o nível, e as características da pessoa designada como **ORIENTADOR DO ESTÁGIO**.

O **ORIENTADOR DE ESTÁGIO** será escolhido dentre pessoas que apresentem as seguintes características:

- conhecer toda a organização e, razoavelmente, sua história, evolução, períodos significativos, políticas e estratégias de atuação;
- conhecer a problemática da organização, ou seja, o sistema competitivo e o seu ambiente externo, as leis e as normas que restringem ou estimulam a sua atuação;
- interessar-se pelos seus auxiliares, no que diga respeito ao crescimento profissional, aperfeiçoamento de

caráter, conduta, desempenho, etc.;

- estar disposto a dedicar parte de seu tempo útil, estimado entre 3 a 5 horas semanais, durante oito meses, na orientação do estagiário, desenvolvendo com ele uma relação do tipo Mestre-Aprendiz;
- estar aberto para receber sugestões quanto a possíveis medidas para melhor desempenho da sua Organização.

Estas idéias consubstanciam a proposta inicial para o desenvolvimento da política de estágio da ENAP.

Todas as colocações feitas exigirão aprofundamentos, desdobramentos e operacionalizações, levando em conta, sempre, as características da formação prática, presente na idealização da Escola Nacional de Administração Pública.

Por se tratar de uma experiência inédita, a ENAP se enriquecerá com as vivências individuais e institucionais brasileiras, quer na confecção e formulação do Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental, quer na implementação da política de estágios.

Eis uma proposta aberta, inovadora e acolhedora de contribuições que venham aprimorá-la.



# ENA: a experiência francesa

Heitor Coutinho\*

**P**or ocasião da cerimônia de encerramento do Ciclo Especial Estrangeiro de 1986-1987, turma Michel de Montaigne, o Diretor de estágios da Escola Nacional de Administração — ENA, em sessão solene na sala do Conselho de Administração, proferiu discurso de agradecimento pela participação dos trinta e quatro alunos estrangeiros selecionados a integrar o curso regular daquela instituição. Cumpridas as formalidades de praxe, exigidas nesse tipo de situação, o Diretor concluiu sua exposição, desejou boa sorte aos representantes dos vinte e quatro países ali reunidos e declarou serem os alunos do Ciclo Especial Estrangeiro de 1986-1987 uma “espécie em extinção”.

Estarrecidos diante de tanta franqueza os colegas entrelharam-se uns surpresos, outros, talvez, indignados. Ninguém conseguiu contudo, permanecer indiferente àquelas declarações.

Passei em revista o primeiro dia de aula e lembrei-me de que a mesma franqueza me havia surpreendido quando nos foi revelado ser o exame de seleção para o acesso à Escola um instrumento que procurava reunir indivíduos “identicamente heterogêneos” com o fito de criar no interior da ENA uma “situação de partida equivalente”. Isto é, onde o aluno tivesse condições de recuperar-se e atingir um determinado “perfil de saída desejado”...

Na realidade, desde 1945, a ENA tem sido objeto de discussões controversas. Criticada e enaltecida tanto pela direita quanto pela esquerda a Escola “surgiu na França da liberação, profundamente dividida, onde a mística do Estado reencontrava toda sua força: tratava-se de reconstruir um país, de resgatar-lhe a coerência e a unidade, após os abandonos que

*“O culto pelo raciocínio lógico, o primado da razão, a crença de que todo o diploma é um começo e não o fim, fazem da ENA um desafio desde o primeiro dia”.*

conduziram à derrota de 1940 e à traição de Vichy, de insuflar-lhe um sangue novo com vistas a abri-la à modernidade”. Jean-Michel Gaillard foi talvez o autor que melhor tenha expressado o espírito reinante na França às vésperas da criação da Escola em 9 de outubro de 1945.

Pouco importavam as tendências políticas, a situação financeira, a posição social do candidato. O “enarca” — neologismo que designa o egresso da Escola Nacional de Administração — seria o produto de uma seleção, bem como de uma formação comum e moderna, com vistas a reconduzir ao Estado o destino da nação.

Até hoje, após sucessivas reformas de estrutura, a Escola ainda consegue, com invejável habilidade, desestruturar todos aqueles que acreditam ser a aprovação no exame de seleção um atestado de competência com validade até a aposentadoria.

Doze horas diárias de seminários, aulas magistrais, conferências, entrevistas conseguem estabelecer o caos e obrigam o aluno a organizar seu trabalho de modo a conciliar seus interesses individuais e as atividades desenvolvidas em grupo. Pode-se justificar dessa forma a insistência da Escola em tentar estabelecer critérios comuns de linguagem a fim de facilitar a comunicação entre os alunos — a meu ver a tarefa mais difícil e, certamente, a mais ingrata, uma vez que, até hoje, a ENA ainda não conseguiu adotar com sucesso uma linguagem simples e técnica para facilitar não só a discussão dos temas de estudo, senão também o aproveitamento das

sugestões originais levantadas em seminário.

Em suma, a Escola vem tentando dar ênfase à importância da demonstração por etapas — o plano *bilan, critique, proposition* —, do culto da clareza, do gosto pelo raciocínio lógico, da eficácia operatória, com vistas a aproveitar melhor as contribuições dos alunos. Existe, contudo, uma sensível resistência dos alunos que obsta a tentativa de enquadramento da Escola. Resistência esta facilmente vencida, posto que a classificação final acaba impondo a preocupação com a norma.

Ainda me lembro daquela manhã de outono, quando os sinos da Igreja de São Tomás de Aquino, abafaram o discurso do Diretor da Escola. “Numa época cheia de vastas aspirações, de pesquisas no absoluto, as almas querem mais do que simples jogos dialéticos sobre conceitos abstratos querem palpar o real, serem introduzidas no âmago das questões, entrar na posse das altas evidências da razão e da fé”.

“Identicamente heterogêneos”, “identicamente homogêneos... os egressos da ENA concluem o curso preparados para administrar crises. Certa vez, Michel Debré afirmou que a “ENA não deveria ser a chegada e sim uma partida”. Desenvolvendo “protótipos”, gerando “híbridos”, a Escola consegue transmitir ao aluno que a imaginação, a responsabilidade, o profissionalismo, o não conformismo são requisitos indispensáveis àquele que aprecie trabalhar com disciplina.

\* Ancien — élève de L'École Nationale d'Administration — Promotion Montaigne Assessor do Diretor-Geral da ENAP.

# O Estado Brasileiro de Cabral a Sarney

## II — Breve avaliação da situação atual

Gileno Fernandes Marcelino\*

A avaliação das tentativas realizadas até 1967 demonstra a insuficiência dos processos de Reforma Administrativa, pelo menos em termos de melhoria de eficiência da ação pública. Houve, isto sim, em todo o período uma transformação profunda na Administração Pública brasileira, inclusive gerando novos instrumentos para alguns setores da ação pública, sem que para este fato houvesse maiores contribuições dos órgãos responsáveis pela Reforma Administrativa. Consideram-se, nesse caso, por exemplo, as medidas adotadas pelo Governo Federal em relação à intervenção na área econômica e que determinaram a criação da PETROBRÁS, ELETROBRÁS, TELEBRÁS e uma série de empresas públicas e sociedades de economia mista, instrumentos estes que, de um modo geral, se têm mostrado adequados na consecução dos objetivos a eles atribuídos.

Verificou-se, pois, nesse período de 1967 até hoje, um processo de mudança administrativa bastante intenso, mas que ocorreu de forma mais ou menos espontânea, promovendo-se a descentralização de atividades através da criação de entidades da Administração Indireta como sociedades de economia mista, fundações e empresas públicas, buscando-se uma eficácia maior da ação governamental, com reduzida orientação em um contexto mais amplo de desenvolvimento geral da Administração Federal. O problema é que este processo não-dirigido tendeu a gerar distorções em termos de compatibilização setorial, além de nem sempre atender aos

aspectos de eficiência/custos.

Portanto, as Reformas Administrativas oficiais promovidas até 1967 apresentam grandes inadequações em face da realidade, hoje em dia já bem diagnosticadas em pesquisa que realizamos em 1979 e que poderiam ser resumidas em três aspectos:

- elaboração segundo modelos ou concepções de racionalidade não-ajustáveis à realidade brasileira;
- atuação preferencial sobre os meios, não estando direcionadas para o objetivo de instrumentação das políticas do setor público; e
- falta de uma concepção de estratégia que permitisse a viabilidade de projetos de acordo com políticas de superação de resistências, acomodação de conflitos, adequação aos recursos disponíveis e determinação de finalidade no tempo.

Este era o cenário em março de 85, quando assumiu o Governo da Nova República. Um ambiente em que se podiam pinçar também algumas disfunções gerais da máquina administrativa, entre as quais, certamente, a ineficácia do planejamento governamental. Desde 1979, relegou-se a uma atividade marginal o planejamento, até então baseado em um tripé: a função planejamento, através do Instituto de Planejamento — IPLAN; a função orçamento, através da Secretaria de Orçamento e Finanças; e a função modernização, através da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa — SEMOR, todos esses órgãos integrantes da estrutura da Secretaria de Planejamento da Presidência da República.

