

COOPERAÇÃO

NESTE NÚMERO

**ALUNOS AVALIAM
PROGRAMA DE
VISITA TÉCNICA**

página 2

**ATUALIZAÇÃO PARA
SECRETÁRIA(O) SENIOR**

página 3

**ENAP EM NÚMEROS:
OS NÚMEROS
DA ESCOLA**

página 3

**DAF TEM NOVA
ESTRUTURA**

página 4

PROGRAMA DE COOPERAÇÃO REÚNE GRADUANDOS E PÓS-GRADUANDOS

Um ciclo de palestras centradas no tema **Reforma do Estado** e a possibilidade de visitas a órgãos públicos federais constituíram o **Programa de Visita Técnica** para 21 graduandos de Administração Pública da Universidade Estadual Paulista - UNESP e 12 pós-graduandos em Administração Pública e Ciências Sociais da FGV(SP), FESP(RJ), PUC(SP), CPGA/UFSC, que permaneceram na ENAP no período de 22 de janeiro ao dia 2 do mês em curso.

O programa de cooperação técnica vem sendo desenvolvido regularmente, duas vezes ao ano, para graduandos do **Curso de Administração Pública da UNESP**, por meio de convênio firmado entre a ENAP e aquela universidade paulista. Pelos bons resultados alcançados, o programa foi estendido, em julho de 95, também a alunos de **Pós-Graduação em Administração Pública e Ciências Sociais**, com vistas a lhes proporcionar um maior acesso a informações e experiências em curso na Administração Pública e a promover o desenvolvimento de dissertações e teses sobre os temas de maior interesse na área.

Algumas inovações vieram modificar o Programa de Visita Técnica: um tema específico na área da Administração Pública (no caso atual, Reforma do Estado) foi objeto de palestras e debates nos anfiteatros da ENAP, tendo sido concedidos períodos livres para que os alunos pudessem realizar visitas a órgãos públicos, fazer contatos, ou mesmo procurar instituições para realizar seus estágios.

Durante as palestras, especialistas do Governo Federal apresen-

taram as propostas de mudança que estão sendo implementadas pelo atual governo, nas áreas Previdenciária, Tributária e Administrativa, estabelecendo comparações com os sistemas até então adotados. Deputados federais e professores universitários também falaram sobre temas afins à Reforma do Estado. A diretora de Treinamento e Desenvolvimento e a presidente da ENAP participaram ativamente do desenvolvimento dos trabalhos.

Os ministérios do Meio Ambiente, da Saúde, da Previdência Social, da Agricultura, da Indústria e Comércio, da Fazenda, o Congresso Nacional e a UnB foram alguns dos órgãos visitados pelos participantes, que tiveram, dessa forma, uma visão mais ampla sobre o funcionamento do aparelho do Estado. Na tarde do dia 26 último, os alunos de Pós-Graduação apresentaram os temas de suas teses e dissertações para técnicos da ENAP e graduandos da UNESP.

Em cumprimento ao roteiro oficial do programa, os alunos estiveram presentes à audiência pública sobre o tema **Relações da Administração Pública com o Usuário**, ocorrida na Câmara dos Deputados. Nessa ocasião, foi agendada uma palestra extra-programação, na ENAP, com o senador Eduardo Suplicy (PT-SP), para o dia 1º deste mês, sobre o **Programa de Garantia de Renda Mínima**.

Encerrando as atividades, graduandos e pós-graduandos realizaram uma avaliação do Programa de Visita Técnica, deixando um registro positivo da experiência adquirida. Trechos dessas avaliações estão transcritos na página 2 desta edição do Jornal ENAP.

ALUNOS AVALIAM PROGRAMA DE VISITA TÉCNICA

No último dia do Programa de Visita Técnica, que reuniu 21 graduandos de Administração Pública da Universidade Estadual Paulista - UNESP e 12 pós-graduandos de Administração Pública e Ciências Sociais de instituições como FGV(SP), FESP(RJ), PUC(SP) e CPGA/UFSC, na ENAP, no período de 22 de janeiro ao dia 2 próximo passado, foi solicitado que fizessem uma avaliação da experiência proporcionada pela programação. De um saldo positivo refletido pelas opiniões expressas nestas avaliações, transcrevemos abaixo alguns trechos considerados mais significativos.

GRADUANDOS

"Todas as palestras foram muito positivas. Parabéns pela escolha dos temas e dos palestrantes."

"O mais importante é que pudemos debater com pessoas que vivem a realidade da administração pública, discutindo seus defeitos e encaminhando propostas de melhoria."

"O fato de estudarmos em universidades localizadas em regiões com políticas municipais, aumenta a importância de conhecermos a administração pública a nível federal."

"A visita contribuiu para aumentar o interesse sobre temas relativos à administração pública federal, pelo fato de ser realizada na capital do país e propiciar um contato maior com o poder público federal."

"Foi positivo entrar em contato direto com os órgãos públicos federais e analisar de perto os mecanismos e procedimentos necessários para governar o país."

"Foi possível, através do relato de experiências dos palestrantes, sentir como realmente é a administração pública brasileira."

"Adorei a audiência pública! É extremamente gratificante ver o funcionamento das atividades do Estado."

"Gostaria de agradecer aos funcionários da ENAP pelo belo atendimento que nos foi proporcionado."

"As exposições aumentaram meu interesse pelo setor público federal. Esta experiência firmou em mim a intenção de trabalhar na área pública em âmbito federal."

PÓS-GRADUANDOS

"As palestras contemplaram as visões mais importantes do espectro e deram um enfoque equilibrado entre o acadêmico e o técnico."

"No geral, foi super-legal! O pessoal da ENAP é muito agradável e o ambiente físico também."

"Todas as palestras abordando diferentes aspectos da Administração Pública levantaram diversos pontos de interesse, que deverão servir como tema de maiores estudos de nossa parte."

"Gostaria apenas de agradecer a oportunidade oferecida pela ENAP, a hospitalidade com que fomos recebidos e congratular-me pela iniciativa aberta e democrática de promover o debate sobre temas de tanta importância para todos nós."

