

**ANASTÁCIA BARROSO DE MORAES**

**A EXPERIÊNCIA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS  
DESENVOLVIDA PELA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ (EGEPI)  
EM TERESINA - PIAUÍ.**

**MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

**TERESINA**

**2006**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**ANASTÁCIA BARROSO DE MORAES**

**A EXPERIÊNCIA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS  
DESENVOLVIDA PELA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ (EGEPI)  
EM TERESINA - PIAUÍ.**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado em Políticas Públicas do Centro de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Políticas Públicas. Área de Concentração: Estado, Sociedade e Políticas Públicas. Linha de Pesquisa: Estado, Políticas Públicas e Movimentos Sociais.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria do Rosário de Fátima e Silva.

**Teresina, Piauí**

**2006**

**A EXPERIÊNCIA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS ESTADUAIS  
DESENVOLVIDA PELA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ (EGEPI)  
EM TERESINA - PIAUÍ.**

**ANASTÁCIA BARROSO DE MORAES**

Dissertação de Mestrado submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Políticas Públicas do Centro de Ciências Humanas e Letras da Universidade Federal do Piauí – Área de Concentração: Estado, Sociedade e Políticas Públicas.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria do Rosário de Fátima e Silva (Orientadora)  
Universidade Federal do Piauí

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Simone de Jesus Guimarães  
Universidade Federal do Piauí

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria do Carmo Alves do Bomfim  
UFPI

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria da Glória Soares Barbosa Lima (suplente)

**TERESINA – PIAUÍ**

2006

O que habita no esconderijo do Altíssimo e descansa à sombra do Onipotente, diz ao Senhor: Meu refúgio e meu baluarte.

Deus meu, em quem confio.

Pois Ele te livrará do laço do passarinho e da peste perniciososa.

Cobrir-te-á com as suas penas, e, sob suas asas, estarás seguro; a sua verdade é pavês e escudo.

Não te assustarás do terror noturno, nem da seta que voa de dia, nem da peste que se propaga nas trevas, nem da mortandade que assola ao meio-dia.

Caiam mil ao teu lado, e dez mil, à tua direita; tu não serás atingido.

Somente com os teus olhos contemplarás e verás o castigo dos ímpios.

Pois disseste: O Senhor é o meu refúgio.

Fizeste do Altíssimo a tua morada.

Nenhum mal te sucederá, praga nenhuma chegará à tua tenda.

Porque aos seus anjos dará ordens a teu respeito, para que te guardem em todos os teus caminhos.

Eles te sustentarão nas suas mãos, para não tropeçares nalguma pedra.

Pisarás o leão e a áspide, calcarás aos pés o leãozinho e a serpente.

Porque a mim se apegou com amor, eu o livrarei; pó-lo-ei a salvo, porque conhece o meu nome.

Ele me invocará, e eu lhe responderei; na sua angústia eu estarei com ele, livra-lo-ei e o glorificarei. Sacia-lo-ei com longevidade e lhe mostrarei a minha salvação.

(Salmo 91)

## DEDICATÓRIA

A Deus Pai, Filho e Espírito Santo, Mistério da Santíssima Trindade, que enviou seu Filho único, Jesus de Nazaré, que peregrinou na Terra e transmitiu a todos os homens os mandamentos do Pai. E afirmou: “Porque onde estiverem dois ou três reunidos em meu nome, ali estou no meio deles.” (Mateus, 18, 20)

À minha mãe, Pedagoga, Maria Dolores Barroso de Carvalho, que sempre me acompanhou em todos os momentos da minha vida.

Ao meu pai, Advogado e Escritor, Dr. Orlando Viana de Moraes, que sempre me apoiou e se fez presente.

Ao meu irmão, advogado, amigo e companheiro, George Barroso de Moraes, que nos momentos difíceis esteve sempre ao meu lado.

À prima e amiga, professora, Mestre, Elmira Maia, pelo apoio e disponibilidade em todos os momentos desta jornada.

Ao primo e médico, Cássio Reis Barroso, um amigo que Deus colocou na minha existência como referencial de apoio.

Aos meus tios, Antônio Barroso de Carvalho (advogado), Pedro Barroso de Carvalho (médico), Casciano Barroso de Carvalho (comerciante) e José Barroso Maia (comerciante) e meu primo, Marcos Fernando de Holanda Barroso (advogado), In memoriam.

Ao amigo Administrador, Renan Weigert, que mesmo distante, esteve sempre perto de mim nas horas difíceis.

Ao amigo e Médico, Dr. Humberto Guimarães, que me deu forças para vencer os desafios que se apresentaram nesta caminhada.

Enfim, a todos que, de uma forma ou de outra, me estimularam e me ajudaram a galgar mais esta etapa da vida.

## AGRADECIMENTOS

À professora, Doutora Maria do Rosário de Fátima e Silva, orientadora paciente que, com profissionalismo, sempre esteve disponível em me ouvir e apoiar no decorrer de todo o trabalho desenvolvido em busca do objetivo a que nos propusemos realizar.

Aos professores, e amigos, MSc. Geordi Pereira e Helano Pinheiro, pela compreensão, amizade e apoio nesta trajetória.

Ao amigo, José Aduino Olímpio, pela experiência adquirida durante a realização desta dissertação.

À Primeira Igreja Batista, que me acolheu nos momentos mais difíceis da minha vida. Pastor Josenildo, Irmãs Ismênia, Francisca, Esmeralda, Fátima e Dora; Irmãos André e Francisco.

Aos funcionários da Biblioteca Central da Universidade Federal do Piauí, em especial, a Esmeralda, a Francisca e as Bibliotecárias Ana, Antônia e Gisela, que deram todo o apoio e atenção para comigo.

Aos dirigentes da Escola de Governo do Estado do Piauí, Maria do Rosário de Fátima Bezerra Rodrigues, Diretora da EGEPI; Ana Célia de Sousa Santos, Gerente de Programação e Monitoramento; Iracilda Braga, Gerente de Programas Integrados; e Maria de Jesus, Gerente de Desenvolvimento.



## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>I – A EXPERIÊNCIA DAS ESCOLAS DE GOVERNO NO MUNDO E NO BRASIL</b> .....	<b>23</b>
<b>1.1 – As Escolas de Governo no Mundo</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1.1 – O Modelo Francês de Escola de Governo</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1.2 – O Modelo Americano de Escola de Governo</b> .....	<b>24</b>
<b>1.1.3 – O Modelo Argentino de Escola de Governo</b> .....	<b>25</b>
<b>1.1.4 – O Modelo Mexicano de Escola de Governo</b> .....	<b>28</b>
<b>1.1.5 – O Modelo Espanhol de Escola de Governo</b> .....	<b>28</b>
<b>1.1.6 – O Modelo Brasileiro de Escola de Governo</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2 – A Qualidade no Serviço Público</b> .....	<b>37</b>
<b>1.3 – A Política de Recursos Humanos no Brasil</b> .....	<b>49</b>
<b>1.4 – As Reformas Administrativas no Brasil</b> .....	<b>55</b>
<b>1.5 – A Modernização do Estado Brasileiro</b> .....	<b>72</b>
<b>II – O PROJETO DA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ</b> .....	<b>76</b>
<b>2.1 – Missão da EGEPI</b> .....	<b>79</b>
<b>2.2 – Objetivos da EGEPI</b> .....	<b>79</b>
<b>2.3 – Diferenciais da EGEPI</b> .....	<b>80</b>
<b>2.4 – Competências da EGEPI</b> .....	<b>81</b>
<b>2.5 – Organograma da EGEPI</b> .....	<b>81</b>

	84
2.6 – Área de atuação da EGEPI.....	83
2.7 – Cursos.....	84
III – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DA EGEPI NA VISÃO DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS.....	93
3.1 – A EGEPI na visão dos entrevistados: a Diretora, a Gerente de Programação e Monitoramento, a Gerente de Programas Integrados e a Gerente de Desenvolvimento da EGEPI.....	97
3.2 – Participação dos Egressos nos Cursos de Informática e Qualidade no Atendimento.....	106
IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	110
REFERÊNCIAS .....	117
ANEXOS .....	122

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1 – Sede da Secretaria de Administração do Estado do Piauí.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 2 – Organograma da SEAD.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 3 – Organograma da Diretoria da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI).....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 4 – Área de Atuação da EGEPI.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 5 – Sala de aula.....</b>	<b>89</b>

**LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO I</b>	<b>ROTEIRO DA PESQUISA I.....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO II</b>	<b>ROTEIRO DA PESQUISA II.....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO III</b>	<b>PLANO DE CURSO EM INFORMÁTICA BÁSICA.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXO IV</b>	<b>FICHA DE INSCRIÇÃO.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO V</b>	<b>FICHA DE ACOMPANHAMENTO.....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO VI</b>	<b>FICHA DE AVALIAÇÃO.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO VII</b>	<b>LISTA DE SERVIDORES(AS) – CERTIFICADOS.....</b>	<b>138</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AOR – Administração Orientada para Resultados.

AQT – Administração da Qualidade Total.

CCQ – Círculos de Controle da Qualidade.

CEDAM – Centro de Desenvolvimento da Administração Pública.

CONSAD – Seminário do Conselho Nacional de Secretários de Administração.

CQT – Controle da Qualidade Total.

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público.

DRT – Delegacia Regional do Trabalho.

ENA – École Nationale d'Administration.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública.

EGEPI – Escola de Governo do Estado do Piauí.

FPNQ – Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

FUNCEP – Fundação Centro de Formação do Servidor Público.

IAP – Instituto de Administração Pública.

IEAL – Instituto de Estudios de Administración Local.

INAP – Instituto Nacional de Administración de Argentina.

JIT – Just-in-time.

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

OSCIPs – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público.

PAD – Programa de Aperfeiçoamento de Dirigentes.

PADEP – Programa Avançado em Direção das Entidades Públicas.

PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.

PCCV – Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos.

PDD – Programa de Desenvolvimento da Função de Direção.

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

PNAGE – Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal.

PPA – Plano Plurianual de Investimentos.

PROFAC – Programa de Formação de Administradores Culturais.

PROFAG – Programa de Formação de Administradores Governamentais.

PQPAP – Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.

RH – Recursos Humanos.

SASC – Secretaria de Assistência Social e Cidadania.

SEDAP – Secretaria de Recursos Humanos.

TQC – Total Quality Control.

TQM – Total Quality Management.

UC – Universidade Corporativa.

ZD – Zero Defeito.

## RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi o de analisar a proposta da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI) para capacitação do servidor público estadual, visando perceber sua influência no desempenho dos egressos. Especificamente, objetivou-se conhecer os aspectos sócio-políticos que mediaram a implantação da Escola de Governo no Piauí; caracterizar o perfil dos servidores envolvidos na capacitação oferecida pela EGEPI; e identificar e analisar a experiência de qualificação dos servidores públicos estaduais. A metodologia adotada consistiu num estudo exploratório, desenvolvido a partir do levantamento e análise qualitativa de dados, de forma a permitir a apreensão de informações de natureza subjetiva/objetiva, privilegiando a dimensão da formação do servidor, enquanto cidadão e sujeito ativo da sua história. Nesse sentido, privilegiou-se como sujeito a pesquisar os dirigentes, gerentes e egressos do Programa de Capacitação da EGEPI. A pesquisa bibliográfica objetivou colher informações sobre as produções teóricas elaboradas relativas ao tema em estudo, fornecendo subsídios para a concretização dos objetivos propostos, uma vez que a mesma propicia o estabelecimento da relação entre os dados empíricos e a teoria de base. O estudo de campo consistiu de entrevistas semi-estruturadas, com roteiro aberto, tendo como objeto os servidores capacitados pela EGEPI. A amostra foi constituída por dois grupos de entrevistados; o primeiro grupo pesquisado teve como sujeitos um dirigente e três coordenadores da EGEPI, enquanto que o segundo grupo foi constituído por seis servidores egressos de cada um dos dois cursos que mais se repetiram para a Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC), totalizando 12 servidores egressos. A pesquisa concluiu que os sujeitos sociais envolvidos no processo de capacitação e qualificação proporcionado pela EGEPI estão recebendo os ensinamentos necessários para a melhoria do seu desempenho no trabalho em seus órgãos de origem; a demanda por cursos de capacitação está maior do que a oferta proporcionada pela Escola de Governo; existe um grau elevado de satisfação por parte dos servidores públicos estaduais com relação à qualidade dos cursos oferecidos pela EGEPI e uma consciência dos servidores públicos acerca da importância dos cursos. Desta forma, observa-se que a EGEPI vem atuando na perspectiva de consolidar um processo de capacitação dos servidores estaduais visando apoiar a modernização administrativa do Estado.

Palavras-chave: Escola de Governo. Capacitação. Modernização do Estado. Reforma Administrativa.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to analyze the proposal of the Government School of the State of Piauí (EGEPI) for qualification of the state civil servants, aiming to perceive its influence in the performance of the egresses. Specifically, it was objectified to know the social political aspects that had mediated the implantation of the Government School in Piauí; to characterize the profile of the involved servants in the qualification offered by EGEPI; to identify and to analyze the experience of qualification of the state civil servants. The adopted methodology consisted of the exploratory study, developed from the qualitative analysis of data, in order to get objective and subjective information, privileging the dimension of the formation of the servant, while citizen and active subject of his history. This way, it was focused as a research subject, the Formation Program of the EGEPI, by involving the directors, coordinators and egresses. The bibliographical research aimed to get information through theoretical productions written related to the subject in study, supplying subsidies to the conclusion of the proposed objectives, once it propitiates the establishment of the relation between the empirical data and the theory of base. The field study consisted of semi-structuralized interviews, with open topics having as subject the servants enabled by EGEPI. The sample was constituted by two interviewed groups; the first searched group had as subjects a director and three coordinators of EGEPI, while the second group was constituted by six egressed servants from each of the two courses that had been repeated most to the *Secretaria de Assistência Social e Cidadania* (SASC), totalizing twelve servants. The research concluded that the citizens involved on the enabled and qualification process proposed by EGEPI are receiving the necessary teachings for the improvement of their performance in the work in their agencies of origin; the demand for qualification courses is bigger than the offers made by the Government School; There is a high degree of satisfaction from the state civil servants regarding the quality of the courses offered by EGEPI and a conscience of the civil servants concerning the importance of the courses. This way we observe that the EGEPI has been acting in a perspective of consolidating the enabling process of state civil servants aiming the administrative modernization of the state.

**KEYWORDS:** Government School. Qualification. Modernization of the State. Administrative Reformation.



M827e Moraes, Anastácia Barroso de

**A experiência de capacitação dos servidores públicos desenvolvida pela Escola de Governo do Estado do Piauí./ Anastácia Barroso de Moraes. Teresina: 2006.**

148fls.

Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas) UFPI.

1. Reforma Administrativa. 2. Servidores Públicos. 3. Capacitação.

I. Título.

C.D.D. 354.981

## INTRODUÇÃO

O objetivo central deste estudo é o de analisar a proposta da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI) para capacitação do servidor público estadual, visando perceber sua influência no desempenho dos egressos, enquanto que, como objetivos específicos, buscou-se: conhecer os aspectos sócio-políticos que mediaram a implantação da Escola de Governo no Piauí; caracterizar o perfil dos servidores envolvidos na capacitação oferecida pela EGEPI; e, identificar e analisar a experiência de qualificação dos servidores públicos estaduais.

As Escolas de Governo têm-se consolidado cada vez mais como tendência mundial, constituindo a sua implantação em prática comum em países do primeiro mundo.

Desde 1990, a maioria dos países do mundo em desenvolvimento vem implementando reformas estruturais baseadas em um conjunto de princípios da chamada “Nova Administração Pública”. Certamente, os institutos públicos voltados para a formação dos funcionários públicos antecedem a este tempo. Seu papel e responsabilidades, no entanto, têm sido redimensionados e redirecionados em função de, principalmente, dois fatores: o novo papel da administração pública e a crescente demanda por aprimoramento dos recursos humanos disponíveis no setor público.

Desse modo, o processo de formação e capacitação do servidor é entendido como um processo que ofereça condições para que aprendam a exercer ativamente sua condição de cidadãos, através da consciência dos seus direitos e do conhecimento dos meios disponíveis para o acesso a eles. Assim, o servidor deve ser visto como cidadão e como pessoa humana:

seu trabalho deve permitir crescimento e satisfação pessoal, ao mesmo tempo em que contribui para a sociedade.

As deficiências do Estado em relação à qualificação do servidor são inúmeras, já registradas por analistas como Diniz (1999) e Pereira (2003), vítimas das carências desse sistema administrativo e do imediatismo de muitas administrações, evidentes dificuldades que colocam em pauta o funcionamento da máquina administrativa do Estado, os servidores públicos estaduais raramente encontram oportunidades de se desenvolverem como pessoas e profissionais. O Estado, por sua vez, perde em eficiência na sua administração e na prestação de serviços. Em última análise, o resultado é: serviços públicos oferecidos de má qualidade e recursos públicos desperdiçados.

O que se observa com isto em diversas administrações públicas estaduais é uma série de deficiências de planejamento das atividades de formação realizadas, as quais colocam novas necessidades de formação que devem ser encaradas como um processo contínuo. Portanto, é importante que sejam planejadas de forma sistemática.

A prestação de serviços pelo Estado à sociedade brasileira é criticada pela ausência de efetividade, ou seja, de eficiência e eficácia. As empresas estatais e autarquias brasileiras experimentam significativo constrangimento nesse sentido. Criadas para atender às necessidades sociais da população e prestar serviços de forma ampla e satisfatória, seus objetivos iniciais e diretrizes de ação foram fragilizados e transfigurados ao longo do tempo. Tais alterações decorreram não apenas em função das reivindicações da sociedade, como também das diversas alternâncias em termos de formas de administração e políticas implementadas em cada gestão de governo.

A implantação de um Programa de Formação de Recursos Humanos encontra barreiras, resultantes de longos e complexos processos que atingem não só o funcionalismo como a sociedade e o Estado Brasileiro. A substituição da responsabilidade quanto ao bem-estar

público pelos ganhos particulares de curto prazo, a corrupção, e a desvalorização do trabalho (presentes também na iniciativa privada) na administração pública permitiram a privatização do Estado por parte dos seus dirigentes e, em escala mais reduzida, pelos próprios servidores públicos.

A desmotivação dos servidores, muitas vezes decorrente do descrédito nos sucessivos governos, deve ser enfrentada. Criar mecanismo para que participem ativamente das definições e da execução do Programa de Formação pode ser útil para a tarefa de transformá-los em parceiros, mudando suas expectativas.

Segundo Dagnino (2002, p. 107), a retomada da democratização do País na segunda metade da década de 80, alimentada pelas demandas de participação política dos diversos segmentos sociais culminou no estabelecimento de um novo texto constitucional em 1988, que se mostra incompatível com o modelo centralizador, nos planos político-institucional e econômico, vigente nas décadas anteriores. A democratização opõe-se à centralização do período autoritário e impõe a transformação do aparelho administrativo em um ente reduzido, orgânico, eficiente e ágil para atender as demandas da sociedade.

Dentre os desafios dos anos 80, encontrava-se a instalação de sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao País o uso efetivo de seus recursos. Embora, de certo modo, o Programa Nacional de Desburocratização (PrND), instituído mediante o Decreto nº. 83.740/79, já se diferenciava em termos de concepção, é desse período que se evidencia uma visão da reforma administrativa como um esforço de alcançar maior eficiência e eficácia, por intermédio da implantação de novos modelos gerenciais que permitissem atender de forma mais adequada às exigências da sociedade.

Por Reforma Administrativa pode-se considerar a mudança da “máquina estatal” com o objetivo de “tornar as instituições estatais e governamentais socialmente eficazes”, ou seja,

uma “administração pública ágil na resposta às demandas populares”. (MARCELINO, 2000, p. 5)

Para Granjeiro (2002, p. 18), “O plano de reforma administrativa visava, além da formulação de diretrizes para as áreas prioritárias, à própria organização da administração federal, principalmente da área de Recursos Humanos e do processo de informatização do setor público”.

Nesse sentido, do ponto de vista dos recursos humanos, havia um claro objetivo de valorização da função pública e de renovação dos quadros com a implantação da Secretaria de Recursos Humanos (SEDAP) e da Fundação Centro de Formação do Servidor Público (FUNCEP), que qualificaria o pessoal do setor público, especialmente através da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM). Este promoveria a formação dos servidores públicos a serem eventualmente remanejados. A ENAP, por sua vez, se encarregaria de formar quadros de carreira e novos quadros de dirigentes do setor público. Existia, ainda, segundo Marcelino (op.cit.), “o objetivo de se promover a avaliação do desempenho do servidor, através da institucionalização do sistema do mérito, graças ao novo Plano de Carreira, ao Estatuto do Funcionalismo Público e a um Plano de Retribuições”.

Esse Plano de Reforma do Estado inovou, ao propor um modelo organizacional de administração gerencial que passa a ser o principal instrumento do governo em busca da flexibilidade do Estado no contexto dos anos 90. Nesse caso, a administração pública gerencial emerge na segunda metade do século XX como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro lado, à Administração Pública. Neste aspecto, torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário.

Nesse sentido, a acentuação do processo de democratização do País e as pressões por respostas às demandas sociais, num quadro de escassez de recursos, exigem a construção de um Estado forte do ponto de vista gerencial.

É mister destacar que a Administração Pública vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, mas porque a administração pública requer um cidadão-cliente a ser atendido.

Nessa direção, Rua (2001, p. 37) diz que se faz necessária uma política consistente de valorização de recursos humanos. É preciso, portanto, priorizar a profissionalização e capacitação do servidor público, contemplando igualmente dimensões informativas e formativas, já que a mudança do modelo de administração envolve mudanças de comportamento e de cultura – e não apenas o domínio de novas técnicas no exercício profissional.

Diante da complexidade do tema estudado, a pesquisa bibliográfica tornou possível a definição das principais categorias conceituais e teóricas que fundamentam esta investigação: políticas públicas, escolas de governo, reforma administrativa, modernização administrativa, formação e capacitação de servidores públicos.

Os procedimentos metodológicos têm por base uma pesquisa bibliográfica e um estudo de campo empreendido junto à Escola de Governo do Estado, tendo em vista ser uma experiência de capacitação no Piauí que vem sendo utilizada em vários Estados brasileiros, bem como visando oferecer uma contribuição para a melhoria da qualificação dos servidores públicos, mediante sugestões de políticas e medidas para o aperfeiçoamento do processo de capacitação desses servidores.

A metodologia adotada consistiu num estudo exploratório, desenvolvido a partir do levantamento e análise qualitativa de dados, de forma a permitir a apreensão de informações de natureza subjetiva/objetiva, privilegiando a dimensão da formação do servidor, enquanto cidadão e sujeito ativo da sua história.

O universo da pesquisa foi constituído pelos dirigentes , coordenadores e egressos da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI), compreendendo uma amostra intencional capaz de garantir as condições necessárias à consecução dos objetivos propostos pela pesquisa. Nesse sentido, privilegiou-se como campo empírico a ser pesquisado o Programa de Formação da EGEPI.

A estrutura da dissertação está organizada em três capítulos e nas Considerações Finais.

No primeiro capítulo enfoca-se a experiência das Escolas de Governo no mundo, estudando-se as experiências da França, dos Estados Unidos, da Argentina, do México, da Espanha e do Brasil. Em seguida, discutem-se a qualidade no serviço público, a política de recursos humanos no Brasil e, finalmente, faz-se uma abordagem acerca da modernização do Estado brasileiro.

No segundo capítulo aborda-se o projeto da Escola de Governo do Estado do Piauí, envolvendo a sua implantação, a missão, os objetivos, os diferenciais, as competências, a área de atuação, os cursos oferecidos e, finalizando, faz-se uma descrição do que vem a ser uma universidade corporativa como uma evolução das Escolas de Governo que se implantaram em alguns países.

No terceiro capítulo faz-se uma análise da pesquisa aplicada junto aos dirigentes, coordenadores e egressos da Escola de Governo do Estado do Piauí, como resultado de entrevistas realizadas com os sujeitos distribuídos em dois estratos: um formado pelos

dirigentes e coordenadores, e outro constituído pelos egressos dos cursos oferecidos pela Escola de Governo do Estado do Piauí.

Nas Considerações Finais descrevem-se algumas características e particularidades intrínsecas à Escola de Governo do Estado do Piauí e adicionam-se comentários acerca da efetividade dos cursos oferecidos pela EGEPI e a visão dos sujeitos envolvidos no processo de capacitação: dirigentes, coordenadores e egressos dos cursos.