Havia, claramente, uma deficiência de mecanismos de implementação, coordenação e avaliação dos processos de modernização na máquina estatal e por isso mesmo foi ela ficando absolutamente defasada e marginalizada. Era evidente a dissociação entre planejamento, modernização e recursos humanos no Governo. Até por estarem sob comandos diferentes, ministérios diferentes, os órgãos eram pouco integrados. A falta de coordenação entre a SEMOR, que estava na SEPLAN, o DASP e o Programa Nacional de Desburocratização, experiência iniciada em 1979 por Helio Beltrão, com nível ministerial, era manifesta. E havia muito pouca prioridade para a área de recursos humanos no plano da Administração Pública Federal.

Nessa rápida avaliação da função da administração no Governo, ressalta claramente o caráter cartorial do DASP nos últimos anos, ainda no período prévio à Nova República. O DASP tornou-se efetivamente um grande cartório de movimentação de papéis, remoções de funcionários, transferências, eventual promoção ou mesmo realização de alguns concursos públicos para admissão de novos servidores.

Carecia, ainda, o DASP, de políticas e diretrizes na área de recursos humanos. Nele predominava a gestão rotineira de pessoal e muito pouca preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos no Serviço Público Federal. Existiam disfunções muito graves em relação a cargos e salários; o Estatuto já tinha mais de 25 anos e estava absolutamente ultrapassado; o Plano de Classificação de Cargos era da década de 70 e também se encon-

\* Secretário-Geral da SEDAP e Professor da Faculdade de Economia e Administração da USP.

# IDÉIAS

trava defasado; cargos e salários e plano de carreira já não orientavam a política de pessoal destrozados já há muitos anos. Nada se fazia, a não ser formal e burocraticamente. Não havia avaliação de desempenho dos servidores públicos e pouco se proporcionava em termos de treinamento e desenvolvimento, embora surgisse a iniciativa salutar de criação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP. O processo de recrutamento e seleção era absolutamente desligado de qualquer outro processo de avaliação e desenvolvimento ou de plano de carreira.

Do ponto de vista ainda da modernização administrativa, registrava-se o abandono do planejamento administrativo e da função organização a médio e longo prazos. Também a SEMOR se tornara uma espécie de cartório, que simplesmente ratificava, da maneira mais formal possível, os regimentos internos de novos órgãos criados nos últimos anos. Também ela não soube utilizar os recursos tecnológicos e o próprio Cadastro da Administração Federal, experiência vitoriosa de alguns anos atrás. O Cadastro, que chegara a contar com cerca de 12.000 órgãos nos seus bancos de dados, estava reduzido a cerca de 2.000, absolutamente defasado e desatualizado.

Em 1985, ao assumirmos a SEMOR, conseguimos recompor, através da organização intensiva e de novos recursos tecnológicos, o Cadastro da Administração Federal que hoje se encontra com registro de cerca de 20.600 unidades da Administração Direta e Indireta. Na época, não havia qualquer integração entre a SEMOR, o Programa Nacional de Desburocratização e o DASP. O contato existente decorria do relacionamento pessoal do Ministro da Administração e o então Secretário da SEMOR. Registrava-se até 1985, por isso mesmo, uma atuação ineficaz da SEMOR do ponto de vista de acompanhamento da evolução da máquina estatal e uma total falta de políticas e diretrizes sobre modernização do aparato governamental e sobre a função organização no Governo Federal.

Em face a todas a essas distorções e disfunções, era natural o escapismo, a fuga até de órgãos da Administração Direta para entidades da Administração Indireta. Como já mencionamos anteriormente, era muito mais fácil recrutar, selecionar, remunerar pessoal e captar recursos ou até mesmo gerir entidades, no âmbito da Administração Indireta. Registrava-se total marginalização do funcionalismo, ig-

norado e despreparado nos últimos anos, porque já não havia mais carreira, critérios para sua admissão, remuneração, promoção ou até aposentadoria. Havia uma total descontinuidade administrativa, apesar da retórica ideológica de continuidade do ponto de vista dos governos revolucionários com absoluto enfraquecimento da imagem do DASP, que só voltou a mostrar presença a partir da gestão do mi-

nistro Aluizio Alves. Esse fato gerou uma perda de poderes de todos os órgãos voltados para a função de administração de recursos humanos, modernização e organização do Governo Federal.

O quadro 10 retrata esse diagnóstico das disfunções de recursos humanos e modernização que predominavam até os primeiros meses da implantação da Nova República.

## QUADRO 10

### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

#### ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- ATUAÇÃO CARTORIAL DO EXTINTO DASP
- AUSÊNCIA DE POLÍTICAS E DIRETRIZES
- DISFUNÇÕES EM ATIVIDADES ESPECÍFICAS
  - CARGOS E SALÁRIOS
  - PLANO DE CARREIRA
  - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MÉRITO
  - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
  - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

#### ÁREA DE MODERNIZAÇÃO

- ABANDONO DO PLANEJAMENTO A MÉDIO E LONGO PRAZOS
- USO INEFICAZ DE RECURSOS TECNOLÓGICOS
- AÇÃO NÃO INTEGRADA ENTRE SEMOR/PrND/DASP
- FALTA DE POLÍTICA E DIRETRIZES
- ATUAÇÃO INEFICAZ DA SEMOR

Vimos que o diagnóstico organizacional evidenciou graves disfunções na Administração Pública Federal, geradoras de conseqüências nocivas à ação administra-

tiva, como o escapismo, a proliferação de órgãos, a perda de poder e "status" pelo DASP e outras distorções, sintetizadas no quadro 11.

## QUADRO 11

### DISFUNÇÕES GERAIS

- INEFICÁCIA DO PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL
- DEFICIÊNCIA DE MECANISMOS DE IMPLEMENTAÇÃO, COORDENAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE REFORMA/MODERNIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS
- DISSOCIAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO, MODERNIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS
- ATUAÇÃO POUCO INTEGRADA E COORDENADA DE ÓRGÃOS LIGADOS À ÁREA
- POUCA PRIORIDADE À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### CONSEQÜÊNCIAS

- ESCAPISMO: MULTIPLICAÇÃO DE ÓRGÃOS E ENTIDADES
- MARGINALIZAÇÃO DO FUNCIONALISMO
- DESCONTINUIDADE ADMINISTRATIVA
- ENFRAQUECIMENTO DA IMAGEM DO DASP
- PERDA DE PODER E "STATUS"

# IDÉIAS

Como consequência dessa avaliação, a nova equipe que assumiu o DASP, liderada pelo Ministro Extraordinário para

Assuntos de Administração, decidiu implantar as linhas de ação, sintetizadas no quadro 12.

QUADRO 12

## LINHAS DE AÇÃO/PROPOSTAS

- REFORMULAÇÃO
  - FORTALECER E INTEGRAR ÓRGÃOS
  - DEFINIR POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA RH
  - IMPLANTAR SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS
  - DISTINGUIR VERTENTES DE RH:
    - ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
  - REESTRUTURAR O ÓRGÃO:
    - . EXTINÇÃO DO DASP
    - . TRANSFORMAÇÃO EM SECRETARIA DA PR
    - . CONSTITUIÇÃO DE SISTEMAS
- RACIONALIZAÇÃO DA ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E DOS MECANISMOS DE TUTELA ADMINISTRATIVA
- INSTITUIÇÃO DE NOVOS ÓRGÃOS, SE NECESSÁRIOS
- INCLUSÃO DAS FUNDAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA
- NOVA DISCIPLINA LEGAL PARA LICITAÇÕES
- DESBUROCRATIZAÇÃO
- DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE DAS ESTATAIS
- FISCALIZAÇÃO PELA SOCIEDADE

## Reforma na Nova República

Foi a partir dessa avaliação que se começou a pensar, seriamente, em uma reversão desse quadro, através da tentativa de se implantar em definitivo o planejamento administrativo no âmbito do Governo.

A Reforma Administrativa é um processo criativo, mas lento e complexo, porque gerador de mudanças na administração. As etapas já cumpridas, desde 1936, podem ser consideradas fases de um processo dinâmico e que, por isso mesmo, não se esgotará em qualquer ciclo dito final.

A partir de 1985, o processo de Reforma foi retomado com especial ênfase pe-

lo Governo da Nova República, tendo o Presidente Sarney aprovado as diretrizes básicas para a modernização do setor público mais anacrônico — a Administração Direta.

Em 31 de julho de 1985, foi instalada, no Palácio do Planalto, a Comissão Geral do Plano de Reforma Administrativa. Essa Comissão reunia-se mensalmente e era subdividida em Câmaras, que passaram a atuar em projetos específicos, basicamente de avaliação da Administração Pública Federal e de definição de diretrizes para áreas prioritárias, como a própria organização da Administração Federal, a área de recursos humanos, ou, ainda, a informatização do setor público.