"Este Programa de Visita Técnica contribuiu para que eu tivesse a certeza de que quero trabalhar no Governo e me motivou para que eu estude ainda com mais interesse para os próximos concursos."

Jornal ENAP:

Informativo Interno da
Escola Nacional de Administração Pública

Coordenação: Jean Marc Georges Mutzig

Texto: Jorge Martins Rodrigues

Projeto Gráfico: Roberto Dantas

Editoração: Jorge Martins Rodrigues

Luiz Alberto Lima da Costa

Revisão: Maria Lúcia Pinheiro

Natal de Jesus Assunção

Colaboração: Gislaïne Foschete

Marcia Facchina

Yara de Cunto

Fone: 245.7878 R. 119

Fax: 245.5498

INFORME**BIBLIOTECA**

O CDID e a Coordenação de Informática estão desenvolvendo projeto de informatização da Biblioteca. Os programas que serão implantados têm por objetivo a agilização do processo de atendimento ao usuário e o controle de empréstimos de obras do acervo. Novas assinaturas de periódicos estrangeiros e nacionais estão sendo adquiridas e uma seleção no conjunto de publicações está sendo providenciada de forma a tornar a biblioteca especializada em Administração Pública. Além disso, a reforma física que está sendo realizada nas instalações da biblioteca darão mais clareza e leveza ao ambiente.

PALESTRA

O MARE e a ENAP promoveram a palestra **Serviço de Atendimento ao Cidadão: A Experiência do Estado da Bahia**, proferida pelo Secretário de Administração do Estado da Bahia, Sérgio Augusto Martins Moysés, dia 7 último, na sala 230 da ENAP. Foram convidados representantes de Órgãos da Administração Federal Direta e Indireta que prestam serviços ao cidadão; da Secretaria da Administração do GDF e órgãos que prestam serviços ao cidadão no GDF; Secretários do MARE, direção e corpo técnico da ENAP. A palestra teve por objetivo divulgar e discutir um sistema concentrado na prestação de serviços públicos, com vistas à realização de experiência piloto.

ASSENAP

A ASSENAP informa que, após o carnaval, recomeçarão as aulas de natação, ginástica, musculação, capoeira, dança de salão, futsal e futebol de campo. Informa ainda que foi realizado convênio com a Confederação da União Nacional das Associações de Servidores Públicos Federais - FUNASP, que proporcionará, dentre outros benefícios, reservas e emissões de passagens aéreas nacionais e internacionais, excursões para todo o Brasil e exterior, locação de veículos e crédito financeiro.

DTD TEM NOVO CURSO PARA SECRETÁRIAS(OS)

Com o objetivo de sensibilizar secretárias(os) - que exerçam suas funções em gabinetes, diretorias e assessorias - para as características da gestão pública contemporânea e prepará-las para enfrentar, com competência profissional, os desafios do novo modelo de gestão, foi elaborado pela DTD da ENAP o curso de **Atualização para Secretária(o) Senior**, estando sua primeira turma programada para o período de 22 a 26 de abril próximo.

A idéia de se criar esse curso surgiu da constatação de ter sido bastante heterogênea, em termos de formação e experiência profissional, a clientela inscrita no curso **Atualização para Secretárias (os)**, oferecido pela ENAP de setembro a dezembro de 95.

Diante desta situação, a DTD decidiu manter o curso de **Atualização para Secretárias(os)** - de estrutura mais simples- direcionado para participantes com menos experiência, e desenvolveu o de **Atualização para Secretária(o) Senior**, para uma clientela de mais alto nível. Este curso, que tem a pretensão de ser mais avançado e mais atual, está voltado para atitudes e comportamentos mais modernos a serem assumidos pelos profissionais da área.

“O que se pretende é mostrar que as mudanças que estão ocorrendo

no mundo implicarão em alterações de comportamento nas pessoas que ocupam cargos de comando - com quem as(os) secretárias(os) seniors trabalham -, o que exigirá desses profissionais uma atitude pró-ativa em seu papel de assessoramento no processo gerencial”, disse Gislaine Foschete, que coordena o curso de **Atualização para Secretária(o) Senior**, juntamente com Ana Cristina Dantas, ambas gerentes da área de RH e Gerenciamento da DTD/ENAP.

“Nesse novo curso haverá dois módulos específicos de 8 horas, que falarão das relações inter-pessoais e da competência técnica. Pretende-se avançar nesse tema, trabalhando assuntos como criatividade, produtividade, qualidade no trabalho e desenvolvimento contínuo. Falamos do *stress* - suas causas e como evitar este problema -, das habilidades que as secretárias deverão ter para exercer suas funções”, prosseguiu Gislaine Foschete.

O programa do Curso de **Atualização para Secretária(o) Senior** inclui ainda módulos sobre estruturação de textos e automação de escritório. Neste último, serão apresentados alguns dos modernos recursos de informática aplicáveis às atividades de secretariado, tais como correio eletrônico, teleconferências via computador e estações de trabalho.

. Das 333 vagas da ENAP, 196 servidores trabalham na Escola e 97 estão cedidos para outros órgãos, sendo 9 sem ônus para a ENAP.

. 25 servidores sem vínculo e 8 requisitados completam o quadro de 229 pessoas em atividade na Escola.

. A folha de pagamento mensal gira em torno de R\$ 400.000,00, incluindo, além dos servidores citados acima, 24 aposentados e 2 pensionistas

. A menor remuneração da ENAP é de R\$ 360,00 e a maior de R\$ 6.000,00.

DAF SE ESTRUTURA COM MENOS HIERARQUIA

Já está em funcionamento a nova estrutura da Diretoria de Administração e Finanças - DAF, da ENAP, que reduz níveis de hierarquia, descentralizando decisões e delegando responsabilidades, e procura uma relação mais direta entre os gerentes e o diretor, com o objetivo de alcançar uma organização mais ágil, com menor tempo de execução de suas atividades.