## **I – A EXPERIÊNCIA DAS ESCOLAS DE GOVERNO NO MUNDO E NO BRASIL**

A idéia da criação de escolas de governo foi implementada inicialmente na França a partir de 1945 e se espalhou por diversos países, porém os princípios filosóficos foram sofrendo alterações, de acordo com as condições políticas e administrativas de cada país. A idéia teve tanto sucesso que, hoje, muitos países a adotaram. De modo geral, as alterações no modelo adotado ocorreram em função de reformas administrativas que aconteceram em cada um desses países.

Diversos autores estudaram esse tema, entre os quais citam-se Petrucci (1995), Zouain (2006), Mafra Filho (2006), Nogueira (2004), entre outros.

Nesse sentido, este capítulo abordará o modelo de escola de governo implantado na França, Estados Unidos, Argentina, México, Espanha e Brasil, especificando seus objetivos e programas de formação de clientela interna (servidores) e externa (população em geral). Pretende-se, assim, descrever a trajetória do modelo de política pública direcionado para a formação e capacitação de pessoas para atender as necessidades da administração pública moderna, em particular, que vem sofrendo alterações nos diferentes países, fruto das exigências que a sociedade promove com a evolução da ciência e da tecnologia em um mundo globalizado.

## **1.1 – As Escolas de Governo no Mundo**

### **1.1.1 – O Modelo Francês de Escola de Governo**

**A École Nationale d'Administration (ENA) foi criada em 1945, logo após a Segunda Grande Guerra Mundial, com o objetivo de modernizar a estrutura administrativa da França e criar uma elite administrativa identificada com o Estado francês.**

**A Escola do Governo francês serviu de modelo para a maioria das escolas de governo no mundo. A ENA possui cursos de formação voltados tanto para a clientela interna (servidores públicos) quanto para a clientela externa. O acesso aos cursos se faz mediante exames de seleção rigorosos.**

De acordo com Petrucci (1995, p. 12), o currículo da ENA dedica grande importância ao estágio, que ocupa os alunos por todo o primeiro ano do curso: seis meses em instituições públicas e seis meses em empresas privadas. O segundo ano do curso é reservado à teoria e à prática administrativas, a partir de dois troncos básicos – economia e administração – incluindo também redação de textos jurídicos, gestão, informática e técnicas

quantitativas. Ao final do curso, os alunos são submetidos a exames tão ou mais rigorosos do que os de entrada. A classificação obtida é essencial, determinando a alocação automática dos egressos no serviço público, em termos de remuneração, prestígio e rapidez de promoção.

### 1.1.2 – O Modelo Americano de Escola de Governo

O modelo de Escola de Governo americano, implantado na década de 1960, tendo como objetivo a formação, em nível de pós-graduação, de profissionais em administração pública, políticas públicas e análise de política, também serviu de referência para diversas escolas em todo o mundo. Diferentemente da escola francesa, a americana surgiu dentro das universidades e não monopoliza a formação dos quadros de servidores públicos, daí porque existe um grande número de escolas e programas de pós-graduação voltados para a qualificação de servidores públicos nos Estados Unidos. Existem, portanto, dois grupos de escolas americanas: no primeiro, estão as escolas e programas chamados tradicionais, cujo exemplo mais representativo é a Maxwell School, dedicada à administração pública; no segundo grupo estão as escolas e os programas de pós-graduação que enfatizam a política pública e a análise de política. Apesar da diversidade de programas, a maioria dos programas de políticas públicas americanas e das escolas de governo constitui-se em mestrados de dois anos de duração, com conteúdo multidisciplinar e estágio obrigatório. Entretanto, alguns deles oferecem curso de doutorado. A maioria prepara os alunos para instituições governamentais domésticas, mas alguns preparam graduados para a área internacional ou para instituições privadas. Todos, porém, se constituem num misto de provisão de técnicas e instrumentos analítico-quantitativos de gerenciamento e decisão com o conhecimento sobre as questões e

processos de política pública. A alocação dos graduados, diferentemente do modelo francês, dá-se pela competição do mercado de trabalho. (PETRUCCI, 1995, p. 14)

### 1.1.3 – O Modelo Argentino de Escola de Governo

**O Instituto Nacional de Administración de Argentina (INAP) é um organismo eminentemente técnico, criado em 1973, com o objetivo de conceber, desenvolver e implementar os sistemas de formação, capacitação, pesquisa e atualização dos recursos humanos no setor público, resultando em um alto grau de profissionalização dos servidores públicos do país. Segundo Petrucci (1995, p. 18), “A atuação do INAP está direcionada, preferencialmente, às instituições do Governo Federal Argentino, realizando, quando demandado, atividades de consultoria, assessoria e apoio aos governos provinciais locais.”**

O INAP desenvolve programas de formação e capacitação, merecendo destaque os seguintes:

- a) Programa de Formação Permanente em Alta Gerência Pública, direcionado aos gerentes públicos, mediante uma formação apropriada, útil e eficaz para as tarefas que desempenham, propiciando conhecimentos para o desenvolvimento de aptidões profissionais e aspectos formativos que apontam para a adoção de atitudes como agente de mudança, incluindo um ciclo básico obrigatório voltado para as questões de políticas públicas, contexto internacional etc.
- b) Programa de Formação de Administradores Governamentais (PROFAG), que se desenvolve mediante dedicação exclusiva durante dois anos, no sentido de formar funcionários a partir de sua inserção nos níveis superiores da administração pública nacional, da mobilidade de seus membros em todas as jurisdições e de sua constituição, enquanto corpo, promovendo uma ação que facilita a comunicação horizontal entre as organizações públicas e oferece critérios de integração, coerência e unidade às áreas e projetos que o Poder Executivo Nacional julga prioritárias.
- c) Programa de Formação de Administradores Culturais (PROFAC), criado para atender uma demanda específica de governo e cujos objetivos são a capacitação, formação e reciclagem de pessoal dos níveis superiores e intermediários dos organismos governamentais, da administração central e descentralizada, com a finalidade de responder às necessidades que demanda a gestão cultural no país, fomentando a geração de um novo perfil técnico-profissional que conjugue conhecimentos, atitudes e habilidades, conforme a uma perspectiva integradora dos campos da cultura, da comunicação, da educação e do desenvolvimento.
- d) Programa de Formação Superior, direcionado para os funcionários de nível C da administração, equipes técnico-profissionais e de comandos

intermediários. Este programa tem por finalidade oferecer elementos para a atualização, reciclagem e aperfeiçoamento dos funcionários públicos, procurando propiciar informações de uma forma ampla e multidisciplinar, servindo de meio fundamental para a ascensão funcional na carreira administrativa.

- e) Programa Escola de Governo, destinado a atender as necessidades de estabelecimento dos meios para a reflexão, o acesso à informação atualizada e a interação entre os responsáveis pela elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas, voltando-se para os atuais e os potenciais dirigentes da burocracia estatal.
- f) Programa de Capacitação e Desenvolvimento para a Carreira Administrativa, destinado aos níveis D e E que compreendem os comandos intermediários, os níveis de gestão e de áreas de apoio da administração pública argentina, estruturando-se mediante a configuração de dois eixos temáticos: o primeiro se refere à gestão de áreas comuns, atendendo às áreas de apoio em todos os setores da administração pública, como pessoal, patrimônio, contabilidade etc., e o segundo se refere à gestão de áreas específicas, atendendo às necessidades definidas pelas instituições.

#### 1.1.4 – O Modelo Mexicano de Escola de Governo

O Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) foi criado em 1955, na condição de associação civil sem fins lucrativos, com a finalidade de proporcionar serviços de capacitação, consultoria, assessoria, formação permanente e pesquisa no campo da administração pública mexicana. Seu objetivo principal é o de promover o desenvolvimento da administração pública e das ciências administrativas no país e contribuir para sua difusão. Suas principais atividades estão voltadas para o intercâmbio de idéias e experiências no campo das ciências administrativas, o estudo visando subsidiar o processo de melhoria do funcionamento das instituições públicas em seus diversos níveis político-administrativos, a representação do México no Instituto Internacional de Ciências Administrativas e, ainda, promoção da criação de institutos de administração

**pública nos estados, colaborando em suas atividades. (PETRUCCI, 1995, p. 43)**

**No campo da formação e capacitação de recursos humanos, o INAP desenvolve cursos na área do setor público voltados para a melhoria da gestão governamental e do aprimoramento e modernização do processo de formulação, execução e avaliação das políticas públicas.**

#### 1.1.5 – O Modelo Espanhol de Escola de Governo

O Instituto Nacional de Administración Pública da Espanha (INAP) foi criado em 1987 mediante fusão do INAP e o Instituto de Estudios de Administración Local (IEAL), constituindo-se como um organismo autônomo da administração do Estado, tendo como funções a seleção, a formação, o assessoramento, a documentação, o estudo e pesquisa, a coordenação, a colaboração e a cooperação nacional e internacional.

O INAP desenvolve suas ações em torno de dois âmbitos centrais: a administração geral e a administração local.

No âmbito da Administração Geral do Estado, o INAP desenvolve suas ações no campo da formação de dirigentes, na formação permanente e para áreas funcionais, na gestão de formação e na pós-graduação em administração pública. (PETRUCCI, p. 69)



### **1.1.6 – O Modelo Brasileiro de Escola de Governo**

A Constituição Brasileira prevê, através do § 2º do artigo 39, a organização e implantação de Escolas de Governo na União, Estados e o Distrito Federal, com o propósito de melhor atender as políticas de formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos e, conseqüentemente, viabilizando ações de melhoria na qualidade do serviço público.

As primeiras iniciativas oficiais, no sentido da constituição de uma Escola de Governo no Brasil remontam a 1982, por iniciativa do extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – que solicitou ao Ministério das Relações Exteriores um estudo com vistas a reunir subsídios e diretrizes gerais para a constituição de uma Escola de Governo no País. A pesquisa desenvolvida pelo então embaixador Sérgio Paulo Rouanet recolheu, não só as experiências já desenvolvidas no Brasil na área de treinamento e formação de administradores públicos, como também as principais experiências e modelos de Escolas de Governo e Administração Pública em outros países.

O resultado desse trabalho serviu como base e referência para os passos subseqüentes daquela que seria a primeira tentativa de constituição de uma Escola de Governo no Brasil. Esse documento ficou conhecido como Relatório Rouanet. Nele o autor sugere como condição para o estabelecimento de uma Escola de Governo no Brasil, um conjunto de modificações no sistema de pessoal da administração pública federal que deveriam ser implementadas junto à instalação da Escola de Governo e propõe como modelo a *École Nationale d'Administration* – ENA da França. (ZOUAIN, 2006, p. 2)

A primeira escola de governo criada no Brasil (em 1986), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a partir do Relatório Rouanet, não só procurou seguir seu modelo, como foi estruturada com o apoio e orientação técnica da ENA.

Segundo, Petrucci (1995, p. 96), “[...o modelo francês, influenciaria profundamente a ENAP, tanto no que se refere à concepção pedagógica e curricular dos cursos de formação, como à sua organização administrativa]”. Pode-se afirmar que, nos moldes em que foi concebida, a primeira Escola de Governo no Brasil tinha como condicionante para realização de sua missão, o processo de estruturação do Estado e de seu sistema administrativo, na perspectiva da constituição de carreiras estruturadas, voltadas para a alta direção do serviço público, portanto, na perspectiva da criação de uma burocracia sólida e estável.

A transposição do modelo francês, no entanto, não ocorreu na forma esperada ou apontada por Rouanet. A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestor Governamental, só veio a ser criada três anos após a criação da ENAP. De fato, somente em 1989 o Congresso Nacional aprovou a Lei N.º 7.834 de constituição dessas carreiras.

Essa transposição pode ser considerada uma iniciativa frustrada. Em parte, porque o modelo não era tão virtuoso como imaginado e propalado e também porque os Estados e as sociedades latino-americanas têm características e problemas distintos, colocando limites à transposição de modelos. Apesar das dificuldades, a influência do modelo federal, mais precisamente do modelo ENAP, disseminou-se pelo País e com ele os seus problemas.

No Brasil surgiram as primeiras discussões e idéias quando grupos de duas categorias: de juristas e cientistas políticos de São Paulo, sob a coordenação dos professores Fábio Konder Comparato, Maria Victória Benevides e Claudineu de Melo consolidaram as ações e criaram, em 1992, a Escola de Governo do Estado de São Paulo, sendo posteriormente ligada à Universidade de São Paulo - USP.

Desde então, diversos outros estados brasileiros criaram suas escolas de governo objetivando promover a formação e o desenvolvimento de pessoas, de processos organizacionais e de tecnologias de gestão, voltados à modernização da Administração

Pública. Atualmente, estas instituições desenvolvem ações de formação, capacitação e/ou treinamento de servidores públicos e de uma clientela externa.

Estas escolas vinculam-se a diferentes esferas de governo e têm sua atuação voltada para a área de capacitação, treinamento e, até mesmo, formação profissional para o setor público. Podem-se classificá-las em dois grandes grupos. No primeiro, reúnem-se instituições que foram criadas com a missão de capacitar em diversos níveis os profissionais vinculados a áreas e carreiras específicas de atuação do Estado. No outro grupo estão as instituições que, não obstante atuarem com capacitação do setor público, não se vinculam, especificamente, a nenhuma carreira de Estado. São aquelas que têm sua atuação voltada para o grande contingente de servidores distribuídos em todos os níveis e áreas da burocracia do Estado. Via de regra, têm em comum o fato de desenvolverem e disponibilizarem uma gama de cursos técnicos, administrativos e gerenciais, em diversos níveis, para múltiplas e diferenciadas áreas e contingentes de servidores públicos. (PETRUCCI, 1995, p. 102)

Observa-se, atualmente, que as políticas estratégicas de todos os níveis de governo, que se preocupam com a qualidade dos serviços prestados pelo Estado, a curto, médio e longo prazo, têm como um de seus eixos centrais a capacitação, formação e a valorização dos seres humanos que integram a organização pública, visando potencializar suas habilidades, competências e atitudes, condizentes com as responsabilidades que devem assumir no exercício da função pública. Portanto, a legislação brasileira reflete a ausência de uma política de recursos humanos coerente com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da administração pública mais vulnerável aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste.

Do ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos carece da existência de um sistema de incentivos para o profissional, sendo patente a ausência de uma política orgânica de formação, capacitação

permanente e de remuneração condizente com a valorização do exercício da função pública.(PETRUCCI, 1995, p. 104)

Diferentes modalidades de escolas de governo e de gestão pública multiplicaram-se no Brasil no decorrer da última década do século XX.

De acordo com Nogueira (2004, p. 167), estas escolas,

Organizaram-se mediante iniciativas acadêmicas e não-acadêmicas, governamentais e não-governamentais, com e sem fins lucrativos, acompanhando em boa medida as inflexões políticas, técnicas e culturais do período, marcado, tanto pelos impactos da reorganização mundializada da vida capitalista (mercado global, inovação tecnológica intensiva, redes de informação e comunicação, marcante diferenciação social, desterritorialização) quanto pela disputa prática e teórica em torno do Estado e da gestão pública.

As Escolas de Governo surgiram para ocupar essa lacuna e viabilizar os programas de formação e capacitação então requeridos. Com isso, ao longo da última década do século XX, proliferaram por todo o País inúmeras iniciativas dedicadas a formar e capacitar pessoas para trabalhar no setor público.

Ao lado das Escolas patrocinadas por vínculos governamentais diretos, multiplicaram-se os cursos de extensão universitária ou de pós-graduação *lato sensu* de diversas universidades, concentrados na área da gestão pública, da gerência de cidades, do planejamento estratégico e do desenho de políticas e programas sociais. (NOGUEIRA, 2004, p. 171)

Paralelamente a esse movimento estatal, cresceram também as iniciativas não-governamentais. Nesse caso, não se trata de dar respaldo educacional a projetos oficiais de reforma do Estado ou de produzir insumos para a consolidação de uma cultura gerencial no setor público, mas sim de preparar cidadãos para a convivência ativa no âmbito do Estado, ou seja, para uma melhor compreensão dos termos do governo democrático, do desenvolvimento econômico e social, da organização da sociedade civil e do controle social.

Buscava-se também capacitar e preparar pessoas para um melhor desempenho profissional no setor público, quando fosse o caso, mas o foco concentrava-se na formação de pessoas capazes de pensar o setor público e de interferir direta ou indiretamente no espaço do governar, fossem elas gestores, juízes, parlamentares, governantes ou cidadãos. (NOGUEIRA, 2004, p. 172-173)

Mesmo considerando as inúmeras dificuldades operacionais, financeiras e pedagógicas, é inegável que as Escolas de Governo têm dado uma importante contribuição para que se pense melhor o Estado, se governe melhor e se administre com maior eficiência. Desse ponto de vista, têm sido protagonistas ativas da reforma do Estado no Brasil.

As Escolas de Governo situam-se nesse entrechoque de formação e de capacitação. Em boa medida, não têm como não formar. Por serem escolas que se ocupam de governo, acabam por ser espaços inevitavelmente abertos para a vida, privilegiados, portanto, para a qualificação cívica e intelectual, a difusão de conhecimentos técnicos e a produção de quadros dirigentes, atividades essas que costumam fluir e produzir resultados mesmo quando são problemáticos os pressupostos políticos e teóricos que as orientam.

Além do mais, afirma Nogueira (2004, p. 177),

As Escolas de Governo operam com regras determinadas pelo tempo histórico e não conseguem neutralizar por inteiro as características mais fortes da cultura da época, que as invadem seja por iniciativa dos alunos, seja por iniciativa dos governos, seja como derivação do próprio ambiente em que se vive.

Hoje, as Escolas estão mergulhadas numa cultura de “quantidades” (mais informações, menos esforço especulativo, mais horas de aula, menos tempo de estudo, por exemplo), que inevitavelmente constrange a dimensão qualitativa dos processos educacionais. A cultura quantitativa impulsiona ainda mais a dinâmica objetiva de fragmentação e de disciplinarização do conhecimento, ajudando a empurrá-lo rumo à especialização estreita. O

formar confunde-se com o capacitar, interage imprecisamente com ele, modelando conteúdos, currículos e procedimentos pedagógicos.

De certo modo, a forma fica mais relevante que o conteúdo, condicionando-o: se a questão é transmitir muitas informações em pouco tempo para uma platéia possuída pela urgência prática e pelo imediatismo, não há como deixar de comprimir a qualidade e privilegiar a apresentação, o meio se tornando mais importante que a mensagem. (NOGUEIRA, 2004, p. 177)

No caso da EGEPI, observa-se esse imediatismo, embora haja uma preocupação em não se deixar levar pelo quantitativo, mas pela qualidade da capacitação, haja vista a limitação do número de vagas oferecidas.

De acordo com o citado autor (p. 177) “As Escolas de Governo também convivem com uma cultura que glorifica o mercado e que transforma o Estado na expressão de algo não-desejável, negativo, prejudicial.” Entretanto, existe uma preocupação por parte dos dirigentes da EGEPI em trabalhar os servidores no sentido de torná-los cidadãos conscientes de seu papel no serviço público estadual, de criar uma cultura cidadã, onde o servidor também seja um beneficiário dos serviços que ele mesmo presta.

Os centros e agências de formação e de capacitação, em sua maioria, espelharam o programa reformador durante seu período de afirmação. É de se esperar que reflitam também a sua desmobilização ou que, no mínimo, comecem a rever seus próprios fundamentos e conteúdos a partir do momento em que as orientações predominantes começam a sentir falta de chão. Pode-se até mesmo imaginar que as Escolas de Governo já não podem mais funcionar tipicamente como caixa de ressonância da argumentação governamental e passem a crescer em termos de criticidade e questionamento. (NOGUEIRA, 2004, p. 179)

Se funcionarem como efetivos espaços de formação, as Escolas existentes e aquelas que vierem a estruturar-se estão obrigadas a posicionar-se criticamente perante a

cultura da época: interpelá-la como algo abrangente, submetê-la ao questionamento permanente, decifrar suas conseqüências e implicações para a vida dos povos.

Habilitar servidores para a gestão pública, para um novo modo de administrar, para um melhor atendimento da demanda social, para o planejamento e a reorganização administrativa e assim por diante, é a verdadeira base lógica e filosófica das Escolas de Governo. Elas devem formar os quadros que planejam e os quadros que dirigem. Precisam mobilizar uma grande quantidade de conhecimento e de informações da mesma maneira que estão obrigadas a fixar valores, parâmetros éticos e referências normativas.

As Escolas de Governo não deveriam limitar-se a funcionar apenas como correias de transmissão da cultura da época, das orientações governamentais ou das inovações técnicas, teóricas e metodológicas, mas atuar como uma espécie de “consciência crítica” do governar em um mundo complexo. Deixarem-se contaminar pelo universo ético-político, operar como escolas de cidadania. ((NOGUEIRA, 2004, p. 188)

No entendimento do referido autor,

... só faz sentido pensar em Escolas de Governo se no horizonte delas estiver a perspectiva democrática de fornecer uma espécie de ‘formação republicana’... para todos os servidores, no decorrer da qual possam ser confrontadas as diversas hipóteses políticas, culturais e religiosas e possam ser compartilhados os valores coletivos fundamentais. (NOGUEIRA, 2004, p. 189)

Assim sendo, todas as Escolas de Governo atuam nas fronteiras da educação para a cidadania, seja treinando servidores, seja funcionando como centros de formação de cidadãos, alcançando toda a população do Estado. Entretanto, num contexto em que faltam critérios consistentes em termos de política de recursos humanos, as Escolas de Governo não têm como desempenhar o seu papel formador. As Escolas de Governo são marcadas pela descontinuidade e pela intermitência e acabam convertidas em espaços instrumentais,

dedicados ao treinamento ou ao adestramento de servidores. Um dos problemas enfrentados pelas Escolas de Governo é a prevalência de políticas de ajuste, enxugamento e contenção generalizada de despesas, que acabam por repercutir negativamente, tanto sobre os investimentos sociais quanto sobre o ato e a idéia de administrar e governar.

Diante da concepção de um novo Estado político e democrático, as Escolas de Governo surgem com uma de suas mais importantes funções, qual seja a de neutralização teórica, política e cultural do império do mercado como um requisito para que se difunda outra idéia de indivíduo, de propriedade e de competição que leve a uma nova concepção de desenvolvimento e onde estejam previstas novas formas de geração de empregos e distribuição de renda, recuperando-se, assim, o significado da democracia, ou seja, a participação e a representação do povo, pelo povo.

No entendimento de Mafra Filho (2006, p. 2) “o servidor público constitui o único caminho de mudança e melhoria da administração pública [...] Por isto mesmo, as escolas de governo são grande promessa de futuro melhor, neste plano de cogitação; ensinar e educar continuam sendo o grande caminho”.

Em continuação, o mesmo autor afirma que:

Se se conciliar a idéia de permanente treinamento e formação, não apenas de revisão de conhecimentos, mas de aperfeiçoamento do servidor, nos diversos ramos do conhecimento aplicado à administração pública, se se conciliar esta idéia com a de carreira, que dá rumo à profissionalização, e com a avaliação de desempenho, então se terão, teoricamente, abertos caminhos úteis, para a efetiva modernização da ação administrativa do Estado.

É necessário, portanto, que haja mudança de mentalidade no conjunto dos servidores públicos, para que seja possível compatibilizar uma prestação de serviços públicos de qualidade, com eficiência e eficácia, com a administração pública moderna, descentralizada, e os desafios de uma economia globalizada que o país tem de enfrentar na



nova conjuntura mundial. E as escolas de governo são a via de preparação dessa nova “safra” de servidores que terão a incumbência de levar o país ao patamar de uma administração forte e capaz de superar os desafios que estão postos.

## **1.2 – A Qualidade no Serviço Público**

A administração pública está agora e cada vez mais a debater-se com a necessidade de acompanhar a evolução da sociedade e proporcionar melhor cidadania ao seu público-alvo, os cidadãos.

Procura-se uma administração pública cada vez mais próxima dos cidadãos, munida de meios e condições que vão de encontro à satisfação das suas necessidades.

A modernização dos serviços públicos passa também pela introdução de novas formas de gestão e de organização no trabalho, visando atribuir mais responsabilidades aos dirigentes e, essencialmente, promover uma real aproximação entre a administração pública e os cidadãos, garantindo uma melhor cidadania e uma melhor governabilidade.