QUADRO 13

## 4ª FASE — 1985/1987

### HISTÓRICO

- COMISSÃO GERAL DA REFORMA
  - CRIAÇÃO DA COMISSÃO GERAL DA REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL
  - DECRETOS N.ºs 91.309 (4.6.85) e 91.501 (31.7.85)
  - DIVISÃO EM CÂMARAS E COMISSÕES ESPECIAIS
  - ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICOS E DIRETRIZES

No discurso em que instalou a Comissão Geral da Reforma da Administração Pública Federal, o Presidente José Sarney enfatizou alguns pontos que merecem destaque:

“O Brasil não pode sobreviver com a máquina governamental desarticulada, anacrônica e desestimulada. É preciso, com humildade e ousadia, percorrer os caminhos da mudança, transformando a Administração Pública num agente do desenvolvimento nacional”.

E dando ênfase ao momento democrático e à necessidade da colaboração do Poder Executivo com o Legislativo, disse:

“A democratização do País, como componente novo no meu governo, empresta à Reforma o dimensionamento próprio, que não é somente técnico, mas virtualmente político”.

O Presidente Sarney foi bem claro quando falou sobre o que pretendia o atual processo de Reforma Administrativa:

“O objetivo é resgatar, na prática, a função social da Administração Pública, diante da qual o usuário se põe como cidadão com direito aos serviços que custeia com o pagamento de tributos”.

A Comissão da Reforma Administrativa trabalhou normalmente de agosto de 1985 a fevereiro de 1987. Em 28 de fevereiro, porém, data de lançamento do Plano Cruzado, o Governo tomou consciência de que precisaria, de certa forma, dar maior velocidade e antecipar os seus trabalhos. Foi a partir de março de 1986, quando assumimos a Secretaria-Geral do então Ministério da Administração, que se começou a pensar num modelo de coordenação do processo de Reforma Administrativa a ser feita também nos próprios órgãos que a apoiariam e a executariam.

A primeira tentativa de reformulação do papel do antigo DASP, fortalecendo ou integrando órgãos, foi a de colocar sob o comando único do ministro Aluizio Alves o Programa Nacional de Desburocratização, antes ligado diretamente à Presidência da República, e a SEMOR — Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa, que estava na SEPLAN. Decidiu-se, ainda, dar prioridade a novas políticas de recursos humanos e à implantação de sistemas de informações gerenciais.

Um dado importante é que o próprio DASP levou cerca de 1 ano para descobrir que havia na Administração Direta e autarquias 520 mil servidores. A SEST, da SEPLAN, levou também idêntico tem-

# IDÉIAS

po para chegar à conclusão de que havia um milhão e 300 mil servidores na Administração Indireta, ou seja, nas entidades estatais. Essas informações básicas, necessárias para a gestão do sistema de recursos humanos, só ficaram disponíveis praticamente a partir de janeiro de 1986. Na época, propunham-se as várias linhas de ação, principalmente na área de recursos humanos e de desenvolvimento desses recursos, para que se desse prosseguimento à Reforma.

Na mesma ocasião, estudava-se a proposta de se reestruturar o Ministério, transformando-o na Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — o que ocorreu mais tarde — para que pudesse atuar em toda a Administração Pública Federal e não apenas na Administração Direta e autarquias, con-

tando com o respaldo e “status” da Presidência da República.

Por isso mesmo, criou-se um grupo de trabalho interministerial que, de abril até agosto de 1986, tentou resolver as diferenças naturais de opinião e de percepção entre os diversos ministérios nela representados, chegando a um consenso em relação aos objetivos e estratégias da Reforma e ao que chamamos de “produtos da Reforma Administrativa”. Quais são ou quais foram os objetivos desse processo, às vezes exaustivo, de discussão entre os Ministérios da Administração, Planejamento, Fazenda e Trabalho, Gabinete Civil e Consultoria-Geral da República?

O quadro 14 demonstra essa alteração de estratégia do processo de Reforma Administrativa.

## QUADRO 14

### 4ª FASE

- ADVENTO DO PLANO CRUZADO: 28.02.86
- TRANSFORMAÇÃO DO DASP EM SEDAP
- CRIAÇÃO DO GERAP — GRUPO EXECUTIVO DE REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- DECRETOS/PROJETOS DE LEIS/DECRETOS-LEIS
- ESTRATÉGIA GRADUALISTA
- REFORMA INSTRUMENTAL

Do ponto de vista de estrutura havia um claro objetivo de fortalecer e modernizar a Administração Direta, a partir do diagnóstico de que houve uma fuga ou escapismo para a chamada Administração Indireta, por motivos justificados ou não. Tentou-se, mais uma vez, fortalecê-la, de certa forma voltando-se às raízes do modelo “clássico” de administração. Partiu-se, como consequência, para a tentativa de se reverter o processo de crescimento da Administração Indireta e de se reduzir o número de órgãos e entidades superpostos ou duplicados.

A eliminação de redundâncias ou superposições de funções governamentais continua sendo um objetivo permanente de todos os estudos que estão sendo feitos pelo atual Grupo Executivo de Reforma Administrativa — GERAP, integrado pelos Ministros da Administração, que o preside, da Fazenda, do Trabalho, do Planejamento e do Gabinete Civil. Esses estudos têm o objetivo de institucionalizar o chamado planejamento administrativo

que, desde a década de 40, praticamente não teve vez neste País, enquanto se avançou muito na área do planejamento econômico, através da criação de instrumentos, como o Plano Nacional de Desenvolvimento — PND, e de mecanismos como a própria SEPLAN e o IPEA. Na área de planejamento administrativo, pelo contrário, até pelo fato do DASP ter sido produto de um regime autoritário, sentiu-se uma total decadência do sistema e uma tentativa de fuga das suas normas e princípios básicos.

Do ponto de vista de pessoal, há um claro objetivo de valorização da função pública e de renovação dos quadros. A SEDAP participará, através da instituição de uma nova Secretaria de Recursos Humanos voltada fundamentalmente para o desenvolvimento de pessoal do setor público, além da FUNCEP e do CEDAM — Centro de Desenvolvimento da Administração Pública —, que vão promover treinamento e reciclagem dos servidores públicos a serem eventualmente remaneja-

dos. A ENAP — Escola Nacional de Administração Pública — por sua vez se encarregará de formar quadros de carreira e novos quadros de dirigentes do setor público.

Existe, ainda, o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, através da permanente institucionalização do sistema do mérito, graças ao novo regime e Estatuto do Funcionalismo Público e de um Plano de Cargos e Salários.

Essa etapa inicial do processo de Reforma Administrativa tem como marco significativo a Exposição de Motivos de 3 de setembro de 1986, assinada pelos ministros Aluizio Alves, da Administração, Dilson Funaro, da Fazenda, e João Sayad, do Planejamento, além de Saulo Ramos, Consultor-Geral da República. Essa E.M., aprovada pelo Presidente José Sarney, delineou as *diretrizes* básicas e os *princípios* e *critérios* norteadores da implantação da reforma/modernização, especialmente os transcritos a seguir:

### 1. Racionalização e contenção de gastos públicos

- A sistematização e o controle do pagamento de servidores civis da Administração Federal, dos inativos e pensionistas do Tesouro Nacional, bem como das remunerações de técnicos, consultores e especialistas — STN — Secretaria do Tesouro Nacional.
- A revisão e o aprimoramento das atividades de auditoria do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal — SIPEC.
- O disciplinamento da contratação de inativos pelos órgãos e entes da Administração Federal.
- A regulação da remuneração de servidores que participem de órgãos colegiados.
- A revisão dos critérios regedores da concessão, aos servidores, de vantagens pecuniárias indiretas.
- A fixação de limites à contribuição de órgãos e entidades para a formação e a manutenção de fundos fechados de previdência privada ou pecúlio de qualquer natureza.
- A padronização de especificações do material utilizado pelo setor público.
- A inclusão, na Administração Indireta, das fundações sob supervisão ministerial, bem como de outras personalizações que se fizerem necessárias ou convenientes.

# IDÉIAS

- A criação de cadastro nacional de material permanente e cadastro nacional de bens imóveis, da Administração Federal.
- A definição de critérios a serem observados nas relações entre órgãos e entidades da administração e as pessoas jurídicas por uns e outras criadas.

## 2. Formulação de nova política de recursos humanos

- A instituição de cadastro em que serão registrados todos os servidores da Administração Federal, os inativos e pensionistas do Tesouro Nacional — CNPC.
- A criação de escola e centro de formação e treinamento modernos e ajustados à realidade do País e às necessidades da administração.
- A implantação de novo regime jurídico dos servidores da Administração Direta e autárquica.
- O estabelecimento de Planos de Cargos e Salários para esses servidores.
- O disciplinamento das requisições de pessoal no âmbito da Administração Federal.

## 3. Racionalização da estrutura da administração federal

- A instituição, na Administração Direta, de novas espécies de órgãos dotados de autonomia administrativa e financeira, com adequada flexibilidade de ação gerencial.
- A fixação de nova disciplina legal à realização, pela Administração Federal, de compras, obras, serviços, alienação e negócios jurídicos outros e dos concernentes procedimentos licitatórios.
- A adoção de providências voltadas à desburocratização dos serviços e procedimentos do setor público.
- A implantação de novos mecanismos de acompanhamento e controle do desempenho e produtividade das empresas estatais.
- A criação de mecanismos de fiscalização, pela sociedade, dos atos e procedimentos do setor público.