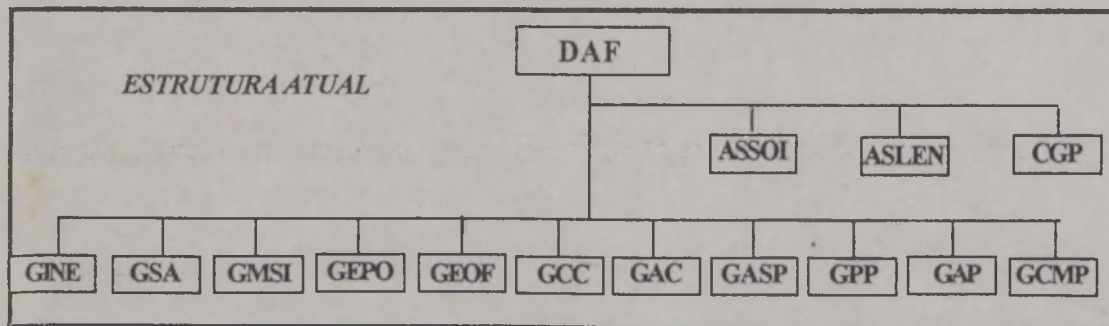
O diretor da DAF prosseguiu explicando que as Reuniões de Coordenação Gerencial vieram suprir a falta do coordenador-de-área, ao promover a coordenação entre gerentes. "O que se ganha em agilidade para uma tomada de decisão ao eliminar-se um nível da hierarquia, perde-se em coordenação dos trabalhos. Assim, as reuniões são necessárias para

onze gerentes que tratam de diversas áreas. A nova estrutura tornou mais leves as gerências. Grande parte delas, hoje, tem de duas a três pessoas, no máximo, que são: o titular da gerência, a pessoa que o substitui em sua ausência e um auxiliar que dá suporte. A idéia da diretoria é tomar a estrutura o mais leve e mais automatizada possível.

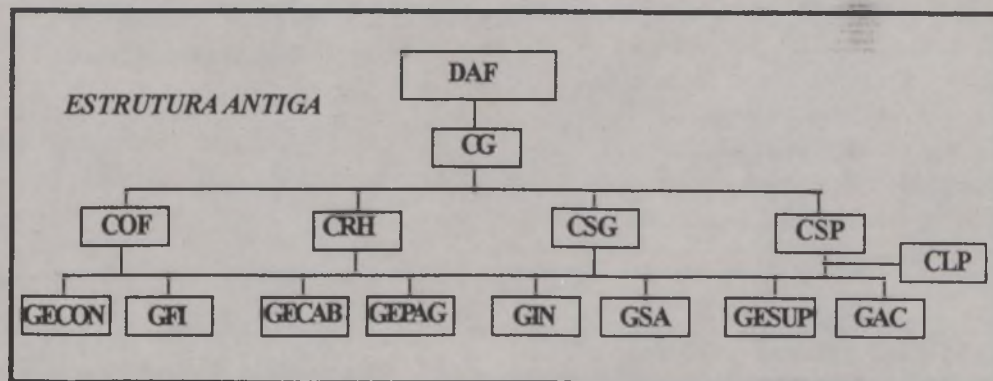
Além das Reuniões de Coordenação Gerencial são realizadas reuniões por equipes. Estão sendo montadas quatro equipes que correspondem às antigas quatro coordenadorias. Estas equipes são chamadas de Grupos Gerenciais (GG) que, atualmente, constituem os GG de Finanças, de Pessoal, de

Suprimentos e de Serviços. Está sendo observado que esses gerentes se reúnem de forma autônoma, sem o estímulo do coordenador ou do diretor.

"Esta estrutura é muito recente. Foi implantada formalmente só em novembro último, mas o que se tem percebido é que os gerentes têm



que um gerente de finanças, por exemplo, fique sabendo o que o gerente de serviços gerais está fazendo, para que ele possa entender melhor quais são os problemas que o colega enfrenta e possa colaborar para encontrar as soluções", disse.



"A Reunião de Coordenação Gerencial não tem como finalidade principal tomar decisões, mas avançar numa administração gerencial que seja eficaz e que se pautem pelos resultados, respeitando toda a legislação existente e buscando a maior eficiência possível. E neste aspecto, já se está colhendo resultados", prosseguiu o diretor.

Atualmente, a DAF conta com

alcançado uma autonomia muito grande e estão muito mais desembaraçados. Estamos ganhando bastante em agilidade nas decisões. E uma coisa muito importante, que deverá ter reflexos muito positivos, é que esses grupos de gerentes já estão trabalhando como equipe e demonstram uma visão cada vez mais clara da missão e objetivos da ENAP", concluiu Carlos Morales.

A nova estrutura da diretoria, que vinha se consolidando de agosto a outubro de 95, formalizada pela Portaria DAF nº 014, de 30 de novembro de 1995, vem somar-se ao novo regimento interno da ENAP, em fase final de elaboração.

Tornando mais democrática a estrutura de comando, os quatro níveis hierárquicos do modelo anterior de funcionamento da DAF (diretor, coordenador-geral, coordenadores-de-áreas e gerentes) transformaram-se, praticamente, em apenas um nível, onde os gerentes relacionam-se diretamente com o diretor, sob a orientação de um coordenador geral.

"Estamos funcionando desse jeito. A estrutura está mais ágil, a relação está mais próxima, mais democrática. Têm sido feitas Reuniões de Coordenação Gerencial, com os onze gerentes mais os três assessores - a princípio semanalmente e, agora, mais espaçadamente - desde que a equipe já passou a ter vida própria, entrando num ritmo de trabalho", disse Carlos Morales ao Jornal ENAP.

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Flexibilidade Gerencial e Avaliação

Érica Máximo Machado(*)

Observando-se o desenvolvimento, ou mais especificamente, a implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, constata-se que vários projetos e programas estão sendo discutidos e serão colocados brevemente em prática.

Quanto ao processo de implementação das ações determinadas pelo Plano Diretor, dois aspectos são vistos como de extrema relevância e devem ser analisados especialmente em função do atual contexto de consolidação da democracia no país.

O primeiro aspecto pode ser compreendido a partir do momento em que o processo de implementação de políticas governamentais é analisado como um movimento cíclico de ações e novas decisões. Desta forma, a fase de implementação de uma política pública pode ser descrita como a fase de "formulação em processo".