Até o final da década de 1980, a administração pública brasileira, na sua fase republicana, tinha sido submetida a dois grandes processos de reforma. Em 1938, em pleno Estado Novo Vargasista, foi criado em nível federal o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Posteriormente, em 1967, durante o regime militar, é editado o Decreto-Lei nº 200. Essas iniciativas destinavam-se fundamentalmente a aumentar a eficiência administrativa, por intermédio da instituição de “[...] uma organização racional baseada no mérito e na competência, [...]” (SCHWARTZMAN, 1984, p. 44).

No começo da década de 90, com a chegada de Fernando Collor de Mello ao governo federal, teve início mais um processo de reforma nas organizações públicas brasileiras, que haveria de ganhar maior intensidade e dimensão no período dos dois governos

Fernando Henrique Cardoso. Neste sentido, foi elaborado em 1995 um Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), consubstanciando os objetivos e diretrizes que esta reforma deveria seguir.

À frente desse último ciclo de mudança encontrava-se o ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, empossado no recém-criado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). O projeto do novo governo de reformar o Estado se daria em três planos da sua atividade: no enfrentamento da crise fiscal, na mudança do foco de sua intervenção econômica e social e na mudança da estrutura administrativa vigente. Em relação a esta última frente, um dos seus propósitos era o de “[...] tornar seus serviços mais baratos e de melhor qualidade” (PEREIRA, 1995, p. 4).

Conquanto as referências ao termo *qualidade* nos serviços públicos fosse uma componente recorrente das retóricas reformistas anteriores, nessa nova iniciativa ele adquiria um sentido especial. Desta feita, a questão da qualidade seria contemplada sob uma perspectiva ambiciosa e abrangente, através do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP) e se constituiria no “[...] principal instrumento de aplicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, [...]” (BRASIL, 1997, p. 9).

Este empreendimento representava o desdobramento, para a área pública, da *lógica empresarial* do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), criado pelo Governo Federal em 1990. Destinado à tarefa de propagar novas técnicas de produção, gestão e mudanças organizacionais, o PBQP era uma resposta do Estado e de segmentos dos empresários visando a obtenção de maior eficiência da estrutura produtiva nacional, constituindo-se num dos desdobramentos da política de abertura dos mercados nacionais promovida por Collor de Mello no início do seu Governo. (BRASIL, 1997, p. 10)

No PQPAP, o conceito de qualidade expressou-se por intermédio de critérios e fundamentos que compunham os atributos de um modelo de excelência em gestão para a área

pública. Elaborado como um subprograma do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade, o PQPAP foi “[...] construído a partir do modelo de excelência preconizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)” (BATISTA, 1999, p. 12).

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP) é um instrumento de transformação da cultura burocrática para uma cultura gerencial, necessária à implementação de um novo modelo de gestão do Estado, que valorize a participação e a iniciativa de cada servidor público. Preserva, assim, as características do PBQP, traduzindo-se para âmbito específico da administração pública. Os termos “qualidade” e “participação” definem, respectivamente, a orientação e a ênfase que se deseja dar às ações que são desenvolvidas pelo programa.

Nesse sentido, a estratégia de implementação do programa observa os princípios e as diretrizes da “qualidade”, interpretados e aplicados segundo a ótica da administração pública. A ênfase na participação representa o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, na melhoria do serviço público, e o compromisso de cooperação entre gerentes e gerenciados na busca do aperfeiçoamento contínuo, com a satisfação dos clientes interno e externos da organização. A adoção da qualidade como instrumento de reforma da administração pública brasileira leva em conta, simultaneamente, sua dimensão formal – que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas –, e a sua dimensão política – que se refere à competência para levar as organizações públicas a atender às necessidades dos cidadãos-clientes. (PEREIRA, 2003, p. 28)

Nesta perspectiva, o autor afirma que,

A gestão pela qualidade constitui-se no principal instrumento para a internalização dos princípios da administração pública gerencial, voltada para o cidadão e orientada para resultados. A gestão pela qualidade é a prática gerencial que apóia a ação de reforma, antecedendo e dando

movimento às novas instituições que definem o novo espaço institucional-legal da administração pública, contribuindo para o aumento da capacidade administrativa e financeira (governança) do Estado e conferindo-lhe maior legitimidade (governabilidade).

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP) tem como desafio a implantação de propostas de qualidade e participação em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, fortalecendo as iniciativas já existentes e estimulando novos esforços em busca da melhoria da ação governamental, em especial no que se refere à redução de custos e à qualidade do atendimento prestado ao cidadão.

As mudanças administrativas propostas, fortemente influenciadas por categorias e valores oriundos da literatura de administração de empresas privadas, apontam para um modelo de gestão pública referenciado na “[...] eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações” (BRASIL, 1995, p. 16).

Este modelo de administração pública proposto no período do Governo de Fernando Henrique Cardoso introduz um novo conceito gerencial, focado no cidadão/usuário. Tem como base a democracia, trabalhar em prol da sociedade que mantém o Estado. É regido nas parcerias, compromissos, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado, conjunto e trabalho em rede. Demonstra ser a verdadeira forma de gestão ou administração pública, pois justifica sua função de Estado. Mostra para a sociedade sua razão de existir. E não maquia suas ações, não se esconde dentro de si.

Ainda existem grandes empecilhos para que a administração pública garanta serviços efetivos e de qualidade, os quais devem ser objeto de pesquisas que possuam a finalidade de provar até onde o avanço do Programa possa ocorrer. Um exemplo disto é a forma de nomeação dos dirigentes das instituições públicas. Não são observados os critérios profissionais mínimos para enquadrá-lo na função desejada com DAS. São feridos todos os

princípios básicos de administração. Não existe o mínimo de responsabilidade na admissão quando se procede a análise das exigências curriculares, exigências estas que são feitas até para a contratação de um estagiário para a mesma instituição. Os interesses políticos prevalecem, o modelo ainda é o patriarcal ou medieval.

Até o final dos anos 80, a intervenção estatal brasileira operava no sentido de garantir mercados cativos e políticas setoriais destinadas a beneficiar determinados segmentos econômicos nacionais e o capital externo instalado no país. Com a abertura radical da economia brasileira, promovida no início dos anos 90, a concorrência de produtos e serviços importados, beneficiados pelo uso intensivo de inovações baseadas na informática e na telemática, ameaça com a absorção ou mesmo a extinção de vários destes setores protegidos, que são instados, para poderem sobreviver, a buscarem incrementar sua competitividade considerando os novos padrões internacionais de eficiência produtiva. (BRASIL, 1995)

Nesta direção, programas de qualidade (ISO 90001), Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), Controle da Qualidade Total (CQT), Administração Orientada para Resultados (AOR), programas de Zero Defeito (ZD) etc) e de produtividade, passam a fazer parte das sugestões de instituições e consultorias especializadas em administração de empresas, como elementos de uma política de adaptação da economia local e do Estado ao ambiente da globalização (VASCONCELOS JÚNIOR, 1996, p. 43).

Alguns desses programas continuam sendo aplicados em instituições públicas e privadas, embora apresentem limitações quanto à sua efetividade, haja vista a resistência às mudanças por parte dos servidores e o custo elevado de sua execução em tais entidades públicas e privadas.

Ao tentar delimitar-se a concepção da qualidade, é recorrente o amparo à imprecisão e à fluidez (BARROSO, 1994, p. 14). Exemplar destas características é a concepção oferecida por Las Casas (1999, p. 16) sobre o significado da qualidade em

serviços. O autor inicia citando uma série de exemplos do que, segundo ele, não representam qualidade, para finalmente estabelecer que “[...] serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de proporcionar satisfação”.

Para Souza Junior (1994, p. 44), o discurso da qualidade esteve assentado, até então, em duas abordagens: enquanto instrumento de adequação ao uso, envolvendo a relação com o consumidor, e como mecanismo de especificação e conformidade técnicas, relativamente ao atendimento às padronizações do processo produtivo. Segundo o autor, com as mudanças que estão sendo produzidas no padrão de acumulação capitalista, baseado na integração e na flexibilidade produtivas, amplia-se a concorrência empresarial, exigindo-se dos trabalhadores adaptação a este ambiente de competitividade. Este novo viés teria passado a ser o traço marcante na retórica da qualidade.

A qualidade é também vista como um movimento “contagante” (SANTOS, 1994, p. 21) e, ao mesmo tempo, como um desafio para a sobrevivência das empresas diante da crise econômica e da competição (BARROS, 1991, p. 36). De acordo com Pinheiro (1994, p. 103), o soerguimento da economia do Japão pós-1945 foi baseado em dois eixos determinantes: “[...] o Just-in-time (JIT)<sup>1</sup> e o Total Quality Control<sup>2</sup> (TQC)”.

Pinheiro (1994, p. 18) considera o recurso à qualidade como um dos componentes que permitem a alavancagem da competitividade empresarial, condição para o atendimento às demandas dos consumidores.

Ao comentar sobre a influência da globalização, das novas tecnologias e das novas ferramentas administrativas nos rumos conceituais da qualidade, Feigenbaum (1998, p. 12) enumera as novas utilidades ou funcionalidades da qualidade: como linguagem internacional dos negócios; como elemento de medição da satisfação do cliente; como

---

<sup>1</sup> Just-in-time significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à imagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária.

<sup>2</sup> Em inglês, Controle da Qualidade Total – CQT.

ferramenta eficaz nos negócios; como articulador da competitividade empresarial; como instrumento de relacionamento entre os fornecedores; como recurso na gestão do gerenciamento organizacional; como objeto da moderna contabilidade de custos e, finalmente, como meio de administrar o tempo. Analisando as perspectivas da qualidade para o século XXI, Feigenbaum (1999, p. 68) avaliará que a grande força motriz para o desenvolvimento da qualidade será a rapidez das mudanças.

Nesta perspectiva, as Escolas de Governo necessitam voltar sua atenção para os avanços tecnológicos, econômicos e sócio-culturais quando do seu planejamento para o futuro de seus programas de capacitação dos servidores públicos, objetivando não perder espaço no ritmo das mudanças provocadas pela globalização mundializada.

Segundo Lessa (2000, p. 72), para enfrentarem os desafios do mundo globalizado, dentre os quais assume lugar de destaque a competitividade, as organizações precisariam rever os parâmetros sobre os quais foi construído o funcionamento de sua burocracia: “[...] a constância, o rigor e a confiabilidade”. E estes tempos globalizados, caracterizados pela incerteza e mutabilidade permanentes, exigiriam capacidade de empreendimento e adaptabilidade constantes das empresas e seus empregados.

O desafio de implementar as mudanças necessárias a este novo ambiente caberia aos programas de qualidade. Este processo, entretanto, apesar de considerado inevitável, necessita ter seus princípios e suas normas debatidos por todos os que fazem parte das organizações, de modo a possibilitar a sua implementação (SANTOS NETO, 1994, p. 71).

Da noção da qualidade, ora se diz que ela é *dinâmica*, e por isso mesmo que há dificuldade em defini-la (PALADINI, 2000, p. 47). Rapidamente, entretanto, esta indefinição já é considerada superada ou não relevante, afirmando-se que hoje não se deve mais discutir o *porquê* de sua utilidade, mas em *como aplicá-la* (PALADINI, 2002, p. 76).

Uma das razões que explicam a propagação dos conceitos da qualidade é a conotação ampla a ela atribuída, à qual se aliam elementos de ambigüidade e imprecisão (SANTOS NETO, 1994, p. 72), chegando a permitir sua identificação como uma conformidade do bem superior, sinônimo do bom e expressão do interesse coletivo, acima dos conflitos do mundo real. Esta dimensão quase metafísica da qualidade pode ser igualmente constatada na seguinte análise sobre o modelo de Gestão da Qualidade Total (GQT): “Portanto, GQT é mais do que um programa de modernização. Trata-se de uma nova maneira de ver as relações entre as pessoas, onde o benefício comum é superior ao de uma das partes” (XAVIER, 1994, p. 73).

Como resposta à crise fiscal do Estado e à precariedade dos serviços públicos, tornadas mais explosivas a partir do final da década de 1980 como conseqüências dos cortes orçamentários e do aumento da demanda, tem sido sugerida a adoção de medidas administrativas de viés gerencialista (RODRIGUES FILHO, 1994, p. 68), dentre as quais se destacam as ferramentas da qualidade, consideradas como um dos eixos de superação do problema (CÔRREA, 1993; CARVALHO & TONET, 1994). É imperativo fazer uma reflexão realista e criativa sobre os riscos e as oportunidades do processo de globalização, pois somente assim será possível transformar o Estado de tal maneira que ele se adapte às novas demandas do mundo contemporâneo.

Entre as várias modelagens de qualidade propostas para a área pública, destaca-se a vertente do Controle da Qualidade Total (CQT) ou Total Quality Control (TQC), sugerida como a alternativa capaz de compatibilizar o atendimento aos serviços demandados pelos clientes com as imprescindíveis restrições orçamentárias e financeiras. E tudo isso com a vantagem de exigir um baixo custo de implantação. (PINHEIRO, 1994, p. 112)

Nesta perspectiva, acredita-se que a opinião de Pinheiro é a que apresenta maior coerência, haja vista que o custo de implementação de um programa de qualidade na



administração pública está diretamente relacionado com a disponibilidade de recursos que o órgão apresenta, pois tais instituições dependem primordialmente de recursos orçamentários para viabilizar seus investimentos. É nesta direção que a EGEPI vem atuando, quando da implementação de seu Programa de Qualificação do Servidor Público Estadual.

Baseando-se em pesquisa junto a ganhadores do prêmio de qualidade Baldrige, instituído nos Estados Unidos, Hodgetts e Azevedo (1994, p. 149) sugerem oito eixos para a implantação da Total Quality Management (TQM) ou Administração da Qualidade Total (AQT) na administração pública brasileira:

1. Formular uma visão de qualidade;
2. Engajar a alta gerência desde o princípio;
3. Enfatizar as necessidades do consumidor;
4. Desenvolver os objetivos através de um plano de ação;
5. Treinar os empregados no uso de ferramentas estatísticas;
6. Dar autoridade aos empregados;
7. Reconhecer e premiar os empregados;
8. Fazer da melhoria contínua um desafio permanente.

Nesta mesma direção, de conectar qualidade com racionalidade econômica, Fadul (1999, p. 74) faz a seguinte observação: “Com efeito, é preciso aliviar a rigidez da gestão pública e produzir serviços que sejam acessíveis a todos, mas que respondam também a critérios econômicos de organização”.

Para Lima (1994, p. 68), entretanto, o discurso da qualidade é preponderantemente ideológico, posto que destinado a simplificar uma questão que é bastante complexa, notadamente na administração pública.

De acordo com Inojosa e Farran (1994, p. 82), a mensuração da qualidade na prestação de serviços públicos não pode tomar como referência os critérios objetivos da atividade de produção e comercialização de bens. Há uma escala de valores mais subjetiva na avaliação do cidadão quanto ao que identificar como qualidade.

Oriundo da literatura da administração do setor privado, o termo *qualidade* materializa-se através de ações e procedimentos em sintonia com a reestruturação do seu universo produtivo, por disputa por mercados, segmentos econômicos e clientes, por aumento da produtividade, diminuição dos custos e aumento da taxa de lucro. O que faz sentido para a lógica mercantil do acesso privado ao consumo de bens e serviços, via alocação pelo mercado. Mas para o Estado, responsável pela provisão das políticas públicas e, particularmente, das políticas sociais, a transposição deste conceito tem sido associado à limitação dos princípios da equidade e da justiça social, em benefício do critério da eficiência financeira. (VITAL, 2006, p. 10)

A melhoria da gestão pública é fator primordial para alcançar o objetivo de elevar a qualidade de vida da população. Portanto, a construção de um serviço público de qualidade é fundamental para o exercício dos direitos de cidadania.

No mundo de hoje, a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da competitividade do País requer também um setor público eficiente, haja vista que o debate sobre os desafios da gestão pública tem se limitado aos aspectos quantitativos da despesa pública. (CONSAD, 2006, p. 13)

Diante das expectativas e reclames da população brasileira por uma nova postura no atendimento ao cidadão, o Governo Federal (no período 2003/2006), através do Ministério do Planejamento e Gestão, vem difundindo a gestão empreendedora voltada para resultados, cujo principal desafio é fazer mais e melhor com menos recursos. Reconhecendo a importância de responder às novas demandas e de se antecipar às preocupações do cidadão-

usuário dos serviços públicos, a Delegacia Regional do Trabalho (DRT), por meio da sua administração, elegeu o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPAP), como instrumento de transformação gerencial para a introdução das mudanças e comportamentos preconizados pela qualidade, fundamentado em critérios de excelência, mundialmente conhecidos e referendados. (CONSAD, 2006, p. 54)

Em seus anos de funcionamento, a partir de sua instituição em 1990, o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) atingiu êxitos importantes, principalmente no setor industrial, e alcançou considerável reconhecimento junto à sociedade como instrumento legítimo de desenvolvimento econômico e social. No que se refere à atuação do Programa na área pública, pode-se dizer que, muito embora tenha havido, desde o início, a preocupação com a internalização dos princípios da Qualidade, o esforço empreendido não logrou o mesmo dinamismo e intensidade conseguidos pela indústria, pelos mais variados motivos, sendo o principal a total desvinculação das diretrizes da reforma da estrutura organizacional e administrativa implantada no Governo da época com o PBQP. Entretanto, ainda que considerada a debilidade do desempenho no setor público frente aos resultados da iniciativa privada, o saldo alcançado pelos esforços de sensibilizar as organizações públicas foi positivo. (CONSAD, 2006, p. 67)

Consciente desses resultados, e em acordo com as diretrizes do seu Plano de Trabalho, o Governo, sob a Presidência de Fernando Henrique Cardoso, incumbiu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) de elaborar um conjunto de políticas públicas, que representasse uma proposta concreta de um novo desenho para o Estado Brasileiro.

Dessa forma, foi concebido o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, formalmente aprovado pelo Senado Federal, que teve como objetivo principal a retomada da capacidade de governança do Estado, fundamentada na introdução de metodologias de

modernização da gestão pública, na revisão do sistema jurídico/legal e das formas de propriedade do Estado.

Nesse Plano, o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública cumpre a função de principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, responsável por promover a revolução nos valores estabelecidos no plano político-filosófico, necessários à implementação de um novo modelo de Estado: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e a opção pela cidadania; estando associado aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo. (MARE, 1997, p. 26)

A pesquisa histórica em torno da produção teórica referida à questão da qualidade, dentre outros resultados, apontou para a existência de um número considerável de estudos e formulações direcionadas às organizações empresariais privadas e uma escassa produção de trabalhos tendo como foco o debate sobre a qualidade nas administrações públicas brasileiras.

Os trabalhos analisados, em sua grande maioria, revelam um posicionamento dos seus autores em conceituar e identificar a qualidade como um recurso administrativo de natureza técnica e gerencial colocado tanto à disposição de empresários e clientes, bem como de gestores públicos e usuários ou consumidores dos seus serviços.

### **1.3 – A Política de Recursos Humanos no Brasil.**

Desde o início dos anos 70, o mundo vive um período de profundas mudanças nos mercados de trabalho e nas correspondentes políticas de recursos humanos. Essas mudanças ocorreram, em um primeiro momento, no setor privado; mais recentemente, tendem a ser transferidas para o setor público. No setor privado, cuja mudanças foram conseqüência, entre

outros fatores, da perda de poder dos sindicatos, do processo generalizado de redução do número de trabalhadores sindicalizados e do aumento da competição internacional, que levaram ao enfraquecimento das instituições protetoras do trabalho presentes na legislação trabalhista e nas políticas das grandes empresas capitalistas burocraticamente organizadas.

A partir dos anos 80, as mudanças no setor público passaram a ocorrer em função da crise do Estado e da demanda, por parte da sociedade, de que as administrações públicas sejam mais eficientes, e os salários dos servidores públicos, mais compatíveis com os do setor privado. (PEREIRA, 1998, p. 267)

No entendimento do autor,

As pressões no sentido de mudar as relações de trabalho no setor público são hoje muito fortes, e concentram-se principalmente em: (a) ampliar e enriquecer a definição das funções. (b) aumento do trabalho temporário, (c) pagamento por desempenho, (d) aumento da participação dos empregados e diminuição da supervisão, e (e) aumento das formas de cooperação entre a gerência e os empregados. O encaminhamento dessas pressões, por outro lado, vem se realizando segundo duas estratégias: uma, aumentar a eficiência do Estado “por meio de formas inovadoras e de um movimento para sair das amarras do modelo burocrático do serviço público”; outra, que “envolve ênfase em cortes de custos – cortes que podem ir muito além do que poderia ser considerado eficiente”. (PEREIRA, 1998, p. 267)

O setor público possui uma longa tradição de reformas administrativas desencadeadas, geralmente, no começo de um novo governo com rótulos diversificados e modeladas a partir das teorias clássicas da administração. Com pressupostos meramente tecnicistas, essas reformas são concebidas para supostamente prover adequação da máquina pública aos planos do governo.

À temática dos recursos humanos não é dada a devida importância por parte dos governos. Poucos avanços foram feitos na melhoria da gestão dos recursos humanos na administração pública. Entretanto, sabe-se que, ao lado da inovação tecnológica, os recursos

humanos fazem a diferença nas instituições, tanto nas empresas privadas quanto nas instituições do setor público.

De acordo com Paulinyi (1996)<sup>3</sup>, citado por Olimpio (1999, p. 19), “A inovação tecnológica é a maior responsável pelas altas taxas de crescimento da produtividade, da renda, da riqueza e da melhoria da qualidade de vida do homem moderno. (...) sem inovação, a empresa moderna não tem chances de sobreviver.”

Recursos Humanos é uma área relativamente nova, surgiu no início do século XX. Sua criação deveu-se por força do impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, de lá para cá, foi crescendo e agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir.

Muitas empresas, a partir da década de 90, decidiram designar suas áreas de RH com outros nomes. Porém, o que importa não é o nome, mas o sentido, a essência, o significado íntimo que este nome adquire dentro das organizações.

Com o advento da era da globalização, as organizações estão cada vez mais investindo em pessoas, pois estão descobrindo que não são feitas somente de máquinas e equipamentos. Por mais que se tenha avanço tecnológico, jamais se poderá substituir o que existe de mais humano: a inteligência, criatividade, habilidade, competências, aprendizado e a vontade de vencer de cada pessoa. (SOUZA, 2006, p. 1)

A adequação dos recursos humanos ao novo Estado que está surgindo constituiu-se em tarefa prioritária no atual contexto de mudanças, implicando o estabelecimento de uma política voltada para a captação de novos servidores, o desenvolvimento ou capacitação do pessoal, a implantação de um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho

---

<sup>3</sup> PAULINYI, Erno I. **Agenciamento de Inovações Tecnológicas**. Curso de Especialização em Agentes de inovação e Difusão Tecnológica. Brasília: SEBRAE, 1998.

por meio de incentivos e a instituição de carreiras compatíveis com a necessária reconstrução do aparelho do Estado. (PEREIRA, 1998, p. 268)

A proposta central da nova política de recursos humanos do Governo Federal está na prioridade dada ao recrutamento, capacitação e adequação da remuneração dos servidores de nível superior que realizam atividades exclusivas de Estado, fazendo, assim, parte das “carreiras de Estado”. Com a delimitação da área de atuação do Estado às atividades que envolvem o uso do poder de Estado, ficarão concentradas no Estado atividades relacionadas com formulação, controle e avaliação de políticas públicas, com a fiscalização da execução das leis, a regulação e controle de mercados, com a polícia, a defesa, a procuradoria ou advocacia pública, a assessoria direta aos parlamentares, a direção dos órgãos do Poder Judiciário.

O pressuposto é de que o Estado não necessitará de outro tipo de funcionário, ou necessitará deles em volume consideravelmente menor, uma vez que a maioria das atividades auxiliares ou de apoio deverão ser terceirizadas, e a execução de serviços sociais e científicos, publicizada, ou seja, transferida para organizações públicas não-estatais. (PEREIRA, 1998, p. 268)

Segundo o autor, a política de recursos humanos da administração pública federal, “visando dotar o Estado de um quadro de pessoal capacitado para desempenhar suas novas funções, inclui quatro elementos básicos: política de concursos, revisão da política remuneratória das carreiras do Estado, organização das carreiras e política de capacitação.”