A primeira diretriz atende àquela demanda social, àquela pressão da sociedade por contenção dos gastos governamentais e visa, ao mesmo tempo, criar mecanismos e instrumentos que permitam uma gestão eficaz e eficiente dos recursos públicos. O cadastro dos servidores é, sem dúvida, um instrumento fundamental pa-

ra que não se repita a situação em que o Governo que assumiu em março de 85 encontrou o setor público. À época, não se sabia sequer quantos funcionários estatutários e quantos servidores celetistas havia no Serviço Público Federal. E essa situação perdurou por quase um ano, até janeiro de 1986.

A sistematização e o controle de pagamento através de um sistema a ser implantado pela Secretaria do Tesouro Nacional pretendem evitar eventuais duplicações de remuneração no setor público.

Por outro lado, a auditoria do sistema de pessoal civil da União é fundamental para identificar eventuais excessos e ociosidades setoriais dos servidores. Normas que disciplinem a contratação de inativos e a remuneração em colegiados são também instrumentos básicos, medidas fundamentais, para se evitar desperdício e até o clientelismo no setor público. A revisão de vantagens das entidades da Administração Indireta, hoje absolutamente discrepante em relação à remuneração dos servidores da Administração Direta, também será procedida para se evitar exatamente essa situação de dicotomia entre um setor tecnocrático moderno e bem-remunerado e um setor burocrático, formal e pessimamente remunerado.

A limitação da contribuição social para fundos fechados de previdência social é também uma medida de contenção, uma vez que em alguns fundos de seguridade a União entra com a maior parte: 2/3 ou 3/4 do total.

O estabelecimento de normas de padronização em materiais e cadastro nacional de material permanente e de bens imóveis e relacionamentos mais bem-definidos entre os órgãos da Administração Direta e entidades da Indireta serão outras medidas de contenção dos gastos públicos, além de uma tentativa de racionalização no setor público, nessa 1ª fase da Reforma.

A segunda diretriz é voltada para uma área prioritária, a de recursos humanos, área vital, pois sem o servidor, sem o funcionário, não se implantará nenhum processo de reforma. Daí porque se criaram dois instrumentos básicos para se fazer a reciclagem e o recrutamento desse pessoal e até a formação de novos quadros dirigentes: o CEDAM — Centro de Desenvolvimento e a ENAP — Escola de Administração, duas unidades agregadas sob a tutela da FUNCEP. Além disso, o regime jurídico será fundamental e surgirá o novo Estatuto de pessoal que está em fase de discussão.

Entre as medidas complementares ao novo Estatuto está, finalmente, um Plano de Cargos e Salários. O Estatuto, renovado, atualizado e integrado com esse novo regime jurídico, estará brevemente sendo discutido no grupo interministerial (GERAP). O projeto encontra-se na Secretaria de Administração Pública, em fase final de discussão interna. A Reforma disciplinará, ainda, a ciranda de requisições que afeta o Serviço Público Federal, uma vez que é necessário criar-se laços entre o servidor e seu ministério ou entidade ao qual ele presta seus serviços.

Outra medida importante era a inclusão das fundações na Administração Indireta, uma vez que, até então, elas eram consideradas entidades regidas basicamente pela legislação de direito privado. O Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, promoveu essa inclusão e a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, criou uma nova figura jurídica, a da fundação pública.

No contexto da terceira diretriz um novo disciplinamento legal para licitações, de certa forma, viabilizou o processo licitatório. Essa foi uma das razões por que os órgãos fugiram tanto aos institutos da Administração Direta, buscando novas formas jurídicas na Administração Indireta.

Várias medidas de desburocratização, algumas já, em princípio, submetidas ao GERAP e apresentadas ao Presidente da República, agilizarão a máquina administrativa federal e permitirão que o Serviço Público passe a prestar melhores serviços ao usuário final.

Normas específicas para as estatais, para acompanhamento de seus desempenhos e suas atividades, foram também aprovadas através do Decreto nº 93.216, de 3 de setembro de 1986. Há que se registrar, ainda, medidas visando à maior fiscalização por parte da sociedade, exatamente de acordo com a filosofia da Nova República, de maior participação e democratização da ação pública.

## Os "Produtos" da Reforma

Em consonância com essas diretrizes da Reforma Administrativa vários decretos de fundamental importância foram baixados pelo Presidente José Sarney. O primeiro, de nº 93.211, de 3 de setembro de 1986, criou a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP e extinguiu o DASP. O DASP teve um papel histórico relevante nas primeiras duas décadas de sua cria-

# IDÉIAS

ção. A partir da década de 60, porém, perdeu poder e "status". A SEDAP hoje é um mecanismo fundamental para institucionalizar, de uma vez por todas, o chamado planejamento administrativo a nível de Governo.

Um segundo Decreto, de nº 93.212, de 3 de setembro de 1986, criou o Grupo Executivo de Reforma da Administração Pública — GERAP, formado pelo ministro da Administração como seu presidente e pelos Ministros do Planejamento, Gabinete Civil, Trabalho e Fazenda, ministérios básicos para a implementação do processo de Reforma, seja porque coordenam os sistemas administrativos do Governo ou porque controlam os recursos orçamentários, ou ainda porque cuidam do relacionamento entre os servidores e as empresas estatais.

Outros atos da maior importância para o desenvolvimento do processo de Reforma foram expedidos pelo Presidente da República:

- Decreto nº 93.213, de 3.9.86, que institui o cadastro nacional do pessoal civil, já em pleno desenvolvimento, atingindo, em sua primeira etapa de implantação, a Administração Direta e autárquica e, até o final deste ano, também as entidades da Administração Indireta;
- Decreto nº 93.214, de 3.9.86, que organiza o sistema de gerenciamento das contas e pagamento de pessoal, através da Secretaria do Tesouro Nacional, para evitar, como já mencionamos, duplicações nas remunerações dos servidores;
- Decreto nº 93.215, de 3.9.86, que define os procedimentos de auditoria do pessoal civil para evitar exatamente disfunções e excessos ou ociosidade de pessoal no setor público;
- Decreto nº 93.216, de 3.9.86, que estabelece novos mecanismos de acompanhamento e controle da gestão das estatais para evitar que, mais uma vez, escapem ao controle do próprio Governo e da sociedade brasileira;
- Decreto nº 93.237, de 8.9.86, que sistematiza as atividades de advocacia consultiva da União, com o propósito de aperfeiçoar os mecanismos de controle interno da legalidade da ação do Estado;
- Decreto nº 93.277, de 19.9.86, que cria a Escola Nacional de Administração Pública — ENAP, voltada para as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal ci-

vil de nível superior, e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM, voltado para as atividades de treinamento dos servidores civis federais.

Com os atos expedidos em princípios de setembro de 1986, pode-se dizer que a tão esperada Reforma Administrativa teve início, não obstante tenha o Governo, anteriormente, promovido algumas modificações no funcionamento da Administração Pública. Em sendo um processo dinâmico e complexo, a Reforma carecia de um órgão com competência para traçar a orientação técnica a ser seguida e com capacidade para promover as medidas necessárias à sua implantação gradual, bem como lhes coordenar a execução.

Com a instituição do GERAP e do respectivo Comitê Técnico, integrado por especialistas sob a coordenação do Secretário-Geral da SEDAP, e dado o caráter prioritário conferido pelo Decreto nº 93.212/86 às recomendações e decisões do GERAP, foram criadas as condições básicas para o desenvolvimento do processo de Reforma.

Dois meses após outro grupo de medidas veio à luz, editadas em novembro de 1986:

- Decretos nºs 93.599 e 93.600, ambos de 11.11.86, o primeiro dando nova estrutura organizacional à Fundação IBGE e o segundo, aprovando o novo Estatuto da Caixa Econômica Federal — CEF;
- Decretos nºs 93.603 e 93.608, ambos de 21.11.86, extinguindo várias entidades estatais e sociedades mercantis sob controle indireto da União — COALBRA, ALUNE, CONESG e CRN, dentro do espírito da Reforma Administrativa de "enxugar" a administração descentralizada;
- Decretos nºs 93.609 e 93.610, ambos de 21.11.86, dispondo sobre a incorporação, pela PETROBRÁS, INFRAERO e Cia. Nacional de Alcalis das empresas públicas PETRASA, ARSA e ALCANORTE;
- Decreto nº 93.611, de 21.11.86, que autoriza a absorção, pelos Estados e Municípios, das atividades das CEASAs, mediante transferência do controle acionário da União, medida tipicamente descentralizadora;
- Decretos nºs 93.612 a 93.614, todos de 21.11.86, extinguindo nada menos do que 37 órgãos dos Ministérios da Fazenda, Educação, Agricultura, Indústria e Comércio, Minas e Energia e SE-

PLAN, em sua maioria colegiados, por desnecessários ou perda de sua finalidade;