Este aspecto chama atenção para a necessidade de adequação do perfil dos gerentes a demandas emergentes, ou seja, os altos administradores públicos devem ser suficientemente flexíveis em suas decisões para serem capazes de acompanhar os novos rumos



que uma política pode assumir e os efeitos que podem ser gerados em função de novas decisões que se consolidem, ou não, ao longo do processo de implementação.

Um outro aspecto importante diz respeito ao sistema de avaliação das políticas públicas. A avaliação de políticas públicas se constitui em instrumento essencial para a correção de erros ou desvios que possam

ter ocorrido nos momentos de formulação e implementação de alguma política. Entretanto, esta avaliação não pode e não deve ficar restrita aos condicionantes financeiros envolvidos, devendo ser analisado o seu impacto sobre a sociedade. O impacto sócio-econômico de uma política é

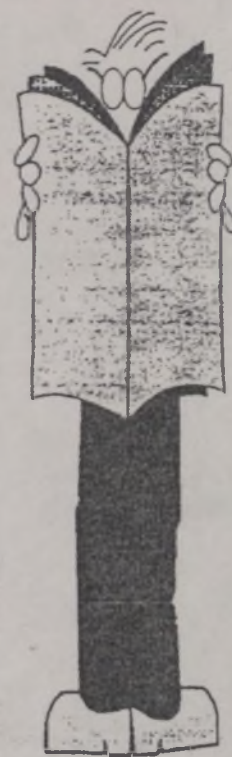
vital para que não haja desperdício de recursos públicos e para que os objetivos da ação pública sejam alcançados.

Assim, a flexibilidade decisória dos altos administradores públicos e a instituição de um sistema de avaliação são pré-requisitos fundamentais para que a formulação e a implementação de políticas públicas atendam aos parâmetros de eficiência e eficácia. Desta forma, pode-se cobrar do governo responsabilidade em suas decisões, bem como garantir transparência às atividades governamentais.

(*) Técnica da DEP, mestranda em Ciência Política

Continuam abertas as inscrições para o curso
O Indivíduo e a Organização realizado pelo **CENDEC**.

Os interessados devem procurar Adriana,
na **CGDI** (ramais 139 ou 227).



FOLHADOR
SERVIDOR

PLANO GERAL

ALGUMAS FRASES

Não é só quando se come papel e barbante que o estômago fica embrulhado.

Da zebra, zangada com a pulga: - Você está na minha "lista" negra!

Aviso à porta de certo restaurante: Fechado para almoço.

Rápido demais: rápido o bastante para trancar a gaveta e guardar a chave dentro.

Era tão preguiçoso que esperava que o mar pegasse fogo para comer peixe frito!

DOCE DE BATATA DOCE

1 xícara de batata doce cozida e amassada
1 1/2 xícara de açúcar 1/2 xícara de leite de coco
1 colher (de sopa) de queijo Minas ou curado ralado, ou tipo parmezão ralado
1/4 de xícara de nozes ou castanhas-do-Pará picadas
2 colheres (de sopa) de manteiga ou margarina

Misture a batata doce com o açúcar e cozinhe em fogo baixo, mexendo sempre, durante 5 minutos. Acrescente o leite de coco e continue a cozinhar, mexendo sempre, com uma colher de pau, até ficar bem firme. Retire do fogo, acrescente o queijo, as nozes ou castanhas-do-Pará e a manteiga ou margarina, bata bem e deixe esfriar. Forme pequenas bolinhas com esta mistura e conserve-as em banho-maria para não endurecer. Passe-as em coco ralado e enfeite cada uma com um cravo ou um pedacinho de noz ou castanha-do-pará. Sirva em forminhas de papel.

O ANIVERSÁRIO

Os tempos, que se vão, sempre nos trazem
notícias dos exemplos mais antigos.

Eu, na lição do que os amigos fazem,
vou aprendendo a fazer amigos.

Jorge de Meireles

DIA	NOME	ÁREA	DIA	NOME	ÁREA
03	Eudemar França Silva	DAF	13	José Marcos Meireles Viana	DAF
06	Maria Lúcia de Moraes Pinheiro	CGDI	16	Tânia Mara da C. Pessoa	DTD
07	José Luiz Méra A. Filho	DAF	17	Adriana de Melo Guimarães	CGDI
08	Rubens Oliveira da Silva	DAF	18	Oswaldo Henrique P. de Farias	DEP
08	Yara Barbosa de Cunto	CGDI	20	Dickens Gondim Costa	DAF
09	Gislaine Angelo Foschete	DTD	24	Gilmar Inácio da Silva	DAF
09	Paulo Ferreira Alves	DAF	24	Gilson Noberto Dias	DAF
11	Lázaro Dias dos Santos	DAF	24	Nilce da Silva Ribeiro	DAF



HUMOR



Receita



**ANIVERSARIANTES
DE FEVEREIRO**

RELATÓRIO

ENAP PRESTA CONTAS AO TCU

A Prestação de Contas da ENAP referente ao ano de 1995, contendo o Relatório de Atividades, os Balanços Financeiro, Orçamentário e Patrimonial e as Demonstrações das Variações Patrimoniais da Escola e do FUNDASE, já foi enviada à CISET/MARE para análise, de onde, com a ciência do Ministro da Administração Federal e da Reforma do Estado, será remetida ao Tribunal de Contas da União. O documento apresenta o desenvolvimento de cada Programa de Trabalho, destacando as ações realizadas, os resultados obtidos, as dificuldades encontradas, as medidas adotadas para sua superação, bem como seus beneficiários.

Em busca de uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento dos cidadãos e aberta ao controle de seus resultados, a ENAP vem desenvolvendo programas de capaci-

tação, destinados aos servidores públicos federais, que aumentem a eficácia e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Conforme consta do Relatório de Atividades de 1995, as ações da ENAP em 1995 pautaram-se por um conjunto de diretrizes que incluíram a reinterpretação das finalidades básicas da Escola, face as novas metas do Governo Federal, tendo sido procurada uma maior integração com o MARE, tanto em nível estratégico quanto nos níveis técnico e operacional.