Essa nova concepção de política de capacitação tem como objetivo central o aumento da competência e da empregabilidade dos servidores e, como diretrizes básicas possibilitar o acesso dos servidores interessados a programas de capacitação e dar autonomia e responsabilidade aos ministérios e órgãos vinculados na capacitação de seu pessoal. É destinada a todos os servidores públicos e não apenas às carreiras de Estado. Prevê dois tipos

de cursos: cursos genéricos com conteúdos uniformes para diferentes públicos-alvos (gerentes, pessoal de apoio etc.), e cursos específicos, relativos à sua área de atuação dos órgãos e dos servidores.

Maior ênfase está sendo dada a cursos de curta duração – os cursos de educação continuada –, pois a formação prévia dos servidores já será razoável, devido aos requisitos prévios presentes nos concursos públicos. Os cursos não terão como principal objetivo completar a formação dos servidores, mas assegurar sua permanente atualização. (PEREIRA, 1998, p. 278)

Assim sendo, a política de capacitação representa um complemento importante dos instrumentos que associam a remuneração ao desempenho do servidor, no sentido de que as avaliações de desempenho serão feitas tendo como base a qualificação do servidor para o desempenho das suas tarefas e o programa de capacitação suprirá as insuficiências detectadas nas avaliações de desempenho. A avaliação de desempenho, estando associada à remuneração e à capacitação, assume um papel fundamental na política de recursos humanos. A política de RH tem, assim, uma função prioritária no atual contexto de mudança, possibilitando a adequação dos recursos humanos e das regras a eles relativas às funções assumidas pelo Estado.

Dentro da área de RH, tem-se falado muito da Seleção por Competências, onde nada mais é do que ter nos quadros de colaboradores, pessoas capazes de desempenhar determinada atividade com eficácia, em qualquer situação. Se antes a habilidade técnica era considerada fator preponderante na contratação de um profissional, hoje os selecionadores procuram algo mais quando entrevistam o candidato e buscam identificar se o entrevistado possui as chamadas competências comportamentais. Para isso, as empresas e as consultorias têm recorrido cada vez mais à adoção da Seleção por Competências.



A Seleção por Competências é prática objetiva e trabalha com base em fatos e evidências. As entrevistas com os candidatos contam com perguntas abertas, focando a efetiva atuação do profissional em determinada área. (SOUZA, 2006, p. 2)

No entendimento do citado autor,

A Seleção por Competências é muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge suas metas e seus objetivos traçados.

**A aquisição e manutenção de vantagens competitivas em um ambiente de grandes e profundas transformações têm obrigado as empresas a uma revisão de seus parâmetros de gestão. A principal característica desta revisão é a consciência de que a participação e o envolvimento das pessoas com objetivos organizacionais representam um diferencial competitivo estratégico. São as pessoas que garantem flexibilidade, velocidade de adaptação e valor agregado aos produtos e aos serviços. Somente por meio de pessoas se garante qualidade, produtividade, aprendizagem e inovação**

**permanentes; condições fundamentais  
para o sucesso da empresa  
contemporânea.**

As instituições privadas estão se aperfeiçoando cada vez mais para suprir as exigências do mercado. Não se adequar a essas novas exigências é ficar a margem desse processo. Há uma necessidade de valorizar o potencial humano, uma vez que existe uma carência muito grande de profissionais.

Entretanto, de acordo com diretrizes do CONSAD (2006, p. 103), “a área de recursos humanos se apresenta como uma fragilidade das administrações públicas estaduais e que afeta a todos os outros setores da administração pública.”

A despeito da sua comprovada importância, os RH constituem a área em que houve menos reflexão e ação administrativa no campo da nova gestão pública, constatando-se a falta de articulação da variável de RH com as outras partes do sistema administrativo, a ausência de informações básicas sobre o assunto em quase todos os governos estaduais e, conseqüentemente, a enorme dificuldade para fazer o planejamento da força de trabalho, definindo um perfil da burocracia que dê conta dos novos desafios propostos ao Estado contemporâneo.

A importância dessa questão para a reforma do Estado está caracterizada no trecho da pesquisa do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE):

Os recursos humanos preparam o Estado para formular e implementar as mudanças colocadas pela política democrática. Se a Segurança Pública se torna prioridade nacional número 1, não basta vontade política; é preciso ter funcionários capacitados e motivados. Certas políticas corretamente tornadas prioritárias, como o PPA, falharão caso não haja um quadro de pessoal adequado – serão boas idéias sem os devidos realizadores. Por fim, qualquer mudança administrativa passa pelo corpo burocrático existente, e a falta de uma política consistente de RH cria cenários entrópicos, em que o “salve-se

quem puder” prevalece. De modo que é preciso criar incentivos necessários para que os servidores sejam convencidos a se comprometer com a mudança. (ABRUCIO, 2004, p. 176-177)

As políticas de recursos humanos nos estados brasileiros, discutidas durante a realização do Seminário do Conselho Nacional de Secretários de Administração (CONSAD), realizado em São Paulo, no período de 8 a 10 de março de 2006, deixa margem para um reflexão sobre o estágio atual em que se encontram estas políticas públicas nas unidades federadas.

O Governo do Estado do Piauí, instalado em 2003, decidiu combinar algumas medidas de ajuste na área de recursos humanos com outras que visam a definir uma política para os RH. Para tanto, reduziu em 50% o número de Secretarias, adotou novos procedimentos de controle sobre a folha de pagamento e restringiu o número de consignações. Além disso, definiu uma carreira única para todos os servidores que desempenham as funções não caracterizadas como típicas de Estado (aquelas relacionadas às atividades de apoio administrativo e logística) e criou a Escola de Governo. (CONSAD, 2006, p. 90 – 91)

A criação da Escola de Governo, ou Universidade Corporativa, como é geralmente denominada, é uma medida de fundamental importância para implementar uma boa gestão de recursos humanos, mediante a capacitação dos servidores públicos do Estado. No caso do Estado do Piauí, além da redução do número de Secretarias, do número de cargos em consignação e do controle da folha de pagamento, o Governo iniciou a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos mais compatível com as finanças públicas estaduais, privilegiando os servidores dos níveis salariais menores, realizou concurso público para preenchimento de alguns cargos considerados necessários ao bom desempenho do serviço público e promoveu um amplo programa de capacitação dos novos e antigos servidores.

#### **1.4 – As Reformas Administrativas no Brasil.**

Os diversos processos de Reforma Administrativa planejados e realizados no Brasil tiveram papel importante para a implantação das escolas de governo nos estados brasileiros. Essas reformas podem, segundo Marcelino (2000, p. 2), ser divididas em três períodos:

O primeiro período, a partir de 1930 até meados de 1945 (com extensão até meados de 1962, quando se realizam estudos não implantados), quando se desenvolveu todo um esforço de inovação e renovação do aparato governamental centrado no sistema de pessoal, implantação e simplificação de sistemas administrativos e das atividades de orçamento.

O segundo período, após 1964, especialmente, com a edição do Decreto-Lei 200, introduzindo profundas alterações na organização e funcionamento do Estado Administrativo legado pela II República. E o terceiro período, iniciado a partir de 1985 até os dias atuais, notabilizou-se pelas reformas propostas pelos Governos Sarney e Collor, cujo desafio era instalar sistemas administrativos que pudessem acelerar o desenvolvimento e possibilitar ao País o uso efetivo de seus recursos.

No primeiro período, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), visando a modernização do processo planejado de Reforma Administrativa, enfatizando mais a reforma dos meios (atividades de administração geral) do que a reforma dos fins (atividades substantivas). O segundo período se estendeu até 1985 e representou um momento importante nas tentativas de Reforma Administrativa brasileiras, ao estabelecer uma nova abertura conceitual, consolidando o modelo de “administração para o desenvolvimento” no País.

No período da “Nova República” (iniciada com o Governo Sarney, a partir de 1985), um dos grandes desafios era transformar o aparelho administrativo em um ente reduzido, orgânico, eficiente e receptivo às demandas da sociedade. A reforma administrativa era compreendida como um processo dinâmico e permanente que deveria permear toda a

máquina administrativa no esforço de alcançar maior eficiência e eficácia, pela implantação de novos modelos gerenciais que lhe permitissem atender, de forma adequada, às exigências e aspirações da sociedade brasileira. (MARCELINO, 2000, p. 5)

Dentro dessa perspectiva, o autor complementa o seu comentário afirmando que a reforma continha os princípios que o novo Governo considerava essenciais para a reorganização da Administração Pública, tais como:

- a) restauração da cidadania para prover os cidadãos de meios para realização de seus direitos, obedecendo aos critérios de universalidade e acesso irrestrito;
- b) democratização da ação administrativa em todos os níveis do governo, através da dinamização, redução do formalismo e transparência dos mecanismos de controle; controle do Poder Executivo pelo Poder Legislativo e pela sociedade; e articulação e proposição de novas modalidades organizacionais de decisão, execução e controle administrativo-institucional;
- c) descentralização e desconcentração da ação administrativa, com o objetivo de situar a decisão pública próxima do local de ação, além de reverter o processo de crescimento desordenado da Administração Federal;
- d) revitalização do serviço público e valorização do servidor público;
- e) melhoria dos padrões de desempenho, a fim de promover a alocação mais eficiente de recursos.

Com a instalação do Governo Collor, a reforma tinha o objetivo de racionalização do setor público, recuperando-se a capacidade de gestão e controle de suas atividades. O Programa de Reforma Administrativa iniciou-se com uma ampla reestruturação ministerial, reduzindo-se os ministérios de 18 para 12, e priorização das atividades-fim, limitando-se a não mais de 30% os recursos a serem utilizados nos órgãos-meio.

Mais recentemente (a partir de 1995), ocorreu a reforma implementada pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, o chamado Plano Diretor do Aparelho do Estado, cuja concepção tem por base a distinção entre duas funções primordiais do Estado: a primeira, em nível estratégico, que é a de formular e avaliar diretrizes e políticas públicas, garantindo que sua implementação se dê em benefício de todos os cidadãos; a segunda, em nível executivo, que é a de implementar as políticas formuladas, com observância das diretrizes definidas.

A crise do Estado foi um fenômeno que atingiu diversos países do mundo. Paralelamente ao descontrole fiscal, diversos países passaram a apresentar redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. Após várias tentativas de explicação, tornou-se claro, afinal, que a causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu era a crise do Estado, que não soubera processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas. A desordem econômica expressava agora a dificuldade do Estado em continuar a administrar as crescentes expectativas em relação à política de bem-estar aplicada com relativo sucesso no pós-guerra. (MARCELINO, 2000, p. 12)

A reforma do aparelho do Estado não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição do papel do Estado e, portanto, pressupõe o reconhecimento prévio das modificações observadas em suas atribuições ao longo do tempo. Dessa forma, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública - cujos princípios e características não devem ser confundidos com os da administração das empresas privadas - evoluiu, segundo Marcelino (2000, p. 13), através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas (pré-determinados a parentes, amigos ou pessoas a eles ligadas). A

corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado.

A administração pública burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

No entendimento de Weber (2002, p. 138),

A burocracia moderna funciona da seguinte forma específica: I. Rege o princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas; II. Os princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridades significam um sistema firmemente ordenado de mando e subordinação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos superiores; III. A administração de um cargo moderno se baseia em documentos escritos (“os arquivos”), preservados em sua forma original ou em esboço. Há, porém, um quadro de funcionários e escreventes subalternos de todos os tipos. O quadro de funcionários que ocupe ativamente um cargo “público”, juntamente com seus arquivos de documentos e expedientes, constitui uma “repartição”. IV. A administração burocrática, pelo menos toda a administração especializada – que é caracteristicamente moderna – pressupõe habitualmente um treinamento especializado e completo. V. Quando o cargo está plenamente desenvolvido, a atividade oficial exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição, que lhe é exigido. VI. O desempenho do cargo segue regras gerais, mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas, e que podem ser aprendidas.

Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal. Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. Por outro lado, o controle - a garantia do poder do Estado - transforma-se na

própria razão de ser do funcionário. Em conseqüência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A qualidade fundamental da administração pública burocrática é, segundo Weber (2002), a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes. Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

No entendimento de Pereira (2006, p. 12),

A administração pública gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Ainda de acordo com o referido autor, “a administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios”.

Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.



Na administração pública gerencial a estratégia volta-se, segundo Bresser Pereira:

a) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;

b) para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; e,

c) para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados. Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por intermédio de políticos eleitos – controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros como quer a

administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido quando, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A reforma do aparelho do Estado no Brasil significa, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.

No Brasil, embora esteja presente desde os anos 70, a crise do Estado somente se tornou clara a partir da segunda metade dos anos 80. Suas manifestações mais evidentes são a própria crise fiscal e o esgotamento da estratégia de substituição de importações, que se inserem num contexto mais amplo de superação das formas de intervenção econômica e social do Estado. Adicionalmente, o aparelho do Estado concentra e centraliza funções, e se caracteriza pela rigidez dos procedimentos e pelo excesso de normas e regulamentos.

Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado desviou-se de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por conseqüência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais.

A Reforma Gerencial ou Reforma à Gestão Pública de 1995 é a segunda reforma administrativa que acontece no capitalismo. Ela atingiu, de acordo com Pereira (2006),

basicamente os objetivos a que se propunha nos três níveis definidos na época de sua implementação:

a) na dimensão institucional, voltada à reforma do quadro jurídico-normativo do setor público e à criação de novos formatos organizacionais – as agências autônomas e as organizações sociais, além das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs);

b) na cultural, de mudança de mentalidade, visando passar da desconfiança generalizada que pesa sobre os administradores públicos a um grau de confiança, combinado com maior compromisso com resultados; aqui, a estratégia foi a da capacitação massiva e permanente de gerentes e servidores públicos;

c) na de gestão, com a introdução de novos instrumentos de gestão (contratos de gestão, contabilidade gerencial e de custos, planejamento e gestão estratégica, análise e melhoria de processos, procedimentos de gestão pela qualidade, entre outros). Foi um grande avanço na dimensão institucional, embora ainda haja muita coisa para se fazer.

Uma reforma destas não é feita em um dia, em um ano, e nem em alguns anos. A constituição foi modificada, várias leis foram estabelecidas, criou-se todo um quadro institucional novo através do qual é possível ter uma nova gestão pública. Foi ainda mais bem sucedida no plano cultural porque depois de, em um primeiro momento, ter parecido que se tratava de uma reforma contra os servidores públicos, contra a administração pública, se percebeu que, ao contrário, ela era fundamental para o País e para os servidores públicos mais competentes e mais dedicados, que, afinal, constituem a grande maioria. Ocorreu então uma verdadeira mudança de mentalidade. Uma nova forma de pensar o aparelho do Estado e sua gestão foi aos poucos surgindo. Foi o conjunto dessas idéias – o modelo da reforma gerencial – sua consistência interna e sua capacidade de responder às reais necessidades da administração pública e do País, que garantiram a continuidade e consolidação da reforma.

Isso aconteceu não só a nível federal, mas também no âmbito estadual e municipal. E há todo um processo democrático de aprendizado através do qual estas idéias vão se multiplicando.

A reforma da gestão pública é, portanto, uma reforma que está respondendo às demandas da sociedade global – uma sociedade que se tornou mais capitalista ou mais competitiva, e mais democrática. No Brasil essa reforma foi pensada e levada adiante em função das nossas necessidades, dos nossos problemas, adaptada às nossas realidades. Foi nela fundamental a consciência de que é preciso tornar as agências mais descentralizadas e os gestores mais autônomos e mais responsáveis perante a sociedade, e que, para isso, é preciso aumentar o número de servidores públicos capacitados. Esta grande mudança continua acontecendo. Está surgindo um grande grupo de novos profissionais públicos. Gestores públicos da carreira de gestores, das carreiras do planejamento, do tesouro, do controle. (PEREIRA, 1998, p. 6)

Um dos princípios fundamentais da reforma de 1995-1998 é o de que o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolve o emprego do poder do Estado, ou que apliquem os recursos do Estado. Entre as tarefas exclusivas de Estado, porém, devem-se distinguir as tarefas centralizadas de formulação e controle das políticas públicas e da lei, a serem executadas por secretarias ou departamentos do Estado, das tarefas de execução, que devem ser descentralizadas para agências executivas e agências reguladoras autônomas. Todos os demais serviços que a sociedade decide prover com os recursos dos impostos não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, mas devem ser contratados com terceiros. Os serviços sociais e científicos devem ser contratados com organizações públicas não-estatais de serviço, as “organizações sociais”, enquanto que os demais podem ser contratados com empresas privadas. As três formas gerenciais de controle – controle social, controle de resultados e

competição administrada – devem ser aplicadas tanto às agências quanto às organizações sociais. (PEREIRA, 1998, p. 8)

Na perspectiva do autor citado, “as atividades exclusivas de Estados são aquelas em que o “poder de Estado”, ou seja, o poder de legislar e tributar é exercido”. Incluem a polícia, as forças armadas, os órgãos de fiscalização e de regulamentação, e os órgãos responsáveis pelas transferências de recursos, como o Sistema Único de Saúde e o sistema de auxílio-desemprego. O núcleo estratégico e as atividades exclusivas de Estado devem continuar sob a propriedade estatal, pela natureza de suas atividades. As atividades de apoio, como nos demais setores, podem ser terceirizadas.

Já os serviços não-exclusivos ou competitivos do Estado são aqueles que, embora não envolvendo poder de Estado, são realizados e/ou subsidiados pelo Estado porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através de cobrança dos serviços e, portanto, não devem ser privados.

Finalmente, a produção de bens e serviços para o mercado é realizada pelo Estado através das empresas de economia mista, que operam em setores de serviços públicos e/ou setores considerados estratégicos. (PEREIRA, 1998, p. 10)

O País necessita articular um novo modelo de desenvolvimento que possa trazer para o conjunto da sociedade brasileira a perspectiva de um futuro melhor. Um dos aspectos centrais desse esforço é o fortalecimento do Estado para que sejam eficazes sua ação reguladora, no quadro de uma economia de mercado, bem como os serviços básicos que presta e as políticas de cunho social que precisa implementar.

Este "Plano Diretor" procura criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais. No passado, constituiu grande avanço a implementação de uma administração pública formal, baseada em princípios racional-

burocráticos, os quais se contrapunham ao patrimonialismo, ao clientelismo, ao nepotismo, vícios estes que ainda persistem e que precisam ser extirpados. Mas o sistema introduzido, ao limitar-se a padrões hierárquicos rígidos e ao concentrar-se no controle dos processos e não dos resultados, revelou-se lento e ineficiente para a magnitude e a complexidade dos desafios que o País passou a enfrentar diante da globalização econômica. (BRASIL, 1995, p. 22)

A reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. No plano econômico o Estado é essencialmente um instrumento de transferências de renda, que se torna necessário dada a existência de bens públicos e de economias externas, que limitam a capacidade de alocação de recursos do mercado.

Para realizar essa função redistribuidora ou realocadora, o Estado coleta impostos e os destina aos objetivos clássicos de garantia da ordem interna e da segurança externa, aos objetivos sociais de maior justiça ou igualdade e aos objetivos econômicos de estabilização e desenvolvimento. Para realizar esses dois últimos objetivos, que se tornaram centrais neste século, o Estado tendeu a assumir funções diretas de execução. As distorções e ineficiências, que daí resultaram, deixaram claro, entretanto, que reformar o Estado significa transferir para o setor privado as atividades que podem ser controladas pelo mercado. Daí, a generalização dos processos de privatização de empresas estatais.

A reforma do Estado envolve múltiplos aspectos. O ajuste fiscal devolve ao Estado capacidade de definir e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandona a estratégia protecionista da substituição de importações. O programa de privatizações reflete a conscientização da gravidade da crise fiscal e da correlata limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada por intermédio das

empresas estatais. Desse modo, o Estado reduz seu papel de executor ou prestador direto de serviços, mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano; para a democracia, na medida em que promovem cidadãos; e para uma distribuição de renda mais justa, que o mercado é incapaz de garantir, dada a oferta muito superior à demanda de mão-de-obra não-especializada. Como promotor desses serviços, o Estado continuará a subsidiá-los, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade. (BRASIL, 1995, p. 28)

Nessa nova perspectiva, busca-se o fortalecimento das funções de regulação e de coordenação do Estado, particularmente no nível federal, e a progressiva descentralização vertical, para os níveis estadual e municipal, das funções executivas no campo da prestação de serviços sociais e de infra-estrutura.

Na concepção de Pereira (2006, p. 2), “a reforma da gestão pública é um processo que está acontecendo no mundo inteiro, especialmente nos países desenvolvidos, nos países de língua inglesa, nos países escandinavos, na Holanda e, mais lentamente, começa a acontecer na França e na Itália”.

Entre os países em desenvolvimento, o Brasil é o país que está na dianteira em matéria de reforma da gestão pública, embora haja também alguma experiência no Chile. Mas esse movimento, que é mundial, tem que ser compreendido no quadro de duas grandes forças que moldaram a sociedade contemporânea no século XX. De um lado, a globalização, ou o capitalismo global, isto é, o fato de o capitalismo haver-se tornado dominante, e os mercados terem sido abertos para a competição capitalista em todo o mundo. De outro lado, a democracia – esta imensa transformação política que marcou o século.

O processo de descentralização das políticas públicas no Brasil, em substituição ao modelo centralizado de gestão pública, é explicado por três ordens de fatores, segundo Arretche (2000, p. 28),

Os determinantes de um processo de descentralização de políticas sociais poderiam ser i) *fatores de tipo estrutural*, sejam eles de natureza econômica ou de natureza político-administrativa; ii) *fatores de tipo institucional*; ou ainda iii) *fatores ligados à ação política*, quer estes envolvam as relações entre os três níveis de governo ou as relações entre Estado e sociedade.

No entendimento da referida autora, os fatores estruturais, caso sejam determinantes do sucesso da transferência de funções, “a possibilidade de que estes venham a assumir atribuições de gestão em programas sociais depende diretamente de sua capacidade de gasto ou de sua capacitação político-administrativa”.

Já no âmbito dos fatores do tipo institucional, a autora afirma que,

embora fatores de ordem sócio-econômica expliquem diferenças na ação dos governos, amplos processos de reforma nas formas de provisão de serviços públicos não poderiam ser entendidos sem a interferência de fatores relacionados à natureza das instituições no âmbito das quais se tomam as decisões e se implementam tais reformas.

No caso dos fatores ligados à ação política, a autora analisa sob dois prismas: de um lado, a natureza das relações entre Estado e sociedade e, de outro, as relações entre os diversos níveis de governo. Em relação ao primeiro aspecto, indica como variáveis importantes a cultura política, do que resultam diferentes relações entre sociedade civil organizada e seus governos; a cultura cívica também é apontada como fator importante no processo da ação política, uma vez que, “variações na capacidade dos governos regionais formularem, aprovarem e implementarem políticas compatíveis com as atribuições que lhes forem



delegadas são diretamente determinadas pela existência de capital social”. (ARRETCHE, 2000, p. 32)

A descentralização das políticas é analisada pela autora também quanto ao grau de descentralização, o qual corresponde à extensão da presença de indicadores que revelem a emergência de condições institucionais para a gestão autônoma de uma dada política. Assim, diferentes graus de descentralização medem o fato de que uma mesma política obteve, no âmbito dos Estados, um alcance ou extensão distinta, do ponto de vista da decisão pela gestão de programas sociais.

Desde 1990, a maioria dos países do mundo em desenvolvimento vem implementando reformas estruturais baseadas em um conjunto de princípios da chamada “Nova Administração Pública”.

No entendimento de Pereira (2003, p. 7),

A abordagem gerencial, também conhecida como nova administração pública, parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades, tanto na área social quanto na científica e tecnológica.

Embora enfrentando opiniões contrárias à sua implantação, esta forma de administrar tem conseguido a aceitação por parte de muitos administradores, o que contribui positivamente para a sua continuidade no País.

De acordo com Laughlin (1991)<sup>4</sup>, citado por Ferlie (1999, p. 24), “A nova administração pública tem sido vista pelos críticos como uma ideologia com base no mercado, que

---

<sup>4</sup> LAUGHLIN, G. V. “Can the Information Systems for the NHS Internak Market Work?”, **Public Money and Management**, 11:34-37, 1991.

invadiu as organizações do setor público previamente imbuídas de valores contraculturais”. Mas também foi vista por outros (ASHBURNER et. al., 1994), citado por Ferlie (1999, p. 24-25)<sup>5</sup>, “como uma administração híbrida, com ênfase nos valores fundamentais do serviço público, embora expressa de uma nova maneira.”