- Decreto nº 93.616, de 21.11.86, extinguindo os escritórios de representação ou departamentos similares dos órgãos e entidades da Administração Federal, exceto aqueles que, desenvolvendo atividades-fim, como tal sejam reconhecidos pelo Grupo Executivo de Reforma da Administração Pública — GERAP;
- Decreto-lei nº 2.291, de 21.11.86, que extinguiu o BNH, por incorporação à Caixa Econômica Federal. Na condição de sucessora, a CEF passou a gerir o FGTS e a coordenar a execução dos Planos Nacional de Habitação Popular — PLANHAP e de Saneamento Básico — PLANASA. Ao Conselho Monetário Nacional foram transferidas as atribuições de órgão central do Sistema Financeiro de Habitação. A formulação das políticas habitacional e de desenvolvimento urbano passou para a competência do Ministério do Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente;
- Decreto-lei nº 2.292, de 21.11.86, que alterou o Decreto-lei nº 200/67 na parte referente à organização federal, com o propósito de incluir as fundações dentre as categorias integrantes da Administração Indireta para os efeitos de subordinação às normas de fiscalização, controle e gestão financeira e de inclusão dos cargos, empregos e funções e respectivos servidores no Plano de Classificação da Lei nº 5.645/70;
- Decreto-lei nº 2.300, de 21.11.86, que disciplinou as licitações e contratos no âmbito da Administração Federal, fixando os lineamentos da atividade do Poder Público no plano da administração financeira e da gestão patrimonial. Como inovação importante sobressai a extensão, às empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações e às entidades controladas, diretamente ou indiretamente, pela União, das regras do procedimento licitatório no que concerne à realização de suas compras, obras, serviços e alienações, até que editem normas próprias.

O processo de Reforma teve seguimento durante 1987. No primeiro quadrimestre, foram promovidas alterações nos sistemas administrativos, afinadas com o propósito de tornar mais eficaz a gestão pública e mais eficiente a máquina esta-

# IDÉIAS

tal. No período considerado, o processo de Reforma se exteriorizou através de vários atos de caráter forma-legal:

- Decreto nº 94.159, de 31.3.87, que alterou a denominação, a estrutura básica e a competência da SEPLAN. Além de extinguir a SUBIN, as Delegacias Regionais e os Escritórios de Representação, o citado Decreto transferiu órgãos (SEST, CISE) e competências da SEPLAN para os Ministérios da Fazenda, das Relações Exteriores, Minas e Energia e Interior;
- Lei nº 7.596, de 10.4.87, que instituiu a isonomia salarial nas fundações e autarquias de ensino superior e deu nova conceituação às fundações públicas, consideradas entidades da Administração Federal Indireta;
- Decreto nº 94.234, de 15.4.87, que alterou a estrutura orgânica do Ministério da Saúde, extinguindo Coordenadorias Regionais de Saúde;
- Decreto nº 94.236, de 15.4.87, que transferiu para o Ministério da Ciência e Tecnologia o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia. Com o *status* de órgão autônomo, o INPA reunirá melhores condições para promover as atividades de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico da Região Amazônica;
- Decreto nº 2.328, de 5.5.87, que extinguiu o Grupo Executivo das Terras do Araguaia-Tocantins — GETAT, transferindo todos os seus direitos e obrigações para o INCRA;
- Decreto nº 94.327, de 13.5.87, que aprovou a nova estrutura básica do Ministério das Relações Exteriores e extinguiu consulados no exterior e unidades na Secretaria de Estado.

## À Guisa de conclusões...

O entendimento de Reforma Administrativa não é o de um processo isolado, mas de um fato relacionado com os objetivos da sociedade, no sentido de promover o desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, a reforma/modernização administrativa pode ser considerada um conceito típico de países em processo de desenvolvimento, à medida em que, neste tipo de sociedade, ocorre uma profunda defasagem entre os objetivos do Governo de desenvolvimento e o instrumental administrativo necessário à sua consecução.

O Governo do Presidente Sarney é herdeiro de um aparato administrativo caó-

tico. Nossas principais instituições administrativas estão organizadas em bases e pressupostos conceituais que remontam, ainda, à Revolução de 1930. A partir dos anos 60, temos assistido a uma expansão desordenada do setor público em todos os setores da vida nacional. A implementação das decisões políticas do Governo encontra resistências de toda ordem ao nível da máquina administrativa, dominada pelos vícios e procedimentos do formalismo, do centralismo administrativo e mecanismos de controle de eficácia sempre duvidosa.

Não podemos deixar de salientarmos o fato de que os momentos mais significativos de organização do Estado brasileiro ocorreram sempre sob o patrocínio de sistemas autoritários de governo, por isso mesmo, distantes da participação e do controle da própria sociedade. Foi assim nos primórdios de nossa organização como Nação, sob a tutela do sistema administrativo português e tem continuado assim no período mais moderno de nossa história: a Reforma Administrativa do Estado Novo e a do Decreto-lei nº 200, ao final do Governo Castello Branco.

A Reforma de 1936, aprovada pelo Congresso Nacional, surgiu sob a égide da Constituição de 1934, elaborada no Governo Provisório de Getúlio Vargas (que convocou a Assembléia Constituinte em nome da "ordem revolucionária". À época, o quadro institucional caracterizava-se pelo conflito entre o Executivo e o Legislativo e pela ausência de partidos nacionais e de forças sociais organizadas. O agravamento das tensões eclodiu um ano depois, com o golpe que implantou no País o Estado Novo. Assim, o *placet* do Congresso Nacional não retirou da Reforma de 1936 o estilo autoritário, já que exprimiu, na verdade, a vontade do Governo Provisório.

A Reforma de 1967 teve caráter nitidamente impositivo. Valendo-se dos poderes extraordinários conferidos pelo Ato Institucional nº 4/66, o então Presidente Castello Branco editou o Decreto-lei nº 200, em 25 de fevereiro daquele ano. Curiosamente, naquela data o Congresso Nacional já havia promulgado a nova Constituição (24.1.67), que pôs termo aos poderes extraordinários originários da Revolução de 1964. Mas a Carta só entrou em vigor a 15 de março seguinte.

Embora produto do autoritarismo dos governos militares que cobriram o período revolucionário (1964/79), a Reforma de 67 representou um grande avanço no sentido de aperfeiçoamento, de moderni-

zação do serviço público em nosso País. Na observação do Prof. Cretella Junior, "a Reforma Administrativa, visando, *ad litteram*, atingir de imediato a órbita federal, acabou influenciando sobre as demais esferas da Federação, sendo como que uma verdadeira constituição federal, em matéria administrativa. Daí sua progressiva extensão ao âmbito dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal".

É importante ressaltar que, o Governo do Presidente Sarney altera fundamentalmente essa tradição. Pela primeira vez na História brasileira estamos conduzindo um vigoroso processo de mudança e de Reforma Administrativa, com amplos espaços para participação e discussão por todos os segmentos da sociedade.

O momento em que se realiza esta Reforma é de transição. Exige a reconsideração de toda a herança histórica, política e cultural, representada pelo atual quadro da Administração Pública. Sua reavaliação diante das necessidades que devam ser satisfeitas se impõe, como forma de não se perder de vista os propósitos de bem servir ao cidadão e executar eficientemente os planos de Governo.

Além dos obstáculos de natureza gerencial, temos que enfrentar o desafio maior de ajustar nossa Administração Pública às exigências de uma nova ordem social, política e econômica, que vai emergir da Assembléia Nacional Constituinte, que se quer democrática tanto em sua essência quanto no exercício diário do Governo.

A mudança ansiosamente desejada dos padrões de funcionamento de nossos sistemas administrativos extravasa o tempo meramente técnico e transforma-se em ambicioso projeto de mudança cultural e política, que interessa a toda a sociedade e assume importância fundamental quando se propõe, inclusive, a mudanças no regime político.

É chegado o momento em que podemos somar o Poder Executivo e o Poder Legislativo para, na elaboração da nova Carta, responder às urgentes reformas que garantam, sob inspiração democrática, mais equilíbrio na distribuição dos benefícios sociais, maior justiça e mais liberdade para formação e exercício de uma consciência política da nacionalidade e melhor prestação de serviços ao cidadão e a sociedade.

Para isso, uma única e fundamental premissa orienta o nosso trabalho: a de que o serviço público federal não existe por si e para si, mas é legitimado pelo atendimento às necessidades dos cida-

# IDÉIAS

dãos. Tais necessidades, escalonadas e ordenadas juridicamente, e apenas elas, devem legitimar os direitos e deveres dos cidadãos, quanto aos bens e serviços a que têm direito.

A reorganização do Governo, entendida como um dos principais instrumentos de resgate de compromissos assumidos pela Nova República, há de conter alguns

indicadores que irão se constituir no esteio dessa reconstrução no que concerne à Administração Pública.

Como resultado do processo de Reforma Administrativa, espera-se, pois, gerar uma cultura de organização administrativa, fecunda, em função dos valores, princípios e objetivos como os da justiça e bem comum.