A clara identificação de um nicho para a atuação da ENAP e a convergência das ações das diversas áreas da Escola em direção a uma visão compartilhada de sua missão institucional foram objetivos buscados ao longo do ano que passou.

Foram formulados catorze cursos realizados em 141 turmas, atingindo um total de 1.964 servidores treinados, resultados obtidos de julho a dezembro de 1995, tendo o primeiro semestre sido dedicado ao planejamento e elaboração desses cursos. Programas de educação continuada, compatíveis com as propostas de reforma do Estado, foram desenvolvidos com novas metodologias que possibilitam multiplicar as ações de capacitação através da formação de multiplicadores, aprendizagem auto-instrucional e ensino à distância. Estes esforços permitiram elevar substancialmente as metas para 1996: capacitar 7.000 servidores na ENAP e outros 4.000 em parceria com os sindicatos.

Os programas de capacitação foram definidos a partir das seguintes diretrizes: cursos regulares, de curta duração, baseados em uma concepção de educação continuada, que visa a atualização sistemática e permanente dos quadros; revisão dos conteúdos com ênfase nos temas da melhoria da gestão pública; oferta de cursos para três segmentos: gerência estratégica,

gerência intermediária e nível operacional; atuação em quatro nichos temáticos: informática básica, gerência e recursos humanos, legislação e orçamento, gestão governamental.

As atividades de pesquisa, no decorrer do ano de 1995, foram reunidas na Diretoria de Estudos e Pesquisas. Trabalhos iniciados no ano anterior foram concluídos, e iniciados novos projetos, incluindo assuntos de assessoramento do MARE. Quinze seminários e eventos foram realizados, reunindo 1.100 participantes, destacando-se as parcerias com MARE, Embaixada Britânica, Agência Japonesa para Cooperação Internacional e Fundação Konrad Adenauer.

Na área de Documentação e Informação, o documento Política de Desenvolvimento de Coleções, elaborado e aprovado em 1995, apresenta as diretrizes para renovação do acervo da biblioteca da ENAP, visando torná-la centro de referência nos temas da administração pública e gestão governamental. Tais diretrizes orientaram a aquisição de 27 periódicos nacionais e estrangeiros e definiram como meta retornar à aquisição de livros e periódicos, visando a ampliação do acervo em 50% em quatro anos (5.000 títulos).

No desempenho da secretaria executiva do Fundo Especial de Formação, Qualificação e Desenvolvimento do Servidor Público - FUNDASE, em 95, a ENAP recebeu 2.089 projetos, encaminhados por 68 instituições públicas federais. Foi aprovada a celebração de convênios com 23 instituições, para atender a 93 projetos programados, visando a capacitação de 11.544 servidores. Deste total, 16 instituições concluíram a celebração de convênios com a ENAP, disponibilizando R\$ 1.383.729,50 dos recursos do FUNDASE, para a realização de 77 projetos com a previsão de treinar 10.442 servidores públicos.

continua na página 3

NESTE NÚMERO

**CURSO PARA
ESPECIALISTAS**

página 2

**MULTIPLICADORES
PARA INFORMÁTICA**

página 2

ENAP EM NÚMEROS

página 3

**GOVERNANCE E
GOVERNABILIDADE**

página 4

CURSO DE ALTO NÍVEL PREPARA GESTORES

Inserido no Plano Diretor de Reforma do Estado, dentro da política de Recursos Humanos do governo, está se iniciando na ENAP, neste dia 15 de abril, o **Curso de Formação de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**, como parte da segunda etapa do concurso para a carreira dos *gestores*, o que, em conjunto com uma série de concursos públicos promovidos pelo MARE, visa selecionar candidatos para compor quadros da administração estratégica do governo.

O curso objetiva uma formação generalista e aplicada de maneira que os participantes possam vir a desempenhar suas funções em qualquer área da Administração Pública Federal. Os alunos serão avaliados e classificados no decorrer do programa, fornecendo indicadores importantes para determinar o setor no qual deverão ter seu primeiro exercício profissional.

Com uma programação que procura uma formação multidisciplinar de seus alunos, o curso abordará a Economia do Setor Público, Política e Governabilidade, Administração Pública

e Governança, incluindo abordagens econômica, política, administrativa, social e jurídica referentes às ações do governo.

A programação inicial inclui pronunciamentos do ministro do MARE, Luiz Carlos Bresser Pereira, e da Presidente da ENAP, Regina Pacheco. Uma sequência de depoimentos sobre Administração Pública Federal será realizada pelos Secretários Executivos dos diversos ministérios que estarão expondo os desafios e as questões enfrentadas pela Administração Pública Federal. Os depoimentos incluem ainda a presença da Associação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental - ANESP que tratará de assuntos alusivos à carreira dos *gestores*.

“São 70 alunos, já aprovados na primeira etapa de provas e títulos, que se inscreveram no curso de formação, fase também eliminatória da seleção para a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. A maior parte desse grupo, vindo de diferentes regiões do país, ficará alojada na ENAP. Esses alunos, em sua maioria, já possuem mestrado concluído e alguns já defenderam teses de doutorado. Constituem um grupo

multidisciplinar de muito bom nível no que tange à formação acadêmica, com representantes de diferentes áreas de conhecimento como Economia, Engenharia, Administração, Ciências Sociais, dentre outras”, afirmou Maria Aglaê Machado, coordenadora da Diretoria de Treinamento e Desenvolvimento da ENAP.

Os alunos terão um curso de três meses para em seguida serem nomeados, após o que terão mais dois meses de atividades de formação durante o início do estágio probatório. Esse período, denominado de Ciclo de Atividades Aplicadas, possibilitará contacto com ferramentas e tecnologias de gestão, de modo a assimilarem conhecimentos e políticas de gerência estratégica para a Administração Pública Federal.

O edital de um novo concurso será publicado ainda neste mês de abril e o próximo concurso deverá ser efetuado no mês de maio para selecionar mais 130 candidatos a essa carreira. É esperado que, na medida em que se formem esses quadros de especialistas, eles representem uma reserva para composição dos quadros de direção do governo.