Apesar das controvérsias acerca da nova administração pública, a sua implantação no País veio acompanhada de aspectos positivos, como é o caso da criação das Escolas de Governo, com seu programa de capacitação dos servidores públicos.

No entendimento de Ferlie (1999, p. 25), “muitos concordam que a nova administração pública deve ser vista atualmente como uma importante ruptura nos padrões de administração do setor público e com um significado maior do que o de um simples modismo.” Isto significa uma mudança na forma de administrar o País, na qual se priorizam os resultados obtidos com a implementação das políticas públicas econômicas, sociais e culturais.

Certamente, os institutos públicos voltados para a formação dos funcionários públicos antecedem a este tempo. Seu papel e responsabilidades, no entanto, têm sido redimensionados e redirecionados em função de, principalmente, dois fatores: o novo papel da administração pública e a crescente demanda por aprimoramento dos recursos humanos disponíveis no setor público.

Desse modo, o processo de formação e capacitação do servidor é entendido como uma conscientização dos seus direitos e do conhecimento dos meios disponíveis para o acesso

---

<sup>5</sup> ASHBURNER, L. (1994). **Organisational Transformation and Top Down Change: The Case of the NHS.** (University of Warwick: Center for Corporate Strategy and Change).

a eles. Assim, o servidor deve ser visto como cidadão e como pessoa humana: seu trabalho deve permitir a melhoria das condições de vida, valorização profissional, ascensão social, crescimento e satisfação pessoal, ao mesmo tempo em que contribui para a sociedade.

Na administração pública brasileira, as atividades de formação de servidores são apenas para prepará-los para exercer os respectivos cargos e não é suficiente o investimento na preparação do funcionário como servidor público, ou quando se investe é para treinar ou suprir determinada demanda vinda do Estado. Entretanto, deve-se considerar, neste contexto, a preparação do servidor para exercer suas atividades dentro de uma ótica de valorização profissional e pessoal.

As deficiências do Estado em relação à qualificação do servidor são inúmeras, já registradas por analistas como Diniz (1999) e Pereira (2003), evidentes dificuldades que colocam em pauta o funcionamento da máquina administrativa do Estado, vítimas das carências desse sistema administrativo, os servidores públicos estaduais raramente encontram oportunidades de se desenvolverem como pessoas e profissionais. O Estado, por sua vez, perde em eficiência na sua administração e na prestação de serviços. Em última análise, o resultado é: serviços públicos oferecidos de má qualidade e recursos públicos desperdiçados.

O que se observa com isto, em diversas administrações públicas estaduais, é uma série de deficiências de planejamento das atividades de formação realizadas. Uma vez realizada, essa atividade coloca novas necessidades de formação que deve ser encarada como um processo contínuo. Portanto, é importante que as atividades de formação dos servidores sejam planejadas de forma sistemática. Por outro lado, o servidor também não está interessado em participar do processo de capacitação, alegando que não se sente estimulado para tal, pois não recebe uma remuneração justa pelo seu trabalho e o Estado não põe à sua disposição as condições adequadas para o exercício das funções que lhe são atribuídas.

A prestação de serviços pelo Estado à sociedade brasileira é criticada pela ausência de efetividade, ou seja, de eficiência e eficácia. As empresas estatais e autarquias brasileiras experimentam significativo constrangimento nesse sentido. Criadas para atender às necessidades sociais da população e prestar serviços de forma ampla e satisfatória, seus objetivos iniciais e diretrizes de ação foram fragilizados e transfigurados ao longo do tempo. Tais alterações decorreram não apenas em função das reivindicações da sociedade, como também das diversas alternâncias em termos de formas de administração e políticas implementadas em cada gestão de governo. (PEREIRA, 2006, p. 3)

Segundo o mesmo autor, “a recuperação da máquina burocrática tem, entretanto, recebido muito pouca atenção, quer dos segmentos sociais estratégicos quer da comunidade acadêmica ou ainda das agências governamentais ligadas à administração pública”. Esta recuperação tem como objetivo a implementação de políticas públicas que se destinem a melhorar os serviços prestados à sociedade como um todo e criar condições de governabilidade para o Estado.

As Escolas de Governo se inserem no cenário das propostas governamentais de formação do servidor público. Elas são uma ferramenta estratégica para a inovação e modernização do setor público, a partir do desenvolvimento de ações de capacitação do servidor, produzindo impactos positivos na promoção do alinhamento dos talentos humanos no âmbito da administração pública.

A importância das Escolas de Governo é capacitar para propiciar uma formação de excelência para qualquer que for o lugar que se encontrem os servidores públicos dentro da máquina burocrática. No setor público, tem-se o ofício da burocracia em que estão incluídas as normas de comportamento e a obediência à hierarquia. No setor privado, pretende-se enfatizar os princípios da eficiência e da criatividade.

A implantação de um Programa de Formação de Recursos Humanos encontra barreiras, resultantes de longos e complexos processos que atingem, não só o funcionalismo como a sociedade e o Estado Brasileiro. A substituição da responsabilidade quanto ao bem-estar público pelos ganhos particulares de curto prazo, a corrupção, a desvalorização do trabalho na administração pública (presentes também na iniciativa privada) e a própria formação cultural brasileira, permitiram a privatização do Estado por parte dos seus dirigentes e, em escala mais reduzida, pelos próprios servidores públicos. (NOGUEIRA, 2004, p. 175)

A desmotivação dos servidores, muitas vezes decorrente do descrédito nos sucessivos governos, deve ser enfrentada. Criar mecanismo para que participem ativamente das definições e da execução do Programa de Formação pode ser útil para a tarefa de transformá-los em parceiros, mudando suas expectativas.

### **1.5 – A Modernização do Estado Brasileiro**

A partir da década de 1990, com a retomada da democracia no Brasil, procedeu-se a profunda reforma administrativa, com o fim de adequar a máquina estatal aos novos paradigmas das políticas públicas. Estas, a partir da Constituição Federal de 1988, passaram a ser realizadas de forma descentralizada e com a participação da comunidade, o que exigiu adequação do Estado e seus quadros de servidores. (MARCELINO, 2000, p. 12)

Na perspectiva do citado autor,

A crise que hoje atinge o Brasil e sua estrutura federativa, muito mais que econômica, poderia ser definida como, substancialmente, uma crise do modelo de Estado, decorrente da dificuldade histórica do País em efetivar as reformas estruturais capazes de promover a transição para um novo tipo de gestão arrojada, moderna, voltada não apenas para os problemas do presente, mas para as soluções do futuro. Resulta disso o descompasso entre as suas

estruturas administrativas e as condições para o atendimento das reais necessidades do conjunto da sociedade, a qual qualquer Estado, por definição, deve servir.

No caso do Brasil, os obstáculos a essa necessária reforma se estabelecem na dificuldade em promover a real mudança de um modelo burocrático, assentado no corporativismo, por uma administração gerencial ágil e eficiente, tendo o cidadão como centro das suas ações. A gestão burocrática desvia o governo das suas funções básicas, ampliando a sua presença nos setores produtivos, caracterizando o chamado Estado empresário, não empreendedor, mas intervencionista e centralizador. Um modelo paternalista, que engessa a competitividade do setor privado e retrai a sua participação no processo de desenvolvimento, além de deteriorar os serviços públicos.

Ao lado da austeridade orçamentária e financeira, a modernização e o enxugamento da máquina administrativa, ajustando-a aos reais interesses da sociedade, têm sido fundamentais para consolidar uma nova concepção do papel do Estado, definida a partir do conceito do cidadão-contribuinte, para quem, obrigatoriamente, as ações do serviço público devem ser direcionadas.

Consolidar e aprofundar o processo de reforma e modernização do Estado é o grande desafio para o País nos próximos anos. A substituição definitiva do modelo burocrático, ultrapassado e incapaz de responder afirmativamente as grandes questões que se estabelecem é uma necessidade imperativa para a garantia da continuidade do processo de desenvolvimento socioeconômico, com a efetiva incorporação da sociedade.

(MARCELINO, 2000, p. 13)

A consolidação do Estado gestor vai permitir ao poder público uma administração flexível e eficiente, fortalecendo a execução das suas políticas sociais, dos seus programas e ações de saúde, educação, saneamento e habitação, além de garantir uma prestação de

serviços eficiente e de qualidade, onde a prioridade seja a satisfação dos seus clientes, que são os cidadãos-contribuintes, mantenedores da máquina administrativa.

Consolidar a administração pública em bases racionais e modernas exige do Governo a concentração de investimentos na atualização tecnológica, na reestruturação da organização administrativa e, principalmente, no aperfeiçoamento qualitativo do seu funcionalismo e dos seus serviços. A política para os próximos anos tem como meta tornar o serviço público cada vez mais desburocratizado e de fácil acesso ao cidadão, compreendido como contribuinte e cliente privilegiado das ações do Estado.

Portanto, há necessidade de acelerar o processo de revisão do papel do Estado, que, antes do início da reforma administrativa, caracterizava-se como prestador de serviços, ainda que de eficiência precária. Hoje, o que se busca é consolidar o fortalecimento do Estado como agente regulador e fiscalizador.

A eficiência desse novo modelo está intimamente relacionada com a transparência na execução das ações governamentais. Nesse sentido, um dos compromissos do Governo é aperfeiçoar e ampliar a rede de informações, garantindo a comunicação clara entre os órgãos de fiscalização e arrecadação e o contribuinte. Desse modo, torna-se indispensável a manutenção dos investimentos em informática, de modo a buscar sempre maior eficiência no acesso a informações cadastrais e fiscais por parte do contribuinte, garantindo, ao mesmo tempo, a segurança e o controle na gestão das contas públicas.

É fundamental, por outro lado, que não apenas a modernização da máquina tributária, mas o conjunto da reforma administrativa empreendida pelo Governo conte com o decisivo apoio da população, expresso através de pesquisas de opinião realizadas por diversos institutos, avalizando, sobretudo, o conceito de Estado voltado para o cidadão contribuinte.

A atual discussão sobre a gestão pública exige que se (re)pense a questão da formação e capacitação do servidor público e a qualidade do serviço prestado à população. É

necessário que o Estado elabore um Programa de Formação de Recursos Humanos que seja revisto periodicamente, objetivando acompanhar a evolução dos métodos e processos administrativos surgidos com o avanço tecnológicos, particularmente, na área da informática, da gestão e do gerenciamento de programas e projetos executados pelas instituições públicas.

O Programa de Formação objetiva funcionar como articulador de soluções. Precisa ser realizado de maneira ágil, para atender eventuais mudanças nas necessidades de desenvolvimento de recursos humanos. As atividades de formação de recursos humanos devem ocorrer em três dimensões, complementares entre si: formação básica, formação geral e formação específica para o cargo.

A definição das atividades a realizar é um ponto delicado da elaboração do Programa de Recursos Humanos. Nem sempre o que é adequado para uma área do Estado é também para outra. Deve-se, ainda, considerar as diferenças observadas nas diversas regiões do País. O diagnóstico das demandas de formação deve ser cuidadosamente analisado e debatido com os interessados. Para isto, é preciso ter claro que necessidades geram necessidades e interesses pessoais dos servidores; é preciso conseguir diferenciar esses interesses e montar o Programa de Formação levando em conta, prioritariamente, as necessidades do Governo e do serviço público.

Uma análise da retrospectiva histórica das reformas ocorridas no mundo e no Brasil, leva à dedução de que foram decisivas para a mudança de rumo nas administrações públicas dos países onde ocorreram, pois suas execuções promoveram uma reorientação nas políticas públicas nesses países e serviram de âncora para mudança nos enfoques econômico, social e cultural das respectivas sociedades, além de um redirecionamento dos investimentos para setores considerados prioritários.



Neste contexto, as escolas de governo tiveram um papel importante, na formação e capacitação dos agentes indutores e executores dessas políticas públicas, aumentando a eficiência e eficácia na administração pública e sua relação com o público-alvo dessas políticas: a população em geral.

## II – PROJETO DA ESCOLA DE GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ

A Constituição brasileira determina, em seu artigo 39, a criação de Escolas de Governo no País, quando afirma:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 2004, p. 42)

Tradicionalmente, na administração pública brasileira e, mais especificamente, na administração pública piauiense, as atividades de formação de servidores são apenas para prepará-los para exercer os respectivos cargos, não sendo suficiente o investimento na preparação do funcionário como servidor público, ou quando se investe é para treinar ou suprir determinada demanda vinda do Estado. Entretanto, deve-se considerar neste contexto a preparação do servidor para exercer suas atividades dentro de uma ótica de valorização da cidadania.

A reforma administrativa empreendida no Estado a partir de 2003 incluiu em sua proposta a criação da Escola de Governo do Piauí (EGEPI), com a missão de contribuir para que o servidor evolua como sujeito, agindo e pensando sua realidade, sentindo-se importante para a eficiência da gestão pública; e construir uma nova referência social de acesso aos

bens e serviços públicos com qualidade. Portanto, a Escola de Governo surgiu através da necessidade e obrigatoriedade da inovação e modernização do Setor Público, visando, basicamente:

- a) dar agilidade e qualidade aos serviços prestados à população;
- b) desconstruir a imagem negativa historicamente imposta ao serviço público e ao servidor, a partir de sua valorização;
- c) permitir que, em plena globalização, o Piauí possa acompanhar em tempo real as transformações que irão influenciar diretamente no modelo de desenvolvimento implementado.

A Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI) foi sancionada pela Lei Orgânica da Administração Pública do Estado do Piauí – Lei Complementar n.º 28, de 09 de julho de 2003, Capítulo II, Subseção V, art. 35, parágrafo 1º, e seu lançamento ocorreu em julho de 2003. Além de ser um centro de excelência em gestão, através de um conjunto de valores, renova a ética no serviço público, funcionando como um agente de mudanças destinadas ao desenvolvimento do setor público, através do alinhamento com o Plano de Governo, inovando o serviço público por meio da antecipação das tendências administrativas, da modernização e profissionalização, com os princípios de uma administração moderna.

A EGEPI tem por finalidade institucional organizar, coordenar e realizar programas de formação e aperfeiçoamento permanente dos servidores e gestores públicos, contribuindo para que o servidor evolua como sujeito, pensando politicamente a realidade onde atua, sentindo-se importante para a definição e implementação do modelo de desenvolvimento, a partir da prestação de um serviço de qualidade. É uma ferramenta estratégica à inovação e modernização do setor público, a partir do desenvolvimento de ações de capacitação do

servidor, produzindo impacto positivo na promoção do alinhamento dos talentos humanos às estratégias administrativas. É responsável por um processo de grande importância para modernizar o serviço público no Estado do Piauí, capacitando servidores públicos dos mais diversos níveis, órgãos e áreas administrativas, através de cursos de qualificação profissional ou adequação de conhecimentos às novidades da legislação, de modo a melhorar o seu perfil técnico e profissional.

A reestruturação do Estado como exigência e a valorização do capital humano como pressuposto, através do investimento na capacitação profissional de agentes e servidores administrativos, criação de carreiras específicas para altos gestores, terão como consequência uma mudança e uma melhoria nos processos administrativos, bem como na condução da máquina pública e na qualidade do serviço prestado.

A Escola de Governo do Estado do Piauí - EGEPI tem uma função importante na transformação dos cidadãos que integram a máquina administrativa, ou seja, tem como missão contribuir para que o servidor pense politicamente a realidade onde atua, se sentindo importante para a definição e implementação do modelo de desenvolvimento a partir de um serviço público de qualidade.

A Escola de Governo do Estado do Piauí - EGEPI é órgão diretivo central, integrante da estrutura básica da Secretaria de Administração (Figura 1), com vínculo hierárquico imediato à Secretaria da Administração, é responsável pela coordenação, execução e controle das atividades de formação e o aperfeiçoamento dos(as) Servidores(as) Públicos(as), desenvolvimento de metodologias de monitoramento e de avaliação que são consideradas essenciais para responder aos desafios organizacionais modernos, em especial os voltados para o fortalecimento de competências nas áreas de gestão governamental,

formulação e implementação de políticas públicas e avaliação do desempenho da ação governamental.

**Figura 1 – Sede da Secretaria de Administração do Estado do Piauí.**



Fonte: [www.sead.pi.gov.br](http://www.sead.pi.gov.br)

## 2.1. Missão da EGEPI

A missão institucional da EGEPI é a de contribuir para que o servidor evolua como sujeito, agindo e pensando sua realidade, sentindo-se importante para a eficiência da gestão pública; e construir uma nova referência social de acesso aos bens e serviços públicos com qualidade.

## **2.2. Objetivos da EGEPI**

Os objetivos da EGEPI são:

- a) promover a ampliação da consciência dos servidores como agentes de desenvolvimento das políticas públicas e práticas democráticas da administração;
- b) proporcionar atualização técnica ao servidor, a partir da promoção permanente de ações de capacitação, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos;
- c) nivelar o acesso à (in)formação no interior da máquina pública;
- d) dinamizar a ação do Estado, favorecendo o seu desenvolvimento.

## **2.3. Diferenciais da EGEPI**

A EGEPI se apresenta na administração estadual com os seguintes diferenciais:

- a) propõe-se a articular a capacitação para a gestão pública, conforme a complexidade da administração pública em seus diversos modelos de gestão, numa dimensão continuada, sistemática permanente e integrada ao conjunto das políticas governamentais;

- b) propõe-se um processo dialético, avaliado e monitorado em vistas a responder as expectativas de satisfação do governo e da comunidade.

Estes diferenciais apresentam como vantagens para a administração estadual: um caminho prático para a profissionalização reconhecida; possibilita a ascensão funcional; favorece o melhor desempenho profissional; e representa uma maior valorização social.

A EGEPI é uma escola que, por sua dinâmica e amplitude, tem suas ações implementadas a partir de parcerias com instituições capacitadoras, objetivando racionalizar ações e custos. Prioritariamente, tem como público-alvo os servidores públicos e, em nível suplementar, a sociedade civil organizada.

A metodologia utilizada pela EGEPI para realizar seus objetivos é a promoção de várias atividades, tais como cursos, seminários, oficinas etc., onde busca privilegiar aspectos teóricos e práticos, a partir de métodos participativos. Além disso, desenvolve mecanismos de avaliação e acompanhamento do servidor capacitado.

#### **2.4. Competências da EGEPI.**

Considerando a importância da competência de resultados e a orientação para o processo de mudança, três tipos de competências são definidas e alinhadas para empreender estratégias, ações e iniciativas que mudem efetivamente o desempenho das pessoas:

- a) Competências da Administração: definição do foco de atuação.
- b) Competências Humanas: o que as pessoas precisam fazer para que seja possível atender às necessidades da sua área de atuação e fornecer sustentação para que sejam atingidos os resultados esperados.

- c) Competências dos Órgãos: são as competências traduzidas para a realidade de cada órgão. É o que cada unidade deve fazer para viabilizar a competência da administração.

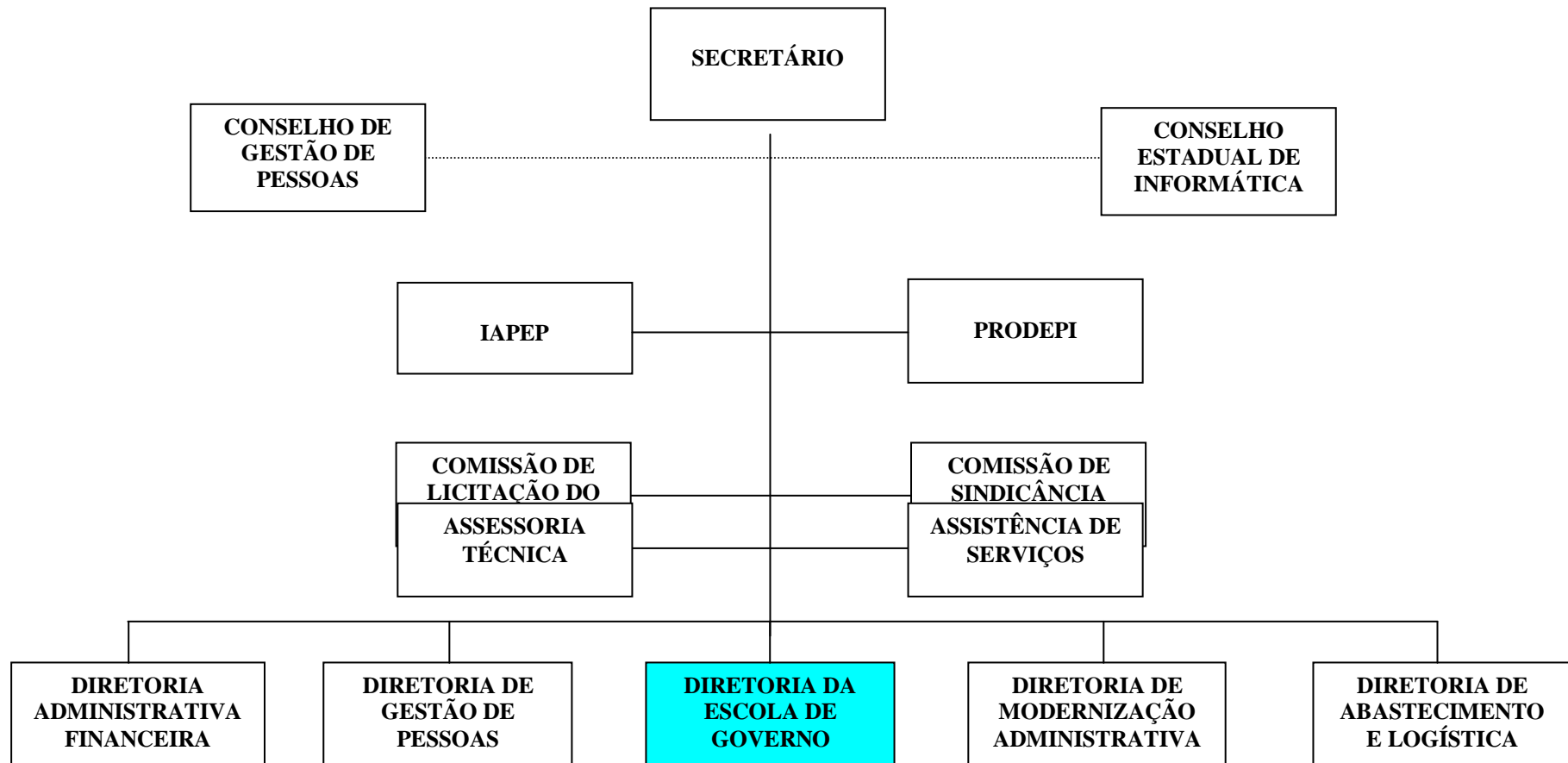
### **2.5. Organograma da EGEPI**

A EGEPI faz parte da estrutura administrativa da Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD), inserindo-se na forma de uma Diretoria, conforme Organograma a seguir:



Figura 2 – Organograma da SEAD.

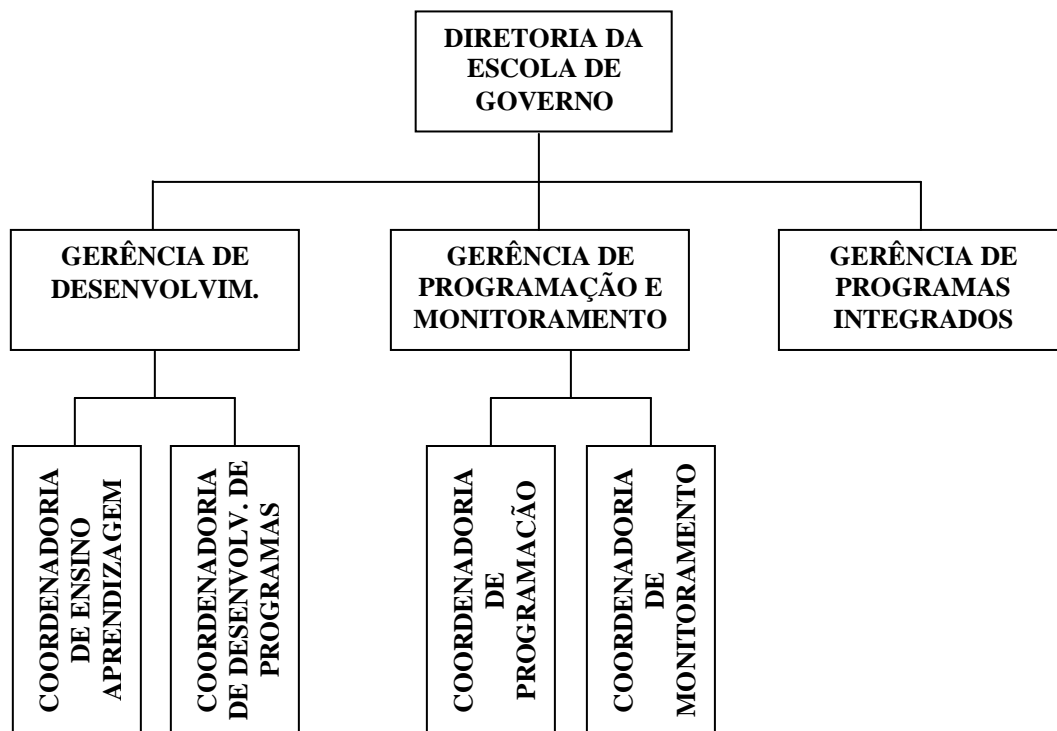
## ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO (SEAD)



**Fonte: Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD).**

A Diretoria da Escola de Governo é composta de três Gerências e quatro Coordenadorias, de acordo com o seguinte Organograma:

**Figura 3 – Organograma da Diretoria da Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI).**



**Fonte: Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD).**

## **2.6. Área de Atuação da EGEPI**

A EGEPI atua nas diversas regiões do Estado, ministrando cursos nos municípios de acordo com a demanda. Em 2005, as regiões contempladas com cursos foram as constantes da Figura 4:

Figura 4 – Área de Atuação da EGEPI.