Esse esforço precisará reverter a atual ênfase na uniformidade e no uniformismo, e, em seu lugar, procurar desenvolver e incentivar soluções diferenciadas e até mesmo aparentemente incoerentes ou competitivas, se se quiser incorporar o Brasil real dos Estados e Municípios ao Brasil Federal de Brasília.

## LEGISLAÇÃO DA REFORMA

A relação de todos os atos legais da Reforma Administrativa desde setembro de 1986, até a presente data (maio de 1987), está transcrita a seguir:

DECRETO	DATA				
			93.611	21.11.86	Dispõe sobre a transferência das Centrais de Abastecimento — CEASAs para os Estados e os Municípios.
			93.612	21.11.86	Extingue órgãos do Ministério da Fazenda.
93.211	3.9.86	Cria a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP e extingue o DASP.	93.613	21.11.86	Extingue órgãos do Ministério da Educação.
93.212	3.9.86	Cria o Grupo Executivo de Reforma da Administração Pública — GERAP.	93.614	21.11.86	Extingue órgãos do MA, MIC, MME e SEPLAN.
93.213	3.9.86	Institui o Cadastro Nacional do Pessoal Civil — CNPC.	93.616	21.11.86	Extingue escritórios de representação dos órgãos e entidades da Administração Federal.
93.214	3.9.86	Organiza o sistema de gerenciamento das fontes de pagamento de pessoal da Administração Pública.	93.655	5.12.86	Dá novas atribuições à Secretaria do Tesouro Nacional — STN.
93.215	3.9.86	Estabelece novos procedimentos de auditoria de pessoal civil da Administração Direta e autárquica.	94.006	9.2.87	Disciplina o pagamento de servidores redistribuídos em decorrência da Reforma Administrativa.
93.216	3.9.86	Estabelece mecanismos de acompanhamento e controle das entidades estatais.	94.159	31.3.87	Altera a estrutura básica e a competência da SEPLAN.
93.237	8.9.86	Sistematiza as atividades de advocacia consultiva da União.	94.234	15.4.87	Reorganiza o Ministério da Saúde e extingue as Coordenadorias Regionais de Saúde.
93.277	19.9.86	Cria a Escola Nacional de Administração Pública — ENAP e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM.	94.236	15.4.87	Transforma o Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia — INPA em órgão autônomo e o transfere para o Ministério da Ciência e Tecnologia.
93.597	21.11.86	Disciplina as contribuições para formação e manutenção de entidades fechadas de previdência privada, instituídas por órgãos da Administração Indireta.	94.237	13.5.87	Aprova a nova estrutura básica do MRE, extingue consulados e unidades na Secretaria de Estado.
			DEC.-LEI	DATA	
93.599	21.11.86	Reorganiza a Fundação IBGE.	2.291	21.11.86	Extingue o Banco Nacional de Habitação — BNH.
93.600	21.11.86	Aprova o novo Estatuto da Caixa Econômica Federal.	2.299	21.11.86	Altera o Decreto-lei nº 200/67 na parte referente à organização da Administração Federal.
94.603	21.11.86	Extingue a S.A. Coque e Alcool da Madeira — COALBRA.	2.300	21.11.86	Dispõe sobre licitações e contratos da Administração Federal.
93.608	21.11.86	Dispõe sobre a extinção de sociedades mercantis sob controle indireto da União — ALUNE, CONESG e CRN.	2.328	5.5.87	Extingue o Grupo Executivo das Terras do Araguaia-Tocantins — GETAT e transfere todos os seus direitos e obrigações para o INCRA.
93.609	21.11.86	Dispõe sobre a incorporação das empresas públicas PETRASA e ARSA à PETROBRÁS e à INFRAERO.	LEI	DATA	
93.610	21.11.86	Dispõe sobre a incorporação da empresa pública ALCANORTE pela Companhia Nacional de Alcalis.	7.596	10.4.87	Institui a isonomia salarial nas fundações e autarquias de ensino superior e altera o Decreto-lei nº 200/67, com inclusão das fundações públicas na Administração Indireta.

# DOCUMENTOS

## Cadastro Nacional dos Servidores

### Quantitativo Geral de Servidores

Administração Direta e Autárquica —	570.991
Empresas Estatais	1.006.490
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>1.577.481</b>

### Nível de Escolaridade dos Servidores (%)

NÍVEL	Administração Direta Autarquias	Empresas Estatais
Alfabetização ou		
1º Grau incompleto	18,26	0,11
1º Grau	25,70	34,59
2º Grau	24,52	45,61
3º Grau	31,52	19,69

### Distribuição por Faixa Etária (%)

CLASSE	Administração Direta Autarquias	Empresas Estatais
Até 18 anos	—	1,73
18 a 25 anos	5,92	11,86
26 a 30 anos	12,54	20,86
31 a 35 anos	17,08	24,21
36 a 40 anos	17,36	17,52
41 a 50 anos	26,25	17,51
51 a 60 anos	15,96	5,57
Acima de 60 anos	4,89	1,25

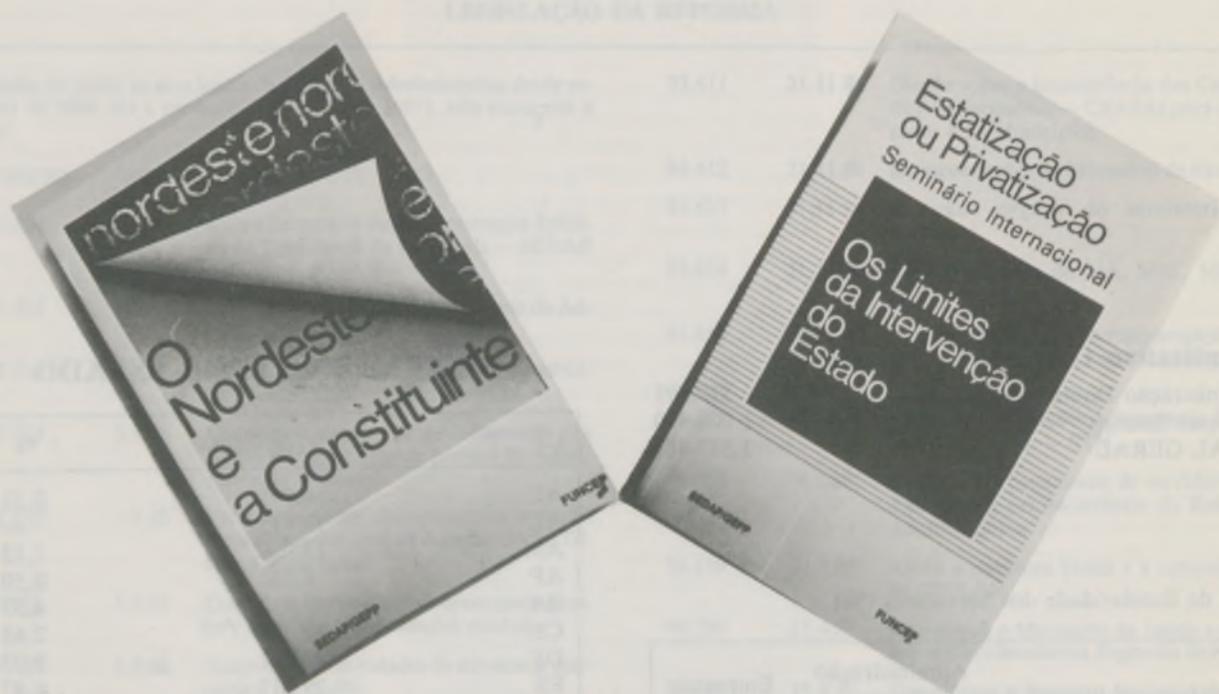
### DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO

UF	SERVIDORES	%
AC	4.941	0,31
AL	13.115	—
AM	17.929	1,13
AP	8.032	0,50
BA	71.580	4,53
CE	41.560	2,63
DF	142.591	9,03
ES	29.617	1,87
FN	5	0,00
GO	20.520	1,30
MA	20.659	1,30
MG	158.416	10,04
MS	12.513	0,79
MT	10.276	0,65
PA	32.052	2,03
PB	24.482	1,55
PE	56.087	3,55
PI	12.189	0,77
PR	49.629	3,14
RJ	388.294	24,61
RN	23.142	1,46
RO	16.900	1,07
RR	7.483	0,47
RS	80.301	5,09
SC	38.020	2,41
SE	12.925	0,81
SP	224.117	14,70
EXTERIOR	192	0,01
S/IDENT.	59.914	3,92
<b>TOTAL</b>	<b>1.577.481</b>	<b>100,00</b>

# BIBLIOGRAFIA

Adelaide Ramos e Côrte

A Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP, através da Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, coloca no mercado editorial a COLEÇÃO DE ESTUDOS POLÍTICOS, como parte da programação do Grupo de Estudos de Políticas Públicas. Alguns dos títulos que compõem esta coleção são apresentados ao leitor nesta seção.



**O NORDESTE E A CONSTITUINTE;** Seminário. Natal, Fundação José Augusto, 26 e 27 de agosto de 1987, Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1987. 245 P.