ENAP TREINA MULTIPLICADORES PARA INFORMÁTICA

Utilizando material interativo do computador, a ENAP está oferecendo o Curso de Formação de Multiplicadores em Informática Básica, a partir de estratégia desenvolvida para atender à recomendação do Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática - SISPI, do MARE, que fez levantamento do contingente de funcionários a serem treinados em conteúdos básicos de micro-informática, dentro da grande massa dos servidores da Administração Pública Federal.

A equipe de Tecnologia Educacional e a equipe técnica que coordena os cursos de micro-informática da DTD testaram um grande número de materiais de ensino que poderiam dar suporte a esta proposta de treinamento em massa, optando pela escolha de um material interativo e pelo método de treinamento de multiplicadores (instrutores).

“A ENAP jamais poderia atender, de maneira direta, o grande contingente de servidores que precisam ser formados em conteúdos de Informática Básica. Por isso, neste ano de 1996, está dando um passo decisivo no seu objetivo de descentralizar as ações de treinamento e de estabelecer parcerias com as áreas de DRH da Administração Pública Federal, ao executar o Programa de Formação de Multiplicadores para conteúdos de Informática Básica”, explicou ao Jornal ENAP Cláudio Janczak, do setor de Tecnologia Educacional da DTD.

“A Escola prepara o instrutor ou multiplicador, repassa a metodologia e ele vai executar o treinamento lá no seu setor. Esta é uma maneira de ampliar a atuação da ENAP. Estaremos treinando os servidores públicos de maneira indireta. Ahamos que essa é uma boa proposta e a única maneira viável de atingir esse contingente de pessoal”, disse ainda o técnico da DTD.

Prevendo alguma dificuldade de implementação e de utilização dos conteúdos instrucionais, a ENAP adquiriu certo número de disquetes e está disponibilizando a cada multiplicador treinado uma cópia do material interativo para ser apresentado ao seu chefe imediato, ao pessoal das áreas de informática e de pessoal dos recursos humanos de seus órgãos de origem, para divulgação da inovação tecnológica.

Jornal ENAP:

Informativo Interno da
Escola Nacional de Administração Pública

Edição: Assessoria de Desenvolvimento
Institucional

Texto: Jorge Martins Rodrigues

Projeto Gráfico: Roberto Dantas

Editoração: Jorge Martins Rodrigues

Luiz Alberto Lima da Costa

Revisão: Natal de Jesus Assunção

Colaboração: Maria Elizabeth Ferreira

Maria Helena Castro e Santos

Yara de Cunto

Fore: 245.7878 R. 227

Fax: 245.5498

INFORME

ÁGUA

A equipe da fiscalização de Saúde da Secretaria de Saúde do GDF atestou, através de termo de vistoria de 25/03/96, que a água consumida nos bebedouros da ENAP, bem como a utilizada nas demais dependências da Escola, atende aos padrões de potabilidade previstos em legislação. Foram medidos os teores de cloro e PH nos pontos de envase dos garrafões, em banheiros e em outros locais, sendo constatado que a água aqui consumida passa por três filtros de carvão ativado e é própria para o consumo humano. Avaliações semestrais de laboratório e a troca trimestral dos filtros utilizados são procedimentos que vêm sendo efetivados para garantir a qualidade da água que se consome na ENAP.

COMISSÃO

A presidente Regina Pacheco nomeou comissão para analisar e propor alternativas de utilização do Parque Desportivo da Escola para um melhor aproveitamento das quadras, piscina, campo de futebol, sala de musculação e outras áreas consideradas de boa qualidade para práticas desportivas. Estão programados, para breve, os cursos de natação e de Percepção, Reorganização e Alinhamento Corporal. Atividades de Futebol de Salão, Futebol de Campo e Tênis já vêm sendo desenvolvidas com grande entusiasmo por servidores da Casa.

MELHORIAS

Servidores da ENAP reuniram-se, no Auditório Belmiro Siqueira, dia 9 último, com a presidente Regina Pacheco, que fez exposição das melhorias alcançadas durante o ano de 1995 e falou das diretrizes e metas para 1996. Reformas físicas na Escola, aquisição de novos equipamentos, capacitação do pessoal da Casa e melhoria qualitativa dos cursos da ENAP foram alguns dos pontos lembrados pela presidente como conquistas em 95. Para o ano em curso, a ENAP objetiva, dentre outras metas, ampliar quadro técnico qualificado, reforçar o gerenciamento participativo, aumentar a agilidade e eficiência, formar multiplicadores (instrutores), além de treinar 7.000 servidores em 25 cursos da Escola.

ENAP PRESTA CONTAS...

Promoveu-se a revisão da estrutura organizacional da ENAP eliminando-se níveis hierárquicos, buscando-se garantir uma estrutura mais comprometida com a consolidação institucional e desenvolvendo-se o nível gerencial. Foram descontinuadas atividades não compatíveis com a missão da ENAP, realocando pessoal e recursos. O projeto de revisão da estrutura foi concluído e será encaminhado ao MARE no primeiro trimestre de 1996.

As ações de cooperação técnica ao longo de 1995 foram desenvolvidas em duas direções. No campo internacional, a ENAP associou-se ao MARE para discussão dos termos de cooperação submetidos pelo MARE ao BID; assegurou acompanhamento técnico para o exercício da presidência do CLAD. No Brasil, A ENAP buscou identificar especialistas sobre temas da administração pública, junto a universidades, centros de pesquisas e órgãos públicos. A interação com diversas entidades de ensino e pesquisa se deu através da organização conjunta de eventos, de aulas e palestras proferidas por técnicos e dirigentes da ENAP, de apresentação de trabalho científico, entre outras.

Quanto à capacitação de seus quadros funcionais, todos os servidores da ENAP foram chamados a participar de pelo menos um evento de capacitação ao longo do ano. A Escola reservou até 10% de suas vagas para seus próprios funcionários.

Buscando a racionalização de gastos, algumas economias estruturais de recursos foram obtidas no exercício:

- a) substituição da vigilância contratada por um acordo de cooperação com a Polícia Militar do Distrito Federal, com economia de R\$ 300.000,00 ao ano;
- b) racionalização do uso de copiadoras e revisão de contrato, reduzindo as despesas em R\$ 180.000,00 ao ano.
- c) acordo de cooperação visando a manutenção do ginásio de esportes, com custo zero para a ENAP;
- d) proibição da substituição em cascata de servidores em férias;
- e) redução real do quadro de pessoal em exercício na ENAP;
- f) apropriação dos custos oferecidos pela ENAP.