## ABRANGÊNCIA DAS ATIVIDADES CURSO DA EGEPI REGIÕES DE ATUAÇÃO DA EGEPI



Fonte: Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD).

### 2.7. Cursos oferecidos pela EGEPI

A partir da perspectiva da demanda dos órgãos setoriais por capacitação, a EGEPI trabalha com o seguinte elenco de cursos:

a) Na Área de Informática:

- Digitação;
- Informática Básica;
- Informática Avançada;
- Manutenção e Montagem de Computadores;
- Programador.

b) Na Área de Língua Portuguesa e Estrangeira:

- Curso de Português – Redação;
- Técnica de Leitura Dinâmica;
- Redação Oficial;
- Idiomas.

c) Na Área de Comunicação:

- Elaboração de Relatórios;
- Comunicação Interna;
- Oratória;
- Recursos Audiovisuais;
- Microfilmagem;
- Publicidade Oficial.

d) Na Área de Administração:

- Avaliação de Relatórios Técnicos;
- Planejamento Participativo;

- Auditoria;
- Planejamento Estratégico;
- Controle de Estoque;
- Serviços de Qualidade;
- Organização de Arquivos;
- Administração de Frota de Veículos;
- Almoxarifado;
- Protocolo;
- Orientações em Atividades de Serviços Gerais;
- Mecanografia e Encadernação;
- Telefonista;
- Práticas de Limpeza;
- Segurança e Vigilância Patrimonial;
- Auxiliar de Biblioteca.

e) Na Área de Direito:

- Legislação Previdenciária;
- Licitação e Contrato;
- Regimento Interno;
- Legislação trabalhista;
- Novo Código civil.

f) Na Área de Administração de Recursos Humanos:

- Gestão de Pessoas;
- Motivação;
- Secretariado e Atendimento ao Público;

- Encargos Sociais;
- Ética;
- Cerimonial;
- Sindicância e Inquérito Administrativo;
- Direitos e Deveres do Servidor;
- Relações Inter-pessoais;

g) Na Área de Contabilidade:

- Planejamento e Execução Orçamentária;
- Prestação de Contas;
- Controle Interno;
- Contabilidade Pública;
- Lei de Responsabilidade Fiscal.

h) Na Área de Políticas Públicas:

- Análise de Conjuntura;
- Políticas Públicas;
- Capacitação de Conselheiros das Áreas Sociais;
- Projetos Sociais
- Desenvolvimento Econômico e Regional.

i) Na Área de Meio Ambiente:

- Educação Ambiental;
- Uso e Conservação de Patrimônio Público;
- Desenvolvimento Sustentável.

j) Na Área de Turismo:

- Guia de Museus;
- História do Piauí;
- Turismo;
- Processos Técnicos de Acervo;
- Reciclagem em Restauração de Obras de Arte.

l) Na Área de Educação:

- Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN's);
- Projeto Político Pedagógico;
- Aceleração da Aprendizagem;
- Gestão Escolar;
- Aperfeiçoamento em Supervisão Pedagógica;
- Projeto Estratégico de Alfabetização de Jovens e Adultos;
- Educação Especial;
- Formação de Monitores.

m) Na Área de Pesquisa:

- Ordenação Lógica;
- Elaboração de Projetos;
- Estatística;
- Metodologia Científica;
- Técnicas de Amostragem de Pesquisa Social;
- Construção de Indicadores Sociais e Econômicos;



- Métodos e Técnicas de Pesquisa.

As atividades de capacitação oferecidas pela EGEPI são desenvolvidas em parceria com instituições de capacitação, onde existem instalações adequadas à natureza das atividades, conforme mostra a Figura 5 a seguir.

**Figura 5 – Sala de aula.**



**Fonte: SEAD.**

Embora a EGEPI não trabalhe nos moldes de uma universidade corporativa, não se exclui a possibilidade de ela vir a se transformar em uma dessas entidades, dada a importância e o papel desempenhado pela universidade corporativa no contexto da Administração Pública em todos os países/estados onde foram criadas tais instituições.

As universidades corporativas começaram a aparecer no final da década de oitenta, porque as empresas verificaram que não podiam mais depender das instituições de ensino superior para desenvolver sua força de trabalho. Decidiram, então, assumir um papel pró-ativo no desenvolvimento de sistemas educacionais e vinculá-los de maneira mais estrita às metas empresariais. Universidade corporativa é um grande guarda-chuva estratégico, sob o qual estão concentradas todas as iniciativas de desenvolvimento das competências individuais que darão suporte ao desenvolvimento/sustentação da competência empresarial.

Em virtude das mudanças econômicas, políticas, sócio-ambientais e tecnológicas ocorridas nas últimas décadas do século XX, as organizações criaram/implantaram as Universidades Corporativas como um dos instrumentos para viabilizar a educação corporativa, formando profissionais detentores de múltiplas competências, focados na natureza do negócio, orientando, facilitando e promovendo processos de educação continuada.

O papel primordial da universidade corporativa é garantir que o repasse de experiências e a troca de conhecimento entre as pessoas possam fluir permanentemente como ação intencional e institucionalizada, objetivando a maximização de resultados empresariais. É um processo da educação no interior da empresa.

O principal instrumento para operacionalização dessa revolução na educação serão as Universidades Corporativas<sup>6</sup>, e as Escolas de Governo podem ser transformadas em universidades corporativas, aproveitando o grande diferencial que essa forma de instituição voltada para o treinamento/capacitação de pessoas pode oferecer para o aperfeiçoamento e a melhoria do desempenho dos recursos humanos do Estado, como, por exemplo, a Escola de Governo.

---

<sup>6</sup> As Universidades Corporativas são hoje uma realidade no mundo empresarial. Elas representam uma idéia nova no sentido de mostrar que as empresas necessitam certificarem-se de que o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do conhecimento de seus trabalhadores está vinculado aos objetivos empresariais, de forma a melhorar a competitividade. (HRECZKI, 2006; EBOLI, 1999; MEISTER, 1999; COSTA, 2001; NISEMBAUM, 1998; JUNQUEIRA, 2006)

Tradicionalmente, na administração pública brasileira e, mais especificamente, na administração pública piauiense, as atividades de formação de servidores são apenas para prepará-los para exercer os respectivos cargos e não é suficiente o investimento na preparação do funcionário como servidor público, ou quando se investe é para treinar ou suprir determinada demanda vinda do Estado. Entretanto, deve-se considerar neste contexto a preparação do servidor para exercer suas atividades dentro de uma ótica de valorização da cidadania.

A reforma administrativa empreendida no Estado a partir de 2003 incluiu em sua proposta a criação da Escola de Governo do Piauí (EGEPI), com a missão de contribuir para que o servidor evolua como sujeito, agindo e pensando sua realidade, sentindo-se importante para a eficiência da gestão pública; e construir uma nova referência social de acesso aos bens e serviços públicos com qualidade. Portanto, a Escola de Governo surgiu através da necessidade e obrigatoriedade da inovação e modernização do Setor Público.

A EGEPI tem por objetivos: a) promover a ampliação da consciência dos servidores como agentes de desenvolvimento das políticas públicas e práticas democráticas da administração; b) proporcionar atualização técnica ao servidor, a partir da promoção permanente de ações de capacitação, visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos; c) nivelar o acesso à (in)formação no interior da máquina pública; e d) dinamizar a ação do Estado, favorecendo o seu desenvolvimento.

A importância da EGEPI na máquina administrativa do Estado como um espaço em que se concentra o estímulo e aprofundamento ao servidor público estadual contribui para dar mais agilidade e dinamicidade ao serviço público. É também um espaço de valorização da potencialidade do servidor. Do ponto de vista da modernização administrativa, um setor de capacitação é uma ferramenta fundamental. É como um vetor, tanto na capital e também no

interior, uma entidade-chave de interiorização do projeto de capacitação, realizando um trabalho de levantamento de expectativas e necessidades nas áreas de unidades administrativas do Estado que tem ramificações no interior, tais como a UESPI, a EMATER, a Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) e outros. Esta contribuição da Escola de Governo, no tocante à capacitação do servidor público estadual faz parte do projeto mais amplo de modernização do Estado que nesta gestão assumiu a caracterização de uma das marcas do Governo.

A metodologia utilizada pela EGEPI na execução de suas atividades é participativa, ou seja, os sujeitos sociais estão envolvidos no processo desde a seleção dos servidores que serão treinados até a conclusão e avaliação dos cursos. Neste processo são levadas em consideração a auto-estima do servidor, a função que desempenha na instituição, os cursos de que já participou e outros.

A Escola de Governo utiliza mecanismos de monitoramento e avaliação das atividades desenvolvidas com a participação dos atores sociais envolvidos na capacitação, tais como a ficha de inscrição, a ficha de avaliação, a ficha de acompanhamento e o certificado.

Desta forma, a Escola de Governo do Estado do Piauí tem condições de ter um perfil dos servidores públicos estaduais que passaram pelo processo de capacitação, constituindo-se em um instrumento de modernização do serviço público, via capacitação dos servidores, atualização de métodos e processos administrativos e desenvolvimento de capacidades dos recursos humanos do setor público estadual.

### **III – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DA CAPACITAÇÃO DA EGEPI NA VISÃO DOS SUJEITOS ENVOLVIDOS.**

O presente Capítulo é dedicado à análise da experiência de capacitação oferecida pela EGEPI, em termos de motivação, auto-estima, melhoria salarial e das condições de ascensão do servidor público no plano de cargos, carreiras e vencimentos adotado na instituição à qual ele pertence e desenvolve seu trabalho.

A base de referência desta análise foi as entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, entendendo o quadro diretivo da EGEPI (a Diretora e três gerentes) e seis egressos de cada um dos dois cursos selecionados, pertencentes à Secretaria de Assistência Social e Cidadania do Estado do Piauí (SASC), totalizando 12 sujeitos pesquisados. As entrevistas foram realizadas nos anos de 2005 e 2006, mediante a utilização de um roteiro previamente elaborado, cujos resultados são comentados neste Capítulo.

Para realizar o estudo foram utilizados material empírico pesquisado nas fontes documentais da EGEPI e de outras experiências similares em curso no país, com o objetivo de dar consistência à pesquisa desenvolvida, ou seja, contextualizar a Escola de Governo no processo de modernização da administração pública estadual, identificando seus efeitos sobre os servidores públicos objeto da pesquisa.

Os procedimentos metodológicos tomaram por base a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo empreendido junto à Escola de Governo do Estado, tendo em vista ser esta uma experiência de capacitação em curso no Piauí e que já vem sendo utilizada em vários estados brasileiros, com o objetivo de oferecer uma contribuição da EGEPI para melhoria da qualificação dos servidores públicos estaduais.

A metodologia adotada consistiu num estudo exploratório, desenvolvido a partir do levantamento e análise qualitativa de dados, de forma a permitir a apreensão de informações de natureza subjetiva/objetiva, privilegiando a dimensão da formação do servidor, enquanto cidadão e sujeito ativo da sua história.

O universo da pesquisa foi constituído pela Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI), tendo-se escolhido uma amostra intencional capaz de garantir as condições necessárias à consecução dos objetivos propostos pela pesquisa. Nesse sentido, privilegiou-se como unidade de estudo a ser pesquisado o Programa de Formação da EGEPI, desde a sua criação em 2003 até 2005, envolvendo os dirigentes, coordenadores e egressos dos cursos ministrados.

Os instrumentos para a coleta de dados adotados compreenderam a pesquisa bibliográfica referente ao tema e a análise documental (fontes primárias) e a entrevista. A análise documental foi realizada a partir das seguintes fontes:

Documentos referentes à estruturação da Escola de Governo do Estado (EGEPI).

- Decreto de criação;
- Proposta de trabalho da EGEPI;
- Plano de Ação;
- Relatórios de atividades desenvolvidas;
- Programas dos cursos de formação;
- Material didático utilizado nos cursos;
- Avaliações dos servidores, entre outros correlatos.

A pesquisa bibliográfica objetivou colher informações sobre as produções teóricas elaboradas relativas ao tema em estudo, fornecendo subsídios para a concretização dos

objetivos propostos, uma vez que a mesma propicia o estabelecimento da relação entre os dados empíricos e a teoria de base.

O estudo de campo consistiu de entrevistas semi-estruturadas, com roteiro aberto, tendo como sujeito da pesquisa da Escola os dirigentes e servidores que ocupam funções gerenciais, assim como os servidores capacitados pela EGEPI. A amostra foi constituída por dois grupos de entrevistados; o primeiro grupo pesquisado teve como sujeitos um dirigente e três gerentes da EGEPI, enquanto que o segundo grupo foi constituído por seis servidores egressos de cada um dos dois cursos que mais se repetiram para a Secretaria de Assistência Social e Cidadania (SASC), totalizando 12 servidores egressos. Os cursos selecionados foram: Qualidade no Atendimento e Informática Básica. Ressalte-se que os servidores egressos foram selecionados em três níveis de escolaridade: médio, superior e pós-graduado, justamente os que mais participaram do Programa de Capacitação da EGEPI.

Os aspectos sócio-culturais foram de grande relevância para a análise da pesquisa, considerando os resultados para o desenvolvimento pessoal dos egressos dos diferentes cursos analisados, motivo pelo qual se decidiu pela utilização da pesquisa qualitativa no presente estudo. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, que tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

**A escolha da SASC teve por base o fato desta Secretaria ser uma das instituições estaduais que mais demandou cursos junto à EGEPI e pela sua importância no trabalho social com os servidores e a sociedade em geral.**

Durante o período de realização da pesquisa, procurou-se participar de eventos promovidos pela EGEPI, tais como A Semana do Extra, que é a semana do servidor público, oficinas, palestras etc., onde se observou que os servidores participantes desses eventos encontravam-se com elevada auto-estima. Pessoas que nunca tiveram acesso à informação, e que desconheciam a existência dos cursos oferecidos pela Escola de Governo e sua importância para os servidores e para a sociedade como um todo, passaram a ver o mundo com outros olhos; sentiram uma real necessidade de absorver conhecimentos, de estar sempre participando desses eventos, a fim de se sentirem parte desse mundo globalizado; muitos até já pensam em fazer um curso superior; sentiram-se privilegiados, como servidor público, de estar sendo contemplado com a oportunidade de capacitação, uma vez que não possuem condições financeiras para pagar um curso de qualificação, diante da realidade do mercado de trabalho. Esta realidade era bastante diferente, pois, antes desta oportunidade ensejada pela EGEPI, alguns serviços eram realizados mediante a contratação, pelo Estado, de empresas privadas, tais como a realização dos serviços especializados de informática, planejamento e execução de eventos, entre outros.

Com a criação da Escola de Governo, está havendo uma mudança nesta realidade, quando a EGEPI passou a assumir o papel de tornar possível o aproveitamento dos próprios servidores públicos como recursos humanos para realização das tarefas específicas de cada cargo ou entidade, de acordo com as necessidades internas.

A motivação da pesquisadora em optar pelo estudo desta temática vem das vivências no trabalho realizado, tanto em entidades públicas quanto em empresas privadas, participando de processos de qualificação (seleção de pessoal, entrevistas e capacitação), quando se observou a lacuna existente entre os serviços públicos e os



prestados por empresas privadas. Os serviços públicos, quando existem, são de má qualidade, demorados e não atendem adequadamente aos fins para os quais foram criados. No caso da EGEPI, observou-se que está havendo um processo semelhante, ou seja, o aproveitamento da experiência de capacitação da iniciativa privada e sua transposição para o setor público para qualificação dos servidores estaduais.

Durante as entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa, desenvolveu-se um diálogo que possibilitou uma apreensão da realidade de uma forma mais ampla para, na seqüência, se compreender as relações entre os sujeitos sociais envolvidos na pesquisa, ou seja, a relação entre a Escola de Governo e os servidores beneficiários do programa de capacitação promovido pela EGEPI, tendo em vista os aspectos sociais e motivacionais dos servidores para participarem do processo de capacitação.

3.1. A EGEPI na visão dos entrevistados: a Diretora, a Gerente de Programação e Monitoramento, a Gerente de Programas Integrados e a Gerente de Desenvolvimento da EGEPI

Através da entrevista com a Diretora da EGEPI foi possível fazer um retrato da realidade atual da Escola de Governo e das perspectivas futuras, considerando o plano de expansão, tanto do número de cursos oferecidos quanto da área de atuação.

A Diretora e as Gerentes responderam perguntas, tais como: Quais os objetivos da EGEPI? Em sua opinião, a EGEPI vem cumprindo os objetivos para os quais foi criada? A Escola de Governo, criada pelo Governador Estadual (Wellington Dias) se fundamentou ou se filia a qual experiência em âmbito nacional ou internacional de Escola de Governo? Como se caracteriza a Escola de Governo, enquanto instituição de ensino/capacitação? A EGEPI se assemelha a uma estrutura de uma Universidade Corporativa, ou pretende atingir esse nível?

Sobre a estrutura organizacional da EGEPI, a Diretora ressaltou que:

A Escola de Governo não tem personalidade jurídica autônoma, ela ainda não tem um Regimento próprio, porque é uma Unidade da Secretaria de Administração, subordinada ao regime da própria Secretaria de Administração.

Esta informação vai ao encontro do que nos ensina Nogueira (2004, p. 167) sobre a organização das Escolas de Governo que aconteceu, em boa medida, sob a influência da reorganização no mundo capitalista da Reforma do Estado e Modernização da Gestão Pública.

Pode-se notar, observando a experiência de capacitação da Escola de Governo no Piauí, a construção de um novo paradigma no que concerne á capacitação do servidor público, pois, segundo Nogueira (Op. Cit., p. 172),

Não se trataria de dar respaldo educacional a projetos oficiais de reforma do Estado ou de produzir insumos para a consolidação de uma “cultura gerencial” no setor público, mas sim de preparar cidadãos para a convivência ativa no âmbito do Estado, ou seja, para uma melhor compreensão dos termos do governo democrático, do desenvolvimento econômico e social, da organização da sociedade civil e do controle social. Buscava-se também capacitar e preparar pessoas para um melhor desempenho profissional no setor público, quando fosse o caso, mas o foco concentrava-se na formação de pessoas capazes de pensar o setor público e de interferir direta ou indiretamente no espaço do governar, fossem elas gestores, juízes, parlamentares, governantes ou cidadãos. O objetivo precípua seria fornecer recursos para a política democrática em sentido amplo.

Sobre os objetivos da Escola de Governo no Piauí, a Diretora afirmou que,

A criação da Escola de Governo, teve como principal objetivo a valorização do servidor, a valorização através da capacitação por meio dos cursos e a elevação da auto-estima, através de atividades voltadas para este fim, como, por exemplo: assistência psicológica, ginástica laboral, palestras e seminários a respeito de temáticas com relação às mulheres; como você sabe, as mulheres são a grande maioria do serviço público. Então, quando a Escola de Governo foi criada, foi feito antes um diagnóstico do serviço público para saber as áreas que ela poderia atuar.

O modelo em que a EGEPI se fundamenta são os vários modelos de Escolas de Governo que já existem no Brasil, mas, sobretudo, com a orientação da

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de quem nós recebemos assessoria. Então, o modelo da Escola de Governo foi criado com base em outras escolas, como, por exemplo, a de Jacareí, em São Paulo, que é uma Escola Municipal, a Escola do Maranhão, a Escola de Pernambuco, que já tem mais tempo, nós conversamos bastante com os nossos colegas, e foi com base nestas duas escolas e mais com o levantamento pelos próprios técnicos daqui da SEAD que nós pensamos. Eu não estava aqui nessa época, quando eu cheguei já estava tudo formado, mas foi com base nessas premissas que foi criada a Escola de Governo do Estado.

Considerando que a EGEPI foi criada seguindo o modelo adotado por Escolas de Governo de outros estados brasileiros, as quais seguiram o modelo da ENAP, ela aproveitou alguns aspectos positivos dessas Escolas que serviram de referencial e, portanto, constituiu-se em uma Escola de Governo bem estruturada e está em condições de oferecer qualidade em seus cursos de capacitação.

A ENAP foi fundada como centro de treinamento em 1980. Durante os seus primeiros anos, era orientada ao atendimento de gerentes e funcionários públicos em geral. Mais recentemente, a ENAP redirecionou seus serviços para o público-alvo que compreende aproximadamente 30 mil gerentes, incluindo os servidores de alto escalão do serviço público e alguns servidores executivos do governo.

A partir de 1995, o Brasil instituiu o Plano Plurianual (PPA) que assegura a coordenação e o alinhamento estratégico das atividades dos funcionários públicos com as diretrizes de governo. O PPA resulta em maior responsabilidade e transparência para a gestão do setor público. Criou-se, assim, o Programa de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores, a fim de concordar e apoiar o PPA. Cabe à ENAP, no âmbito do PPA, apoiar o desenvolvimento de dirigentes, gerentes e demais servidores públicos em direção à melhoria de gestão, assim como transformar a ENAP em centro de excelência em gerenciamento do setor público. Nesse sentido, ações para o período 2000-2003 incluem:

- cursos dirigidos para diferentes carreiras;
- educação continuada de servidores públicos;

- desenvolvimento gerencial;
- estudos e pesquisas sobre administração pública e reforma do Estado;
- encontros e seminários sobre administração pública, especialmente gestão do setor público;
- Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal;
- edição e distribuição de publicações;
- centro de referência em gestão pública; e
- parcerias com instituições de excelência internacionais no campo do gerenciamento.

A Diretora mencionou que a EGEPI faz parte da Rede de Escolas de Governo, coordenada pela ENAP, com sede em Brasília. Representantes da EGEPI participaram de seminários que contaram com a presença de representantes de Escolas de Governo de outros países, como Canadá e França, os quais colocaram suas experiências.

A Escola de Governo não é uma Instituição de Ensino formal, ela é uma unidade de capacitação. Ela não tem a estrutura de uma universidade e nem pretende atingir esse nível. O trabalho é desenvolvido mediante convênios com instituições como as universidades Federal e Estadual e outras instituições de ensino para, através desses convênios, criar cursos, seja de especialização, pós-graduação ou similares.

A EGEPI não representa um modelo genuíno, novo, para o Piauí, mas segue um modelo adotado por outras Escolas de Governo existentes no País, porém, procurando se adaptar à realidade do Estado do Piauí, do ponto de vista de necessidades e características do tipo de administração pública seguida pelo atual Governo.

Nas diretrizes do Programa de Governo Wellington Dias (2003/2006) temos, na página 15, que, “a criação da Escola de Governo será um instrumento de cada servidor em cada setor, para a construção de um Piauí desenvolvido e decente”. Neste contexto, a EGEPI surge com importante papel na preparação dos servidores públicos estaduais para o sucesso da execução do Programa de Governo, tendo em consideração que o referido Programa prevê a melhoria dos serviços oferecidos pelo Governo à população.