O grupo de Estudos de Políticas Públicas e a Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, atendendo orientação do Sr. Ministro-Chefe da Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP, Dr. Aluizio Alves, programou e fez realizar mais um Seminário cujo objetivo é discutir a participação das regiões brasileiras no processo de elaboração da Nova Carta Magna.

Configura-se no apoio da SEDAP aos constituintes brasileiros, viabilizando ações que promovam discussões, debates e oportunize a cada cidadão participar, através da exposição de suas idéias e análise de outras, da elaboração da Constituição brasileira, no intuito de que a nossa “Federação não seja apenas uma figura de retórica jurídica e de desigual distribuição do poder, mas, um sistema racional, que assegure aos Estados uma autonomia realista”.

O Seminário teve como temas: *Uma proposta para o Nordeste; Perspectivas do Desenvolvimento do Nordeste; A viabilidade econômica do Nordeste e mecanismos de financiamento do Desenvolvimento do Nordeste.* Como conferencistas: Ministro Aluizio

Alves, Governador Geraldo José de Melo, Embaixador José Maria Villar de Queiroz, Dr. Paulo Dante Coelho, Dr. Nilson Holanda, Dr. Antonio Carneiro Leão, Dr. Valfrido Salmito Filho e Dr. Pedro Jorge Viana.

**OS LIMITES DA INTERVENÇÃO DO ESTADO;** estatização ou privatização: Seminário Internacional. São Paulo, Fundação para o Desenvolvimento da Administração Pública, 05 a 07 de agosto de 1987. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1987. 327 p.

Seminário promovido pela Secretaria de Administração

Pública da Presidência da República — SEDAP, através do Grupo de Estudos de Políticas Públicas — GEPP e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP.

De abrangência internacional, teve como objetivo discutir as fronteiras de atuação do Estado; o relacionamento entre o Estado e o setor privado e, especificamente, foram tratados o caso específico de expansão do Estado brasileiro, os problemas de desequilíbrio das contas públicas e as características próprias do fenômeno da estatização na economia brasileira. Os temas abordados no Seminário disseram respeito a Estado e Privatização; A dimensão do Estado; Estado e Privatização — as experiências inglesa, francesa e espanhola; o déficit público brasileiro.

# BIBLIOGRAFIA



**PRESIDENCIALISMO — PARLAMENTARISMO; Seminário Internacional.** Brasília, Senado Federal, 19, 20 e 21 de maio de 1987. Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1987.

Seminário promovido pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP, através do Grupo de Estudos de Políticas Públicas — GEPP e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, com o objetivo de discutir os vários regimes de governo, como subsídio aos trabalhos da Constituinte.

Foram temas discutidos no Seminário: a) o regime semipresidencial francês e a coabitação; b) as relações entre o executivo e o legislativo espanhol; c) a proposta semipresidencialista; d) evolução do sistema de governo nos Estados Unidos; e) parlamentarismo e presidencialismo: uma análise; f) parlamentarismo e presidencialismo nas condições brasileiras; g) uma abordagem sobre o sistema político na Re-

pública Federal da Alemanha; h) Neoparlamentarismo Português.

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL; uma nova política de recursos humanos, Brasília, Fundação Centro de Formação do Servidor Público — FUNCEP, 1987. 87 p.**

Esta edição da FUNCEP registra os fatos acontecidos por ocasião das comemorações do dia do Servidor Público — 28 de outubro de 1987, resultado dos esforços empreendidos pela Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — SEDAP no processo de Reforma Administrativa.

São transcritos na íntegra, os discursos do Presidente José Sarney, do Ministro Aluizio Alves, o projeto de Lei que cria os cargos de Técnico em Políticas Públicas e Gestão Governamental e o decreto que dispõe sobre o Subsistema de Capacitação do Pessoal Civil da Administração Federal.

É um documento histórico que propõe a valorização dos recursos humanos na Admi-

nistração Pública Federal através da seleção e admissão por concurso; da capacitação e promoção mediante cursos e estágios e o exercício dos cargos de direção e assessoramento pelos ocupantes dos quadros de carreira.

À FUNCEP — Fundação Centro de Formação do Servidor Público, através da ENAP — Escola Nacional de Administração Pública, competirá a preparação de quadros de elite e através do Centro de Desenvolvimento da Administração Pública — CEDAM, desenvolverá programas de treinamento e cursos para servidores integrantes das carreiras instituídas através do Sistema de Carreira do Serviço Civil da União e dos Territórios Federais.

Além do sistema de carreira, foi implantado o serviço de Mala Oficial permitindo uma economia de pessoal, combustível e veículo da ordem de Cz\$ 96 milhões anuais; o Serviço Nacional de Protocolo Eletrônico — SENAPRO que possibilitará a todo cidadão, informar-se do andamento de processo de seu interesse em tramitação em Brasília. Estas

medidas buscam a simplificação e racionalização do serviço público.

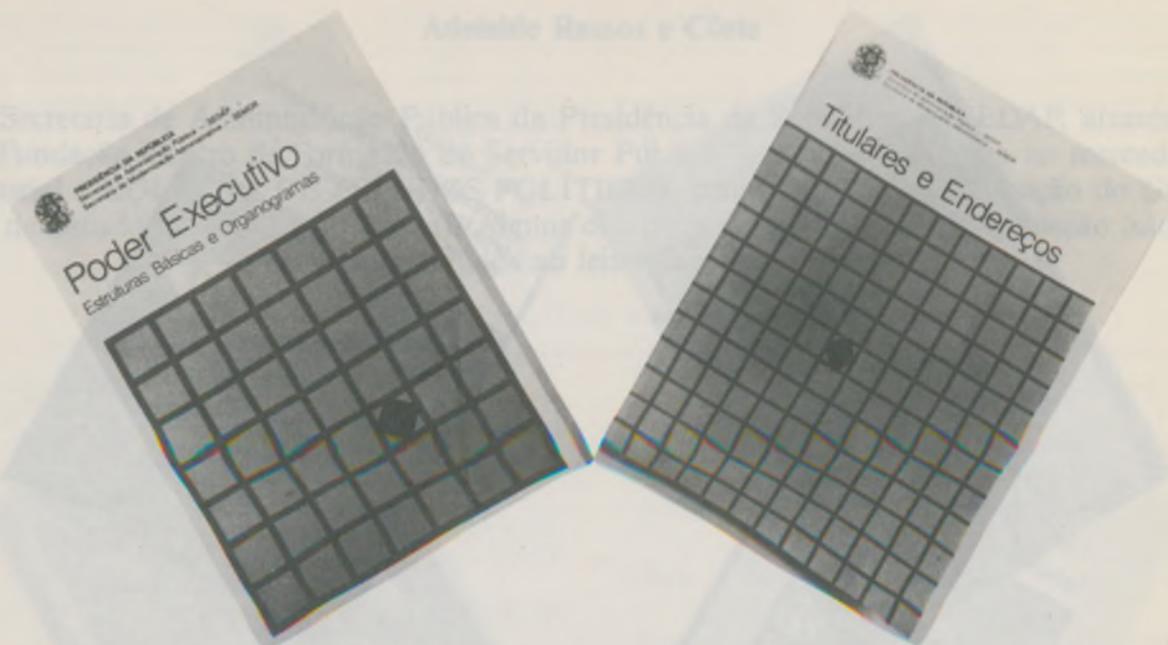
**BRASIL. Secretaria de Administração Pública. Secretaria de Modernização Administrativa. PODER EXECUTIVO: estruturas básicas e organogramas. 3. ed., Brasília, 1987. 236 p.**

Publicação gerada a partir do Sistema de Informações Organizacionais — SIORG, desenvolvido e mantido pela SEMOR, contém além das estruturas básicas dos Ministérios, informações acerca da finalidade, competência e legislação que orienta o funcionamento dos respectivos órgãos.

Encontra-se disponível para consulta e pesquisas mais detalhadas na rede de teleprocessamento do Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal — PRODASEN.

**BRASIL. Secretaria de Administração Pública. Secretaria de Modernização Administrativa. Sistema de Informações Organiza-**

# BIBLIOGRAFIA



*cionais: Titulares e endereços. 7. ed., Brasília, 1987. 532 p.*

Contém nome dos titulares, endereços e o vínculo de subordinação ou supervisão ministerial de todos os órgãos e entidades constantes do Sistema de Informações Organizacionais — SIORG, desenvolvido e mantido pela SEMOR.

MUKAI, Toshio. *O estatuto jurídico das licitações e contratos administrativos*. São Paulo, Saraiva, 1988. 192 p.

Nesta obra em que analisa, interpreta e comenta as disposições do Decreto-lei n.º 2.300/86, refundido com as alterações dos Decretos-leis n.ºs 2.348/87 e 2.360/87, o autor nos oferece, além de interpretações objetivas sobre os vários pontos do diploma legal referido, respostas a questões que enfrentou ao participar de seminários sobre o tema.