Por outro lado a ENAP buscou aumentar suas receitas próprias (R\$ 864.775,00 no exercício). A receita realizada dos cursos foi de R\$ 229.182,00, sem considerar os cursos oferecidos gratuitamente aos servidores do MARE, equivalentes a R\$ 120.000,00). As receitas com o ressarcimento de servidores cedidos foram de R\$ 166.264,00. As receitas do alojamento e das áreas de esporte representaram R\$ 100.899,22.

A atuação da ENAP no ano de 1995 alcançou resultados que tornaram mais próxima sua meta de melhorar os serviços públicos a partir da qualificação dos servidores. Neste sentido, para 1996, estão traçadas diretrizes que incluem o treinamento de 7.000 servidores nas dependências da Escola, outros 4.000 em parceria com sindicatos, em várias capitais, e a formação de multiplicadores (instrutores), dentre outros objetivos.

Gastos mensais, aproximados, da ENAP com:

Vale refeição:	R\$ 27.000,00
Xerox:	R\$ 7.000,00
Luz:	R\$ 6.000,00
Telefone:	R\$ 4.000,00
Água:	R\$ 7.000,00

O Orçamento para 1996 é de R\$ 17.000.000,00

Todos os valores em reais estão aproximados e referem-se a cifras médias dos meses típicos.

ENAP MEMÓRIAS

GOVERNANCE E GOVERNABILIDADE SÃO TEMA DE WORKSHOP

Abordagens Recentes Sobre Governance e Reforma do Estado, o primeiro de uma série de Workshops que está sendo promovida pela Diretoria de Estudos e Pesquisas-DEP, aconteceu na ENAP, dia 19 de março, e foi conduzido pelo Dr. Marcus André Melo - com Doutorado pela University of Sussex e Pós-Doutorado pelo Massachusetts Institute of Technology - que leciona nos Programas de Mestrado em Ciência Política, em Desenvolvimento Urbano Regional e Curso de Doutorado em Ciências Sociais, na Universidade Federal de Pernambuco.

Foram convidados para participar do evento a Secretária Executiva, a Secretária da Reforma do Estado, o Chefe de Gabinete do Ministro, Secretários e Diretores do MARE; os Chefes dos Departamentos de Administração e de Ciências Políticas da UnB; a Presidente, os Diretores, a Chefe de Gabinete da Presidente, Coordenadores e Técnicos da ENAP.

Governabilidade: condições sistêmicas do exercício da autoridade política.

O condutor do Workshop apresentou a origem dos conceitos em foco, afirmando que o termo governabilidade foi formulado na década de 60 pelo cientista político Samuel Huntington, inicialmente para justificar os regimes autoritários, em momentos de crise de autoridade, frente a novas e crescentes demandas da sociedade (regimes ditos pretorianos). Introduzida no discurso político brasileiro durante a crise da Nova República, ao final do governo Sarney, a discussão em torno da ingovernabilidade

assumiu posição de destaque no debate público. Com base no diagnóstico de ingovernabilidade do sistema político brasileiro, hoje em dia, são invocadas reformas institucionais e constitucionais.

São vários os componentes que integram o argumento geral da ingovernabilidade no Brasil pós-autoritário, dentre eles destacando-se a fragmentação decorrente da legislação eleitoral e partidária; a crise fiscal resultante do excesso de direitos sociais; a autonomização perversa do judiciário; excesso de atividade regulatória gerando distorções e corrupção; e a fragmentação territorial e funcional do aparelho público.

Enquanto o conceito de governabilidade surgiu na década de 60, a atual discussão sobre o Estado traz para o vocabulário uma nova palavra: *governance*. Na formulação do Banco Mundial, *governance* é definida como a maneira como o poder é exercido na gestão das fontes econômicas e sociais de um país para o desenvolvimento.

De acordo com Marcus André Melo, no capítulo "Ingovernabilidade: Desagregando o Argumento", de sua autoria, do livro **Governabilidade e Pobreza no Brasil**, organizado por Licia Valladares e Magda Prates Coelho, a discussão recente em torno do

conceito de *governance* ultrapassa o marco das formas de operação das políticas e engloba questões mais amplas relativas a padrões de coordenação e cooperação entre atores sociais, transcendendo o plano meramente institucional para incluir mercados, redes

sociais, hierarquias e associações entre atores públicos e privados.

Governance: modo como o poder é exercido na gestão das fontes econômicas e sociais.

O termo *governance* pode definir qual o impacto que as instituições têm sobre a performance econômica. O conceito se distingue do de governabilidade, que descreve as condições sistêmicas de exercício do poder em um sistema político. Enquanto a governabilidade se refere às condições do exercício da autoridade política, *governance* qualifica o modo de uso dessa autoridade.

No que se refere à reforma administrativa, Marcus André Melo afirmou que "o que não tem sido tratado com a devida importância é a questão federativa. No Brasil, haveria de se criar uma maneira de promover uma reforma de baixo para cima. Aqui, formaram-se núcleos de excelência no âmbito federal e quase nada formou-se a nível municipal".

Além disso, Marcus André chamou a atenção para o paradigma do novo institucionalismo econômico de grande impacto nas ciências sociais, para o estudo da *governance* em sua relação com a Administração Pública.

A REINVENÇÃO DO GOVERNO (lições de um americano tranqüilo)

Workshop com David Osborne, Curitiba, 19 a 21 de março de 1996

Maria Elizabete Ferreira (*)

A necessidade de reformar o Estado parece ser uma tônica no cenário mundial. Tanto países desenvolvidos como aqueles ainda não, estão, nos últimos 20 anos, engajados em processos que tentam melhorar o desempenho de suas máquinas governamentais. Os modelos de reforma têm sido variados, dependendo da cultura de cada povo, mas todos estão tocados pela necessidade de mudança, diante de uma nova era econômica, e compreendem princípios que são universais, independentemente da coloração política de cada governo.