Em relação aos objetivos da EGEPI, a entrevistada falou:

Eu acredito que a EGEPI está cumprindo os objetivos para os quais foi criada, dentro das suas limitações de recursos, porque ela tem somente o recurso orçamentário que vem dirigido à SEAD. Então, ela vem cumprindo seus objetivos; agora, ela é uma idéia em construção, ela poderá ser ampliada, poderá ser transformada; isso o Governador é quem vai decidir o futuro da Escola de Governo, juntamente com os Gestores, os Gerentes de Recursos Humanos e as pessoas que têm sintonia com a questão da capacitação no serviço público.

Se a decisão está nas mãos do Governador, conforme afirma a Diretora, a EGEPI parece destinada a continuar suas atividades, pois o Programa do Governo Wellington Dias 2007/2010, nas páginas 10-13 elenca diversas iniciativas de atenção ao servidor, dentre as quais destacam-se: articular e capacitar os atores sociais e servidores públicos para implementação dos projetos prioritários e, seguindo a concepção de Pereira (1998), reduzir a sobrecarga do Estado, causada pelo excesso de burocracia.

Segundo Pereira (1998, p. 205), como foi analisado em capítulo anterior,

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços. Constitui um avanço e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. A administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando alguns de seus princípios fundamentais, como admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, carreiras, a avaliação constante de desempenho e treinamento sistemático.

Sobre a proposta de qualificação da EGEPI, na área de capacitação, a entrevistada mencionou que:

A proposta da EGEPI é trabalhar as áreas meio: Administração, Fazenda e Planejamento. Primeiro, o serviço público é regido por leis específicas, ele tem legislações que, a todo o momento, se atualizam e o servidor público tem que estar por dentro dessa legislação; ele tem, por exemplo, que cumprir prestação de contas, ele tem que prestar contas, ele tem que cumprir a Lei de Responsabilidade Fiscal, tem que fazer licitações; o serviço público, ele não vive sem essas obrigações, fazem licitação, cumprem a Lei de Responsabilidade Fiscal, que foi instituída, se não me engano, em 1999. Aqui no Piauí, ela veio vigorar de verdade a partir de 2002. Tem que fazer os balanços e encaminhar ao Tribunal de Contas.

A capacitação do servidor tornará mais ágil o serviço público, propiciando uma melhor governabilidade, atendendo aos anseios da população piauiense no que concerne à demanda por serviços de qualidade e com maior rapidez e agilidade no atendimento.

O processo de seleção dos treinandos é realizada da seguinte forma: depois de conhecer as demandas dos órgãos públicos, a direção da EGEPI encaminha para cada um a disponibilização dos cursos, do número de vagas e os critérios de participação. Segundo a Diretora, a escolha é do próprio gerente de recursos humanos de cada órgão, que sabe, com o seu pessoal, as pessoas que estão trabalhando em determinada área e que precisam participar de uma capacitação para desenvolver melhor as funções que exercem na instituição.

O público-alvo da Escola de Governo é o servidor público e o servidor comissionado, porque, às vezes, o comissionado é também efetivo. Desta forma, a EGEPI que foi criada para o servidor, cumpre suas prerrogativas, privilegiando aqueles que fazem o serviço público no Estado.

Quanto aos obstáculos enfrentados durante o cumprimento da programação de curso, a entrevistada observou que:

O principal obstáculo é: a demanda por cursos é maior do que a oferta. Como nós trabalhamos com recursos orçamentários, nós não podemos oferecer todos os cursos que o servidor reivindica; agora, a programação que nós propomos a realizar a cada ano, nós temos cumprido. A dificuldade é de ampliar essa programação.

Esta afirmação foi reforçada por todos os entrevistados, entre direção, coordenadoras e egressos, que ressaltaram a limitação do número de vagas como um dos maiores problemas da EGEPI.

Quando solicitada a falar sobre o acompanhamento dos egressos dos cursos ministrados pela EGEPI, a entrevistada respondeu:

Em primeiro lugar, todos os cursos nós fazemos a avaliação no final de cada um deles; temos alguns critérios de avaliar o aluno e avaliar o professor. Então, nós temos fichas, que cada aluno, após o curso, preenche. Após o curso, nós não temos assim, depois de um determinado tempo, como avaliar esse aluno lá no local de trabalho; nós ainda não estamos fazendo isso aí; vai ser feito através da gerência de pessoal que, inclusive, serve como indicativo de desempenho do servidor.

Sobre o aproveitamento e melhoria salarial dos egressos, a Diretora concluiu:

Os cursos possibilitam ao servidor ter uma ascensão horizontal, ou seja, ele não vai passar de um cargo para outro, mas ele pode mudar de letra ou pode melhorar um pouco o salário. A observação que eu gostaria de fazer é que nós da Escola de Governo nos sentimos satisfeitos de poder estar sendo objeto de estudo numa Dissertação de Mestrado. Significa dizer que a experiência é enriquecedora e que ela pode ser ampliada, ela pode ser melhorada cada vez mais.

Na entrevista com a Gerente de Programação e Monitoramento tivemos conhecimento da sistemática de execução dos programas oferecidos pela EGEPI. A gerente afirmou que,

Essa gerência tem como objetivo fazer a programação de cursos e essa programação parte de uma avaliação e o planejamento da Escola de Governo, que é feito todo ano, a partir também de demandas. Nós fazemos um levantamento de demandas em todos os órgãos e, a partir daí avaliamos dentro da nossa proposta de trabalho e definimos os cursos. O calendário de execução desses cursos e atividades é integrado à programação anual, que se compõe do Programa Servidor Saúde, que é o programa formado por ginástica laboral e massagem, e palestra temática; o Programa de Elevação da Escolaridade, que vai desde alfabetização até o pré-vestibular; o Programa de Cursos de Capacitação, que hoje nós realizamos de forma modular, que é o Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, o Curso de Gestão Contábil Financeira, Controle e Auditoria, Curso de Avaliação, de Planejamento, de Políticas Públicas, além dos cursos de Informática, que a nossa intenção é transformar esses cursos de Informática em Gestão da Tecnologia da Informação, mas, por enquanto, esse curso ainda é realizado com pequena carga horária.

Analisando a relação dos cursos atualmente oferecidos pela Escola de Governo do Piauí, pode-se afirmar que ainda são poucos e insuficientes para atender às necessidades de capacitação dos servidores públicos estaduais para que os mesmos desenvolvam atividades de

prestação de serviços à população com qualidade e rapidez no desempenho de suas funções específicas. Entretanto, constata-se que a EGEPI está realizando um esforço no sentido de aumentar a oferta e a diversificação desses cursos, objetivando atingir um nível de atendimento satisfatório da demanda por capacitação dos servidores públicos estaduais.

Sobre o monitoramento das atividades desenvolvidas pela Escola, a Gerente de Programação e Monitoramento informou que:

A Gerência é responsável também por monitorar essas atividades da Escola. Para isso, nós utilizamos alguns instrumentos: uma ficha de inscrição, na qual temos todo o perfil do servidor que participa dos cursos. Essa ficha nos dá uma visão geral do perfil do servidor que participa dos cursos e, a partir daí, fazemos todo semestre uma avaliação do perfil do servidor que utiliza a EGEPI. Essa ficha serve também para fazermos contatos, em caso de desistência do servidor, fazer o acompanhamento e localizar o servidor para qualquer eventual contato. Nós temos também uma ficha de avaliação, que é feita no final de cada curso, onde é mostrado o grau de satisfação do servidor. Ele avalia nesta ficha o grau de atendimento de sua expectativa pelo curso, avalia o espaço físico onde é realizada esta atividade, o facilitador, palestrante e o monitor, que é responsável pela execução dos cursos. Temos também uma ficha de acompanhamento, que resumem todas essas fichas, que fornece um quadro geral de quantos homens e quantas mulheres participam dos cursos, o grau de escolaridade de cada turma etc. Temos essas fichas e um relatório semestral que sintetiza toda essa avaliação. Isso é feito, tanto em Teresina quanto no interior e em todas as atividades envolvidas pela Escola. Temos esse sistema de avaliação e acompanhamento que visa perceber o grau de satisfação do servidor participante dos cursos e o seu nível de aproveitamento. Dentro do processo de monitoramento e avaliação, a EGEPI conta também com estagiários da UESPI, do curso de Administração, que desenvolvem pesquisas junto aos servidores egressos. Essa pesquisa tem como objetivo avaliar o impacto dos cursos desenvolvidos pela Escola de Governo sobre a sua vida profissional e pessoal.

Conforme já referimos, as Escolas de Governo têm a prerrogativa de estabelecer suas prioridades considerando a região em que estão inseridas e as disponibilidades orçamentárias. No caso da EGEPI, o orçamento está inserido dentro dos recursos destinados à Secretaria de Administração do Estado.

A Gerente de Programas Integrados da EGEPI forneceu as seguintes informações:



A Gerência de Programas Integrados trabalha, além da elaboração, planejamento e execução dos projetos da Escola de Governo, junto com as outras gerências, coordenadorias e coordenações.

A Escola de Governo tem parcerias com gestores. Nós temos internamente o que a gente chama de fórum de gestores, que são de gestores de pessoas de cada órgão; estes são convidados para discutir com a Escola de Governo as suas demandas. Todo ano é realizado um processo de avaliação e planejamento para o ano seguinte, junto com os gestores, que são nossos parceiros institucionais. Nós trabalhamos com o gestor de pessoas do órgão, o qual encaminha o servidor para a EGEPI.

A Escola de Governo não executa os cursos, ela planeja e, de acordo com seu planejamento, a EGEPI firma parcerias com instituições de ensino que realizam cursos de capacitação. A partir desse ano de 2006, a EGEPI passou a trabalhar com uma nova modalidade de cursos, que são os cursos de gestão, com a carga horária bem maior, que têm o objetivo de atender o Plano de Cargos e Carreiras e Vencimentos do Estado e uma demanda que o próprio Governador colocou, qual seja a de formação de equipes especializadas no Estado. Neste aspecto serão oferecidos cursos de gestão em políticas públicas e gestão contábil financeira. Em 2006 foi firmado um convênio entre a EGEPI e a UFPI para realização da primeira turma do curso de especialização em Gestão Pública, em nível de pós-graduação *lato sensu* destinado aos servidores públicos estaduais.

Uma vez que a EGEPI terceiriza a execução dos cursos, através das instituições conveniadas ou contratadas, ela não dispõe de um projeto pedagógico que fundamente o planejamento dos cursos, administração, oferta e monitoramento dos resultados. De acordo com a gerente de Programas Integrados, o resultado tem sido efetivo, com o aproveitamento dos servidores e a conquista de melhores salários, com a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos (PCCV) dos servidores públicos estaduais. A EGEPI espera participar de modo mais efetivo da capacitação do quadro de pessoal, em todo o Estado, diversificando os cursos e aumentando o número de vagas.

De acordo com Nogueira (2004, p. 175),

Na verdade, é impossível menosprezar a contribuição dessas Escolas. Afinal, o componente cultural inerente a todo processo educativo, mesmo dos mais erráticos ou enviesado, tende a produzir efeitos positivos em termos de conscientização, de fixação de novos sentidos éticos e de socialização de informações técnicas e habilidades intelectuais.

Na entrevista com a Gerente de Desenvolvimento da EGEPI, obtivemos as seguintes informações:

Esta Gerência é responsável pela execução das atividades de ensino e aprendizagem e desenvolvimento de programas. Junto com as outras gerências, é feito um estudo de todas as atividades que vão ser desenvolvidas durante o ano na Escola de Governo. Quando estas atividades já estão definidas, a Gerência de Desenvolvimento passa a acompanhar, juntamente com as outras gerências.

Sobre a capacitação dos servidores públicos, a Gerente comentou:

A capacitação oferecida pela Escola de Governo tem um bom nível. Especificamente, esse ano o servidor foi contemplado pelos cursos de Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão e Avaliação de Políticas Públicas, Gestão Contábil e Financeira, cursos esses que foram dados com o conteúdo relacionado com o trabalho do servidor. O servidor vai poder oferecer um serviço de qualidade para a comunidade. Então, esse curso oferecido pela Escola de Governo tem uma repercussão, pois ele capacita o servidor na área que ele está desempenhando o seu trabalho.

A atividade de capacitação da EGEPI encontra-se em evolução, pois existe uma pretensão de aumento do número de cursos oferecidos para os anos seguintes, bem como sobre o número de vagas em cada curso. O que cabe ressaltar é que a capacitação oferecida pela EGEPI não busca apenas transmitir informações e habilidades, mas estabelecer novos parâmetros intelectuais, éticos e políticos.

Como ensina Nogueira (ibid, p. 176),

O maior desafio dos processos educacionais – e particularmente daqueles que têm objetivos aplicados, como é o caso das Escolas de Governo – está, precisamente, em encontrar um ponto de equilíbrio, um *tertium datur*, entre formação e capacitação: capacitar sem deixar de formar, formar sem perder de vista o mundo prático, trabalhar com princípios, modelos e conhecimentos sem deixar de se preocupar com suas tradutibilidade, ensinar a pensar sem esquecer de ensinar a fazer.

### 3.2. Participação dos Egressos nos Cursos de Informática e Qualidade no Atendimento

Na pesquisa com os egressos, optamos pelo aproveitamento das falas que mais subsídios forneceram para a consecução dos objetivos do estudo. Os egressos ouvidos, provenientes dos cursos de Informática Básica e Qualidade no Atendimento, responderam ao mesmo roteiro. Ressalte-se que estes possuem formação de nível médio, superior e pós-graduação *lato sensu*.

Os egressos responderam perguntas tais como: Como você avalia a capacitação do servidor público estadual promovida pela EGEPI? Quais as dificuldades encontradas no processo de capacitação promovida pela EGEPI? Quais as sugestões que você indica para melhorar a qualidade dos seus cursos? Você considera que os cursos ofertados pela EGEPI são realmente compatíveis com as necessidades do cargo que ocupa?

Em relação aos cursos de capacitação, os egressos afirmaram:

Eu acho que depois desse curso de informática a pessoa adquire mais experiência, principalmente, porque aqui tem computador, mas a gente, até antes de fazer este curso, no meu caso mesmo, a gente não tinha acesso. Não conseguia fazer nada no computador. Hoje não, a gente já faz. Sou capaz de fazer alguns trabalhos. Então, isso melhorou muito. E também teve outro curso que eu fiz pela EGEPI, de Protocolo e Arquivo, que me ajudou muito na organização dos trabalhos e a entender mesmo o trabalho. Eu só aprendi muita coisa nestes cursos que eu fiz.

O curso é bom. Porque a gente aprende e melhora o conhecimento; antes eu não trabalhava com computador; depois do curso, a gente já trabalha com computador, na prática, o que é bem proveitoso (egresso do curso de Informática Básica).

Eu tenho curso superior e estava precisando me reciclar. E os cursos da Escola de Governo têm me ajudado bastante; tenho obtido bastante conhecimentos; tenho até vergonha de falar, mas eu não sabia trabalhar com computador; e esse curso de informática me ajudou bastante no meu trabalho, onde eu sempre queria realizar um trabalho no computador, precisava de terceiros. E hoje não. Pelo menos já sei fazer alguma coisa e não pretendo parar por aqui. Quero ver se consigo uma vaga pela Escola de Governo para fazer uma especialização em Gestão Pública. É muito bom estar se capacitando. O maior problema que eu acho é o número de vagas limitado. (egresso do curso de Informática Básica).

De acordo com o depoimento de um gestor sobre a importância dos cursos:

Com esse curso, você vai fazer com que cada funcionário tenha uma qualidade melhor no atendimento no seu próprio serviço, porque é uma grande oportunidade que a Escola de Governo está oferecendo para os funcionários, porque antes, nos outros Governos não tinha isto. Não davam esta oportunidade para que os funcionários fizessem um curso profissionalizante e, em consequência, ter uma qualidade melhor no atendimento ao público. (egresso do curso de Qualidade no Atendimento). Os cursos oferecidos pela Escola de Governo são excelentes, nunca tinha ocorrido no Estado do Piauí esse tipo de capacitação, apesar do número limitado de vagas, já tive oportunidade de estar me qualificando, não só nos cursos de Informática Básica, Qualidade no Atendimento, como também em cursos como Gestão de Pessoas. Enfim, espero que a Escola de Governo continue, mesmo depois desse Governo, pois ela está sendo de muita importância para o servidor público estadual. A equipe da Escola de Governo está de parabéns. (egresso dos cursos de Informática Básica, Qualidade no Atendimento e Gestão de Pessoas).

Pelas respostas dadas pelos egressos, pode-se afirmar que é importante investir cada vez mais em formação e capacitação, visto que os recursos humanos requisitados pelo novo Estado e pela nova Administração Pública não teriam como ser viabilizados com a reiteração dos antigos procedimentos referenciados pelo ultrapassado modelo burocrático.

Esta condição nos remete ao que Nogueira (2004, p. 188) afirma:

As Escolas de Governo deveriam surgir precisamente para ocupar essa lacuna e viabilizar os programas de formação e capacitação então requeridos. Com isso, ao longo da última década do século XX, proliferaram por todo o País inúmeras iniciativas dedicadas a formar e capacitar pessoas para trabalhar no setor público.

Os sujeitos entrevistados indicaram como maior obstáculo enfrentado pela EGEPI o número de vagas limitado que impede a possibilidade de um maior número de servidores receber o benefício da capacitação.

A pesquisa demonstrou que a grande maioria dos egressos, atualmente, trabalha na atividade para a qual foi treinado, e considera que seu desempenho no trabalho melhorou. Isso significa uma evolução na Administração Pública estadual no que concerne à capacitação

desses servidores, uma vez que, de acordo com os sujeitos entrevistados, antes da criação da EGEPI eles não tinham qualquer oportunidade de capacitação e hoje consideram que a Escola de Governo se constitui num suporte a quem eles podem recorrer para sua capacitação.

Sobre a melhoria salarial, os egressos referiram que ainda não se verificou, uma vez que, como ressaltou a Diretora da Escola de Governo, os cursos não propiciam ascensão vertical. A melhoria certamente virá quando da implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos, o qual deverá considerar a formação profissional de cada servidor.

Considerando as novas práticas administrativas vigentes e a necessidade de se aproximar o Estado do cidadão – premissa da Constituição Federal de 1988 – que estabeleceu a descentralização administrativa e a participação popular nas ações do Poder Público, as Escolas de Governo se apresentam como parceiras efetivas da administração pública.

#### IV – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Habilitar servidores para a gestão pública, para um novo modo de administrar, para um melhor atendimento da demanda social, para o planejamento e a reorganização administrativa e assim por diante, é a verdadeira base lógica e “filosófica” das Escolas de Governo.

As Escolas destinam-se a formar os quadros que administram, os quadros que planejam, os quadros que dirigem e os quadros que executam. Mobilizam, para isso, uma grande quantidade de conhecimentos e de informações da mesma maneira que fixam valores, parâmetros éticos e referências normativas no contexto dos cursos e treinamentos oferecidos pela Escola de Governo, considerando as demandas do público para o qual os servidores públicos estaduais prestam seus serviços em um mundo globalizado.

Elas não se limitam a funcionar apenas como correias de transmissão da cultura da época, das orientações governamentais ou das inovações técnicas, teóricas e metodológicas, mas atuam como uma espécie de “consciência crítica” do governar em um mundo complexo. Precisam deixar-se contaminar pelo universo ético-político, operar como “escolas de cidadania”.

Só faz sentido pensar em Escolas de Governo se no horizonte delas estiver a perspectiva democrática, no decorrer da qual possam ser confrontadas diversas hipóteses políticas, culturais e religiosas e possam ser compartilhados os valores coletivos fundamentais.

Com base na análise desenvolvida ao longo dos capítulos precedentes, tivemos como objetivo, a título de conclusão desse estudo, a retomada e apresentação das respostas

obtidas ao problema que orientou a investigação, sintetizado na seguinte indagação: A Escola de Governo do Estado do Piauí vem atingindo os objetivos para os quais foi criada?

A Constituição brasileira determina, em seu artigo 39, a criação de Escolas de Governo no País, como instrumento de formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos.

A Escola de Governo do Estado do Piauí surgiu através da necessidade e obrigatoriedade da inovação e modernização do Setor Público. Nasceu no conjunto da reforma do Estado, sancionada pela Lei Orgânica da Administração Pública do Estado do Piauí – Lei Complementar n.º 28, de 09 de julho de 2003, Capítulo II, Subseção V, art. 35, parágrafo 1º, e seu lançamento ocorreu em julho de 2003.

A reforma administrativa empreendida no Estado do Piauí a partir de 2003 incluiu em suas diretrizes gerais a criação da Escola de Governo do Piauí (EGEPI), com o objetivo de proporcionar maior agilidade e qualidade ao serviço público, a partir de um plano de capacitação e valorização do servidor público estadual, articulado com o projeto governamental de desenvolvimento e modernização do Estado do Piauí.

A pesquisa empreendida mostrou características da EGEPI, entre as quais podem-se destacar que o público-meta da EGEPI são os servidores públicos estaduais; a Escola de Governo do Estado do Piauí foi criada com base no modelo da ENAP e de Escolas de Governo existentes em outros estados brasileiros, tais como Pernambuco, Maranhão e de Jacareí (SP); a EGEPI não tem personalidade jurídica própria, constituindo-se em uma Diretoria da Secretaria de Administração do Estado do Piauí (SEAD); a proposta da EGEPI é trabalhar nas áreas-meio: Administração, Fazenda e Planejamento, não se constituindo em uma entidade formadora de mão-de-obra, mas de capacitação de servidores públicos estaduais, ou seja, capacita servidores já com uma formação definida.

A partir dos dados coletados em fontes documentais/oficiais, constatou-se que a política do Governo do Estado é de total apoio às ações desenvolvidas pela EGEPI, conforme afirmam as diretrizes do Plano de Governo Wellington Dias 2003/2006, que são:

1. Fome Zero e Apoio aos mais Pobres;
2. Desenvolvimento Educacional, Científico e Tecnológico (Programa mais e melhores Escolas);
3. Desenvolvimento Integral da Saúde (Programa Família Saudável);
4. Fortalecimento da Participação Popular e do Controle Social (Planejamento e Orçamento Participativo);
5. Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável;
6. Desenvolvimento Institucional Integrado;
7. Reforma e Desenvolvimento Agrário;
8. Desenvolvimento Agropecuário (Programa Riqueza Local);
9. Infra-Estrutura Básica (Programa mais e melhores Estradas);
10. Recursos Hídricos;
11. Cultura, Esporte e Lazer;
12. Segurança Pública (Programa Viver sem Medo);
13. Política de Valorização dos Servidores Públicos.

A Escola de Governo do Estado do Piauí, segundo a Diretora da EGEPI, não se constitui em uma universidade corporativa e nem existe a pretensão de se tornar uma dessas entidades. No entanto, o Plano de Governo Wellington Dias 2007/2010 deixa transparecer a possibilidade de que a EGEPI venha a se constituir em uma universidade corporativa.

A área de atuação da EGEPI envolve os servidores da Capital e de 15 municípios, a saber: Parnaíba, Piripiri, Barras, Campo Maior, Esperantina, Valença do Piauí, Floriano,



Oeiras, Picos, Uruçuí, Paulistana, São Raimundo Nonato, Corrente, São João do Piauí e Bom Jesus. Entretanto, a proposta é de ampliar as ações na Capital e em outros municípios do Estado;

A EGEPI ainda está elaborando seu Plano Político-Pedagógico, no entanto, a Escola vem trabalhando junto aos órgãos estaduais no sentido de verificar a real necessidade de capacitação dos servidores de cada órgão do Estado do Piauí; a EGEPI articula as informações sobre sua estruturação com as metas do Governo no seu primeiro mandato, entre as quais se destacam como uma das marcas a modernização administrativa e o processo de capacitação realizado através da Escola de Governo.

O processo de capacitação realizado através da EGEPI se dá por meio de terceirização com instituições que trabalham com capacitação de pessoas, como, por exemplo, o SENAC, a UESPI e a UFPI, trabalhando na perspectiva de fortalecer a marca da modernização administrativa.

Constatou-se também, através da pesquisa realizada, que os sujeitos sociais envolvidos no processo de capacitação e qualificação proporcionado pela EGEPI estão recebendo os ensinamentos necessários para a melhoria do seu desempenho no trabalho em seus órgãos de origem; a demanda por cursos de capacitação está maior do que a oferta proporcionada pela Escola de Governo; existe um grau elevado de satisfação por parte dos servidores públicos estaduais com relação à qualidade dos cursos oferecidos pela EGEPI; existe uma consciência dos servidores públicos acerca da importância dos cursos oferecidos pela Escola de Governo; os servidores públicos estaduais estão motivados com os cursos oferecidos pela EGEPI, a tal ponto que estão dispostos a participar de outros cursos; os servidores não têm condições de arcar com os custos para realizar uma capacitação. Neste particular, os cursos oferecidos pela EGEPI são gratuitos, sendo que nos cursos de especialização (*lato sensu*) os servidores pagam uma pequena taxa.