Um trabalho de interpretação do Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, recomendável a todos aqueles que diariamente se encontram às voltas com os problemas jurídicos decorren-

tes da regra básica que norteiam as aquisições e contratações em geral do poder público: a do dever de licitar. Iguamente, todas as questões disciplinadas pelo Decreto-lei n.º 2.300/86 relativas aos contratos administrativos, com a encampação de orientações doutrinárias e jurisprudências até então existentes no País, são analisadas pelo autor, com sua percuciente e já conhecida linha de objetividade e clareza, visando sempre, através da interpretação sistemática e teleológica das normas, trazer o leitor para o campo do entendimento fácil e racionalmente lógico da letra fria da lei.

As questões teóricas constantes da introdução visam situar o leitor diante da problemática do “por que” o poder público, em princípio, tem o dever de licitar; da natureza jurídica das licitações (aspecto formal) e da natureza substancial das normas daí advindas (aspecto material); da aplicação das normas gerais do Decreto-lei n.º 2.300/86 a Estados e Municípios e da indicação de tais normas; da aplicação delas às empresas estatais e fundações públicas a nível federal, estadual e municipal.

Enfim, julgamos que a presente obra, concebida pelo autor para ser um verdadeiro manual interpretativo do Estatuto Jurídico das Licitações e Contratos Administrativos, servirá (dada a sua característica objetiva) como ferramenta de trabalho inestimável para todos quantos têm que enfrentar os diversos problemas jurídicos que o advento do referido Estatuto certamente veio trazer. Assim, será útil para os que trabalham no setor, no âmbito dos órgãos e entidades públicas federais, estaduais e municipais, bem como no das empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas, e, ainda, no das empresas privadas que costumeiramente contratam com aquelas.

BARACHO, José Alfredo de Oliveira. *Teoria Geral do Federalismo*. Belo Horizonte, FUMARC/UFMG, 1982.

O autor é Professor Titular, Livre Docente e Diretor da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais. Para desenvolver seu trabalho, apóia-se numa ampla bibliografia que apresenta no-

mes de competência reconhecida a nível nacional e internacional.

Numa análise teórica, apresenta várias teorias do Federalismo, permitindo ao leitor ao estudá-las, aplicar o método comparativo. Ao caracterizar o Estado Federal, aborda os aspectos de autonomia, participação, competência e estrutura, tecendo ainda um paralelo entre o Federalismo e o Poder Constituinte, Sistema Político, Processo Legislativo, Partidos Políticos e Sistemas de Governo.

Enriquece o texto apresentando a experiência de alguns países tais como a Alemanha, Suíça, Canadá, México, Argentina, Iugoslávia, África e Ásia, dentre outros.

A seriedade com que trata o tema, a sistematização e organização metodológica em sua abordagem tornam mais esta obra do autor, indispensável para todos aqueles que se interessam pela organização e estrutura do Estado.

Observação:  
Os documentos editados pela FUNCEP poderão ser adquiridos através de solicitação dirigida a:  
FUNCEP/PUBLICAÇÕES  
Caixa Postal — 12-2555  
Brasília-DF

# Faça chuva ou faça sol, o Nordeste vai produzir mais.

A Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco (CODEVASF) já implantou e vem operando 45 mil hectares irrigados em Minas Gerais, Bahia, Sergipe, Alagoas e Pernambuco. Isto é apenas o começo.

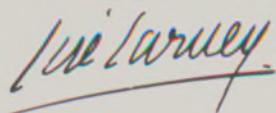
Em fevereiro deste ano, o Presidente José Sarney instituiu o PROGRAMA DE IRRIGAÇÃO DO NORDESTE (PROINE) para aumentar a produção e a produtividade do setor agrícola, especialmente de alimentos básicos.

Até 1990, a meta é irrigar um milhão de hectares no Nordeste.

Para se ter uma idéia da dimensão deste projeto, basta lembrar que um milhão de hectares equivalem a 750 mil Maracanãs.

A maior parte desse trabalho (cerca de

GOVERNO



60%) terá a participação da iniciativa privada. Do restante, caberá à CODEVASF executar a metade; a outra metade será dividida entre o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS) e o Departamento Nacional de Obras de Saneamento (DNOS), todos vinculados ao Ministro da Irrigação.

A irrigação pública facilitará o acesso dos pequenos produtores à terra, criando empregos estáveis e bem remunerados no campo.

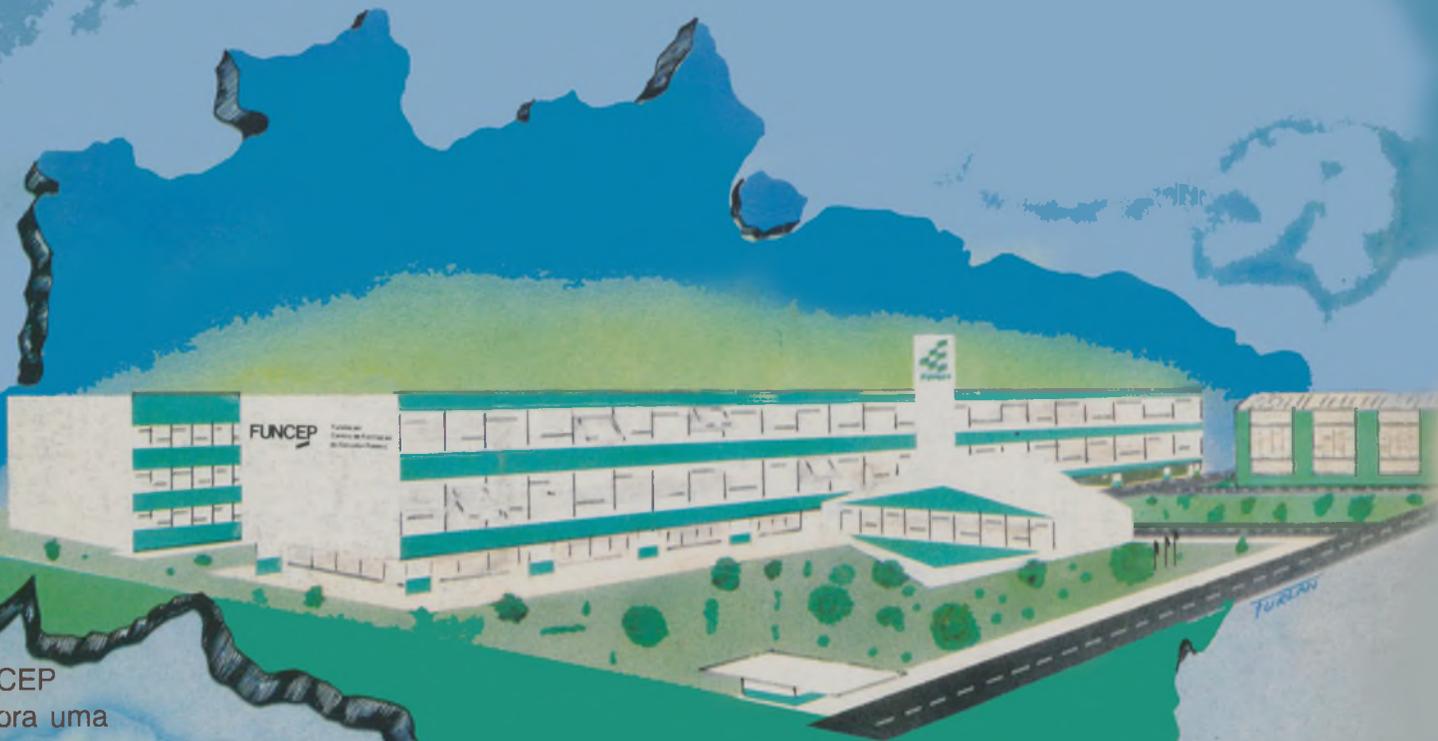
Assim, o Homem do Nordeste terá condições de fixar-se à terra, que será sua, reduzindo-se o êxodo rural.

O Governo José Sarney está dando novas oportunidades aos brasileiros e preparando o terreno para produzirmos mais alimentos, faça chuva ou faça sol.

PROGRAMA NACIONAL DE IRRIGAÇÃO  
 **CODEVASF**  
Companhia de Desenvolvimento  
do Vale do São Francisco

# A FUNCEP AMPLIA SEU HORIZONTE NA NOVA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

AGORA VOCÊ ESTÁ INCORPORADO À NOSSA REALIDADE!



A FUNCEP é agora uma Fundação destinada a cuidar de todos os aspectos que envolvem a promoção profissional do servidor público. Ela passou a ser o vértice de um sistema que inclui a ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, e o CEDAM, Centro de Desenvolvimento da Administração Pública. ENAP — sua instituição constitui um marco avançado para o treinamento e reciclagem do pessoal civil de nível superior. CEDAM — instituído para formar, aperfeiçoar, treinar e preparar, permanentemente, os demais quadros da administração pública. Esse sistema, implantado na FUNCEP, abrirá ao servidor público brasileiro um novo tempo. Você estará incorporado a esta nova realidade.



Fundação Centro de Formação do Servidor Público

**FUNCEP**

Divisão de Apoio ao Ensino

Setor de Áreas Isoladas Sul

Telefone: 245-5909

70610 - Brasília - DF