Os cursos da EGEPI têm proporcionado esta condição, dando aos servidores estaduais a oportunidade de participar de treinamentos e poder ter ascensão profissional dentro do serviço público estadual.

As Escolas de Governo atuam nas fronteiras da educação para a cidadania: se não visam apenas a treinar servidores, podem perfeitamente funcionar como centros de formação de cidadãos, alcançando toda a população. Em seus encaminhamentos práticos, as Escolas precisam, portanto, equilibrar não somente o quanto investem em capacitação com o quanto investem em formação, mas também o quanto se dedicam ao “exterior” com o quanto se dedicam ao “interior” do Estado, a exemplo do que ocorre com as universidades corporativas.

Aqueles que se dispuserem a atuar em Escolas de Governo não podem contentar-se em administrá-las. Precisam dirigi-las, atuando nelas como intelectuais, não como meros professores ou gerentes de formação, mas como pessoas que constroem e que organizam, persuadem o tempo todo e são capazes de fixar parâmetros de sentido para os demais, pois se trata da sociedade: dos interesses que devem nela prevalecer, de suas instituições e de seu marco normativo, do padrão de desenvolvimento e justiça social com que se deseja viver.

Reformar o Estado não significa desmantelá-lo. Pelo contrário, a reforma jamais poderia significar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político de decisões e, muito menos, é claro, levar a diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou ainda, a diminuição do seu poder de liderar o processo de mudanças, definindo o seu rumo.

Uma reforma administrativa que se dedique apenas a reduzir gastos governamentais ou a “ajustar” recursos humanos não tem potência para incidir positivamente sobre o social ou transformar efetivamente o Estado. A reforma do Estado que se organiza e que evolui com os olhos nos direitos, no bem-estar e na emancipação da população é essencialmente uma reforma da política, o prolongamento de uma reforma democrática e social, concebida como parte de uma modificação nas relações entre o Estado e a sociedade

civil. Sua meta é revigorar as possibilidades de que, entre os cidadãos, estabeleçam-se relações superiores de reciprocidade que não só garantam direitos adquiridos e reconhecidos como também propiciem novas oportunidades de justiça social, de participação democrática e de representação política.

Antes, acreditava-se que o Estado era o grande regulador, o único em condições de limitar o mercado e de fixar parâmetros para a competição e a convivência. Depois, no bojo da crise fiscal do Estado e da colocação em xeque do *Welfare State* – que, como sabemos, coincidiu com a progressiva afirmação da hegemonia neoliberal no campo do pensamento político –, passou-se a dizer que o mercado se bastaria a si próprio e, deixado solto, se auto-regularia e regularia todo o social. (PEREIRA, 1998)

No entanto, na conjuntura neoliberal se repõe a importância do Estado e da administração pública na regulação das necessidades da sociedade dentro do perfil da gestão pública democrática e descentralizadora e nesse âmbito vem a importância dos programas sociais, escola de capacitação e qualidade no serviço público.

A pesquisa demonstrou que a grande maioria dos egressos, atualmente, trabalha na atividade para a qual foi treinado, e considera que seu desempenho no trabalho melhorou. Isso significa uma evolução na Administração Pública estadual no que concerne à capacitação desses servidores, uma vez que, de acordo com os pesquisados, antes da criação da EGEPI eles não tinham qualquer oportunidade de capacitação e hoje consideram que a Escola de Governo se constitui num suporte a quem eles podem recorrer para sua capacitação.

As Escolas de Governo cumprem aqui uma de suas mais relevantes funções: capacitar servidores públicos estaduais para o desempenho de suas funções no atendimento da demanda por serviços públicos de qualidade.

A neutralização teórica, política e cultural do império do mercado é um requisito para que se difunda outra idéia de indivíduo, de propriedade e de “competição”, para que se

chegue a uma nova concepção de desenvolvimento, na qual estejam previstas novas formas de geração de empregos e distribuição de renda, para que, enfim, se recupere plenamente o significado da democracia (participação e representação).

Se não for, porém, para viver essa aventura da política, do conhecimento e da qualificação intelectual plena – base para que se possa estabelecer um relacionamento crítico com o mundo –, para que servirão as Escolas de Governo?

A EGEPI, apesar de vir cumprindo os objetivos para os quais foi criada, ainda apresenta limitações para atingir plenamente seu desiderato, entre os quais se podem mencionar a falta de uma personalidade jurídica própria; a inexistência de um plano político-pedagógico; uma sede própria para abrigar o seu quadro de dirigentes e servidores; não constitui uma unidade administrativa independente dentro do orçamento do Estado, uma vez que é uma Diretoria da Secretaria de Administração do Estado do Piauí;

Entretanto, a EGEPI desempenha um papel importante na estrutura administrativa do Piauí, pois representa um investimento na formação e qualificação dos servidores públicos estaduais no campo da reforma e modernização administrativa no Estado do Piauí.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. **Os barões da federação: os governadores e a redemocratização brasileira.** São Paulo: Hucitec/USP, 1998.

ARRETCHE, M. **Estado federativo e políticas sociais: determinantes da descentralização.** Rio de Janeiro: Revan; São Paulo: FAPESP, 2000.

BARROS, C. D. C. **Qualidade & participação: o caminho para o êxito.** São Paulo: Nobel, 1991.

BARROSO, J. R. Qualidade total: movimentos sinistros para o domínio do inconsciente. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1994. v. 8, p. 8-21.

BATISTA, F. F. **A avaliação da gestão pública no contexto da reforma do aparelho do Estado.** Rio de Janeiro: IPEA, 1999. (Texto para Discussão, 644). Disponível em <[http://www.ipea.gov.br/pub./td/td\\_99/td\\_644.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub./td/td_99/td_644.pdf)>. Acesso em: 17 setembro 2003.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública.** Brasília, 1997. p. 59.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

CARR, D. K. **Excelência nos serviços públicos: gerência de qualidade total na década de 90.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CARVALHO, M. do S. M. V. de; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137-152, abr./jun. 1994.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CONSAD. CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO. **Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados**. Brasília, 2006.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de vida, qualidade do trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113-123, jan./mar. 1993.

COSTA, A. C. A. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DAGNINO, E. (org.) **Anos 90**. Política e sociedade no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1995.

DINIZ, Eli. **Crise, reforma do Estado e governabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

EBOLI, M – **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente 2004.

\_\_\_\_\_. **O Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Coletânea universidades corporativas – educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999.

FERLIE, E.; ASBURNER. L.; FITZGERALD, L. & PETTIGREW, A. **A nova administração pública em ação**. Tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira; revisão de Tomás de Aquino Guimarães. Brasília: ENAP, 1999. 468 p.

FADUL, É. M. C. Reforma do Estado e serviços públicos: transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 70-78, jan./mar. 1999.

FEIGENBAUM, A. V. O que está mudando na gestão e nos conceitos. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 70, p. 10-14, mar. 1998.

\_\_\_\_\_. A nova qualidade. **Banas Qualidade**, São Paulo, n. 91, p. 68-69, dez. 1999.

FERNANDES, G. H. **Análise comparativa entre a universidade corporativa caixa e o modelo de meister**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16305.pdf>>. Acesso em 13 novembro 2006.

GRANJEIRO, W. J. **Administração pública**. 10. ed. Brasília: Vestcon, 2002.

HODGETTS, Richard; AZEVEDO, Ana. Total quality management: lições para a América Latina. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 145-153, out./dez. 1994.

Hreczkiu, M. **Universidade Corporativa: A experiência da UniCAIXA**. Monografia. Taubaté, SP. Disponível em: < [http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mba/2000/hreczkiu\\_mauricio.pdf](http://www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mba/2000/hreczkiu_mauricio.pdf)>. Acesso em: 13 novembro 2006.

INOJOSA, R. M.; FARRAN, N. Qualidade em serviços públicos: um caso de mudanças. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 76-96, out./dez. 1994.

JUNQUEIRA, La Costacurta. **Universidade Corporativa: a experiência do Instituto MVC**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAGINA22U.htm>>. Acesso em 9 novembro 2006.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto C.; VIANNA, Marco A.F. **Capital intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa**. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br>>. Acesso em: 13 out. 2006.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LESSA, C. A. A qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 71-80, jul./set. 2000.

LIMA, M. E. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, 1994.

MAFRA FILHO, F. de S. A. **O servidor público e a reforma administrativa**. Disponível em: <[http://ultimainstancia.uol.com.br/ensaios/ler\\_noticia.php?idNoticia=14251](http://ultimainstancia.uol.com.br/ensaios/ler_noticia.php?idNoticia=14251)>. Acesso em: 02 setembro 2006.

MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do Estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. In: **Introdução ao estudo das organizações**. Brasília: UNB/CEAM/NP3/III CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, 2000.

MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília, 1997.

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

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. São Paulo: Record, 1994.

NISEMBAUM, Hugo. **Universidade corporativa. Ser humano**. São Paulo, v.XXXII, n. 131, p. 40-41, abr. 1998.

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

OLIMPIO, J. A. **A indústria cerâmica na região polarizada por Teresina – Piauí.** Monografia. Teresina, 1999.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público.** Brasília: ENAP/Comunicação, 1994.

\_\_\_\_\_. **Reforma da gestão pública de 95: resposta ao capitalismo global e à democracia.** Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file.asp?id=914](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=914)>. Acesso em: 25 agosto 2006.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, L. C.; PACHECO, R. S. Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado.** Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, n. 3, set./out./nov. 2005. disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 28 agosto 2006.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

\_\_\_\_\_. **A reforma do aparelho de Estado e a Constituição brasileira.** Brasília: ENAP, 1995.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania.** A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP, 1998.

PETRUCCI, V. L. **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo.** Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1995.

PINHEIRO, I. A. Condições estruturais para a adoção do total quality control na administração pública federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1994. v. 3, p. 103-118.



RODRIGUES FILHO, J. A crise gerencial no sistema de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 4, p. 65-75, out./dez. 1994.

RUA, M. das G. Princípios de administração gerencial para o setor público. In: **Teresina e a Nova Gestão Pública – Palestra I. A nova administração pública com o foco no cidadão: desafios atuais**. Brasília: ENAP, 2001.

SANTOS, F. de A. Qualidade nas organizações: uma reflexão histórico-cultural. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba, 1994. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1994. v. 8, p. 21-33.

SANTOS NETO, José Martins dos. Qualidade na educação: paradoxos. **Dois Pontos**. São Paulo, v. 2, n. 19, p. 70-72, 1994.

SEVERINO, J. S. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. (rev. e ampl.). São Paulo: Cortez, 2002.

SCHWARTZMAN, S. A abertura política e a dignificação da função pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 112, n. 2, p. 43-57, abr./jun. 1984.

SOARES, J. T. **Planejamento e administração no Brasil**. Tentativas e realizações nos últimos cinquenta anos. 2. ed. Fortaleza: Edições UFC, 1987.

SOUZA, M. R. M. de. **A importância do setor de Recursos Humanos e a Seleção por Competências**. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232001000200006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232001000200006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 7 novembro 2006.

SOUZA JUNIOR, H. P. Forma e conteúdo na construção ideológica do discurso da qualidade. In: MACHADO, L. R.; FIDALGO, F. S. **Controle da qualidade total: uma nova pedagogia do capital**. Belo Horizonte: Movimento de Cultura Marxista, 1994.

TEIXEIRA, A. **Reengenharia no governo**. Paradigmas para o Brasil 2000. São Paulo: Makron Books, 1995.

VASCONCELOS JÚNIOR, N. **Qualidade total e participação dos trabalhadores: uma pesquisa entre os empregados de empresas metalúrgicas que desenvolvem programas de qualidade total**. 1996. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1996.

VITAL, J. E. S. **Levantamento histórico da temática da qualidade: um registro de estudos e propostas dirigidas às organizações empresariais e à administração pública**. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/notitia/servlet/newstorm.ns.presentation>>. Navi

gationServlet?publicationCode=168pageCode=3918textCode=57828date=currentDate>.  
Acesso em: 2 novembro 2006.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

XAVIER, A. C. da R. O que é a GQT? **Dois Pontos**, São Paulo, v. 2, n. 19, p. 73-75, 1994.

ZOUAIN, D. M. **Escolas de governo e escolas de serviço público**: limites e problemas. Estudo de caso da FESP/RJ e FUNDAP/SP. Disponível em: <<http://www.clad.org.br/fulltext/0047444.pdf#search=%22Escolas%20de%20governo%20e%20escolas%20de%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%3A%20limites%20e%20problemas.%22>>. Acesso em: 19 agosto 2006.

# **ANEXOS**

**ANEXO I****ROTEIRO DA PESQUISA I****ENTREVISTA COM DIRIGENTES E COORDENADORES DA EGEPI  
ROTEIRO N.º \_\_\_\_\_**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**1. IDENTIFICAÇÃO**

- 1.1. Município: Teresina
- 1.2. Instituição: Escola de Governo do Estado do Piauí (EGEPI)
- 1.3. Entrevistado:
- 1.4. Função do entrevistado:
- 1.5. Escolaridade: ( ) Primeiro Grau ( ) Segundo Grau ( ) Superior
2. Qual o objetivo do Governo em criar a Escola de Governo dentro da sua proposta de reforma administrativa e em que modelo se fundamentou?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3. A Escola de Governo, criada pelo Governo Wellington Dias se fundamentou ou se filia a qual experiência, em âmbito nacional ou internacional?

---

---

---

---

---

4. Como se caracteriza a Escola de Governo, enquanto instituição de ensino/capacitação? Ela se assemelha à estrutura de uma universidade corporativa, ou pretende atingir esse nível?

---

---

---

---

---

5. Quais os objetivos da EGEPI? Na sua opinião, a EGEPI vem cumprindo os objetivos para os quais foi criada?

Sim       Não

Se não, indique os motivos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Qual a proposta de qualificação da EGEPI na área de capacitação, desde o seu surgimento?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

7. Qual a concepção de formação/educação que fundamenta a proposta de capacitação da EGEPI?

---

---

---

---

---

---

8. Como é realizada a seleção dos treinandos? Qual o público-alvo da Escola? Qual o perfil dos treinandos? Quais as estratégias para atingir a universalização da capacitação dos servidores?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

9. Quais os cursos ministrados pela EGEPI? Qual a grade dos cursos oferecidos? E a quantidade, o conteúdo e a metodologia?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

10. Quais os obstáculos que a EGEPI enfrenta para cumprir sua programação de cursos?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

11. Os cursos da EGEPI oferecem ascensão na carreira do servidor público?







**ANEXO II****ROTEIRO DA PESQUISA II****ENTREVISTA COM EGRESSOS DOS CURSOS DA EGEPI  
ROTEIRO N.º \_\_\_\_\_**

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1. Entrevistado: \_\_\_\_\_

2. End: \_\_\_\_\_ Vila: \_\_\_\_\_

Bairro \_\_\_\_\_ Zona \_\_\_\_\_

3. Sexo:

 Masculino  Feminino

4. Idade:

 de 16 a 18  de 19 a 30  de 31 a 40 de 41 a 50  de 51 a 60  mais de 60

5. Grau de escolaridade:

 Analfabeto  Alfabetizado Ensino fundamental completo  Ensino fundamental incompleto Ensino médio incompleto  Ensino médio completo Ensino Superior incompleto  Ensino Superior completo Pós-graduação (Especialização)  Pós-graduação (Mestrado) Pós-graduação (Doutorado)  Pós-graduação (Pós-Doutorado)

6. Qual(is) o(s) curso(s) que você fez através da EGEPI?

---

---

---

---

7. Você está trabalhando atualmente na atividade para o qual foi treinado (a)?

Sim     Não     Em parte

8. Você considera que os cursos ofertados pela EGEPI são realmente compatíveis com as necessidades do cargo que ocupa?

Sim     Não     Em parte

9. Com relação ao nível de aproveitamento do curso você acha que foi:

Ótimo     Bom     Regular     Ruim     Péssimo

10. Após o treinamento, os egressos dos cursos melhoraram seu desempenho no trabalho?

Sim     Não

No caso de não, indique os motivos, de acordo com sua opinião.

---

---

---

---

---

11. Do ponto de vista salarial, houve melhoria para os servidores egressos dos cursos?

Sim     Não

No caso de não, indique os motivos, de acordo com sua opinião.

---

---

---

---

12. Como você avalia a experiência do servidor público estadual promovida pela EGEPI?

---

---

---

---

---

13. Antes da existência da EGEPI você teve oportunidade de receber algum tipo de treinamento/capacitação?

Sim       Não

14. Quais as dificuldades encontradas no processo de capacitação promovido pela EGEPI?

15. Você está trabalhando atualmente na atividade para o qual foi treinado (a)?

Sim       Não       Em parte

16. Você considera que os cursos ofertados pela EGEPI são realmente compatíveis com as necessidades do cargo que ocupa?

Sim       Não       Em parte

17. Com relação ao nível de aprendizagem do curso você acha que foi:

Ótimo     Bom       Regular     Ruim       Péssimo

18. Após o treinamento, os egressos dos cursos melhoraram seu desempenho no trabalho?

Sim       Não

No caso de não, indique os motivos, de acordo com sua opinião.

---

---

---

---

---

19. Do ponto de vista salarial, houve melhoria para os servidores egressos dos cursos?

Sim       Não

No caso de não, indique os motivos, de acordo com sua opinião.

---

---

---

---

20. Como você avalia a capacitação do servidor público estadual promovida pela EGEPI?

---

---

---

---

---



### **ANEXO III**

#### **PLANO DE CURSO EM INFORMÁTICA BÁSICA**

**Carga Horária: 80 horas**

#### **Objetivo Geral**

**Propiciar aos participantes a aquisição de competências que atendam às demandas do cidadão, do mercado e da própria sociedade, adotando uma postura ética e despertando a importância do saber, do fazer e do ser.**

#### **Estratégias de Operacionalização da Metodologia**

**No processo formativo o docente se posicionará como educador que desenvolverá a capacidade de reflexão do aluno frente à sua profissão e a compreensão das relações sociais, políticas e econômicas à sua volta. O docente não apenas ensinará a fazer, mas despertará para o aprender a aprender.**

O aluno deve dominar a técnica em nível intelectual, compreendendo a realidade na qual vai atuar e a aplicabilidade do seu conhecimento frente a esta realidade, garantindo uma formação mais abrangente que enriqueça a construção do saber, a partir da vivência sócio-intelectual de cada um.

#### **Material Didático**

- Livros ou material instrucional elaborado pelo docente, revisado e adaptado aos critérios pedagógicos por técnico supervisor, reproduzido em computador e organizado com espiral.
- Equipamento e material de consumo necessário à execução do curso.

#### **Tipo de Avaliação**

- **Avaliação Diagnóstica:** efetiva na entrada do processo formativo para obter informações para o ajuste do planejamento, permitindo a continuidade do processo formativo, partindo-se do conhecimento/habilidades já adquiridos e verificação de carências, direcionando comportamentos iniciais.
- **Avaliação Formativa:** efetivada no decorrer do processo formativo, visando o reforço e garantindo a consecução dos objetivos.
- **Avaliação Somativa:** realizada no final do processo para estabelecer julgamento final em relação ao mérito ou desempenho.
- **Do Curso:** questionário aplicado aos participantes.

#### **Pré-Requisitos da Clientela**

- **Escolaridade mínima:** Ensino fundamental completo.
- **Idade mínima:** 18 anos.

#### **Fontes de Recrutamento**

- Escola de Governo do Estado do Piauí.

#### **Tipo de Certificado**

- **Aproveitamento e Frequência.**

#### **Critérios de Aprovação**

- **Frequência mínima de 90%.**

**Aproveitamento:** ser considerado apto, através de execução de prova de reconhecimento e de amostra de trabalho, com aproveitamento mínimo de 70%.

#### Conteúdo Programático

<b>BLOCOS TEMÁTICOS</b>	<b>UNIDADE TEMÁTICA</b>	<b>CARGA HORÁRIA (Horas)</b>
<b>Sistema Operacional, Utilitários e Periféricos</b>	<b>IPD, Sistema Operacional, Antivírus, Compactadores</b>	<b>26</b>
<b>Aplicativos</b>	<b>Processador de Texto, Planilha Eletrônica e Navegador para Web</b>	<b>54</b>
<b>Total</b>		<b>80</b>

#### ANEXO IV

#### FICHA DE INSCRIÇÃO

**1 – ATIVIDADE:**

**2 – DADOS PESSOAIS**

**Nome:** \_\_\_\_\_

Identidade: \_\_\_\_\_ CPF: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ DDD \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_

Celular \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( )

Faixa Etária: ( ) 18 a 20 ( ) 20 a 30 ( ) 30 a 50 ( ) 50 a 60

**3 – DADOS FUNCIONAIS (Colocar o nome e dados do funcionário/a)**

Órgão de lotação: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ UF: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

DDD \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_ FAX \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Matrícula: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**4 – DADOS EDUCACIONAIS**

Escolaridade:

Ensino Fundamental: ( ) 1ª à 4ª ( ) 5ª à 8ª

( ) Ensino Médio

( ) Graduação

( ) Pós-Graduação

**5 – PRODUTO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Local e data**

\_\_\_\_\_  
**Assinatura**

**ANEXO V**

**FICHA DE ACOMPANHAMENTO**

**1 – CURSO/ATIVIDADE:**



**2 – PARTICIPANTES**

<b>MULHER</b>		<b>HOMEM</b>	
<b>FAIXA ETÁRIA</b>			
<b>18 a 20</b>	<b>20 a 30</b>	<b>30 a 50</b>	<b>50 a 60</b>
<b>ESCOLARIDADE</b>			
<b>ENSINO FUNDAMENTAL</b>	<b>ENSINO MÉDIO</b>	<b>GRADUAÇÃO</b>	<b>PÓS-GRADUAÇÃO</b>
<b>SITUAÇÃO FUNCIONAL</b>			
<b>SERVIDOR EFETIVO</b>		<b>SERVIDOR COMISSIONADO</b>	

**ANEXOVI**  
**FICHA DE AVALIAÇÃO**

Curso/Atividade: \_\_\_\_\_

Período de Realização: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ a \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Município: \_\_\_\_\_

Para avaliar, observe a legenda e marque nos quadros abaixo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ruim</b>	<b>Regular</b>	<b>Bom</b>	<b>Muito Bom</b>	<b>Ótimo</b>

<b>Da participação do servidor(a) no curso/atividade.</b>					
<b>1. Atendimento das expectativas com relação ao curso/atividade.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>2. O curso/atividade correspondeu ao que foi programado.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>3. Aplicabilidade do curso/atividade para a realidade de seu órgão.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>4. Aquisição de novos conhecimentos durante o curso/atividade.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Desempenho do(a) ministrante/facilitador/palestrante.</b>					
<b>5. Utilização de estratégias adequadas à condução do curso/atividade.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6. Capacidade de criar integração entre os participantes.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7. Atualização, segurança e clareza na abordagem do conteúdo.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8. Uso de material didático.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9. Pontualidade e assiduidade.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>10. Adequação da metodologia utilizada aos objetivos apresentados.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Da organização/Coordenação/Logística</b>					
<b>11. Qualidade da organização e coordenação do curso/atividade</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12. Condições de uso do espaço físico</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Avaliação Global do Curso/Atividade (assinale sua nota, na escala de 1 a 10)</b>										
<b>13. Qual era a sua expectativa sobre o Curso/Atividade antes de inicia-lo?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>14. Qual é a sua avaliação global?</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>

**ANEXO VII**  
**LISTA DE SERVIDORES(AS) – CERTIFICADOS**

**Curso:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Período:** \_\_\_\_\_

**Horário:** \_\_\_\_\_

**Local:** \_\_\_\_\_

**Carga Horária:** \_\_\_\_\_

<b>N.º</b>	<b>SERVIDOR</b>	<b>ÓRGÃO</b>	<b>BLOCO I</b>	<b>BLOCO II</b>	<b>BLOCO III</b>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>3</b>					
<b>4</b>					
<b>5</b>					
<b>6</b>					
<b>7</b>					
<b>8</b>					
<b>9</b>					
<b>10</b>					
<b>11</b>					
<b>12</b>					

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)