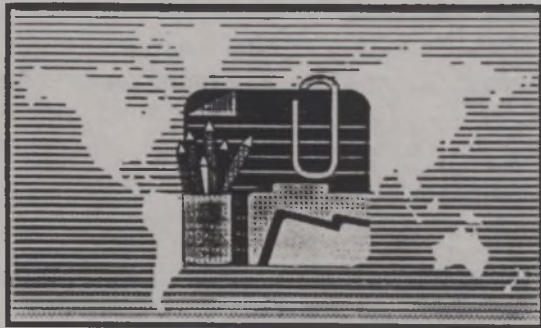
Estes princípios foram traduzidos por Osborne e Gaebler, autores do livro **Reinventando o Governo**, e assessores da proposta de reforma do Estado do governo Clinton, nos anos 92/93,

e têm por base o espírito empreendedor/innovador observado em várias organizações públicas.

Segundo Osborne, reinventar o governo significa mudar as pesadas instituições burocráticas surgidas a partir da revolução industrial no fim do século passado, que se tornaram bastante complexas ao longo do século XX, e que hoje se revelam inadequadas, por demais centralizadas, excedendo-se em regras, controles e regulamentos que tornam o governo inviável. Este modelo burocrático funcionou por bastante tempo em sociedades de ritmo mais lento. O mundo atual é o contrário de tudo isto. Tendo como pano de fundo a revolução da informática, enfrenta mudanças econômicas e tecnológicas muito rápidas, que afetam diretamente governos que hoje estão comprimidos por graves crises fiscais. Neste

ambiente há necessidade de estruturas governamentais mais leves e flexíveis, capazes de respostas eficientes, que só podem ser dadas por organizações inovadoras, as quais estão passando a compor com novo modelo de administração, que é a administração gerencial, ou seja, o modelo pós-burocrático.

Em geral, estas organizações são descentralizadoras, conferem poder aos cidadãos, promovem a competição, são motivadas por sua missão,



orientam-se pelos resultados atingidos, enfocam os usuários como clientes aos quais devem ser oferecidas opções, preocupam-se em produzir ganhos/recursos/receitas ao invés de só gastar, adotam soluções preventivas, preferem mecanismos de mercado, e finalmente, são organizações que navegam ao invés de remar, o que significa que elas estabelecem direções e/ou diretrizes que vão determinar a ação conjunta dos vários setores da sociedade na solução de seus problemas.

Não só os EUA, mas vários outros países, entre eles a Inglaterra, Austrália, Canadá, Nova Zelândia, Suécia e Cingapura, vêm adotando estes princípios nos seus movimentos de reforma.

Este é também o caso do Brasil. O atual Plano Diretor da Reforma do Estado,

elaborado pelo MARE, visa conservar e aperfeiçoar as estruturas burocráticas que se fizeram necessárias e, sobretudo, avançar na implantação da administração gerencial. Em muitos pontos o modelo brasileiro se assemelha às colocações de Osborne. Dentro deste contexto, cabe à ENAP um papel de importância vital, porque não existe reforma, por melhor concebida que seja, se a mesma não estiver ancorada no desenvolvimento das pessoas.

A reinvenção do governo no Brasil está lançada! Resta, segundo as lições tranquilas do americano Osborne, manter sempre (1) o comprometimento do topo da hierarquia governamental; (2) o anúncio de forma clara, aberta e pública das propostas da reforma

em linguagem acessível (nos EUA, as propostas foram disseminadas via Internet); (3) um time de pessoas/líderes que tenham autoridade para levar a reforma adiante; (4) uma estratégia política que funcione nas negociações/acordos necessários; (5) fazer a reforma em agências específicas como laboratórios de ensaio (no caso brasileiro cinco agências estão engajadas neste processo: IBAMA, CAPES, FIOCRUZ, INMETRO e INPI); e (6) investir forte e maciçamente na capacitação de recursos humanos, através de muito treinamento, seminários, oficinas, contemplando todas as formas possíveis de reunir pessoas e trocar informações.

Finalizando, não é bom perder de vista que reformas levam tempo e as mudanças são graduais.

(*)Técnica da DEP



FOLHADOR
SERVIDOR

PLANO GERAL

NA SALA DE AULA

- Menino, sua redação sobre o cachorro está exatamente igual à do seu colega ao lado.

- É que o cachorro era o mesmo, professora.

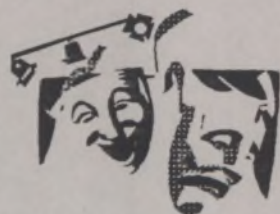
FALANDO DE PESCARIA

- Outro dia, eu pesquei um lambari de 2 metros aqui neste rio mesmo.

- Aceso?! Eu não acredito!

- Pois, aqui mesmo, eu pesquei um lampeão aceso.

- Você diminui seu lambari, que eu apago meu lampeão.



HUMOR



EQUILÍBRIO

EQUILIBRE SEU CORPO E SUA MENTE E MELHORE SUA QUALIDADE DE VIDA

Percepção, Reorganização e Alinhamento Corporal

Profª. Thaia Perez

O padrão Corporal de nossa época se encontra extremamente desorganizado, sendo gerador de desequilíbrios que levam a estado de saúde precários, dores musculares, coordenação motora deficiente e indisposições mentais e físicas.

As aulas de Percepção, Reorganização e Alinhamento Corporal procuram organizar e influir na postura de maneira global potencializando energias para uma vida mais saudável.

Duração do Curso

2 vezes na semana - 4 meses
1 vez na semana - 8 meses

Horário

12 às 13h30
18h30 às 20h

Local

Ginásio da ENAP
Fone: 223-7813

MANJAR-BRANCO

*1 vidro pequeno de leite de coco
3/4 de litro de leite
6 colheres (de sopa) de Maizena
1/2 xícara de açúcar
1 lata de ameixa preta em calda*

Retire 1 xícara de leite e leve o restante do leite ao fogo. Misture o leite reservado com a Maisena e o açúcar e mexa bem até obter uma pasta. Acrescente lentamente ao leite quente, mexendo sem parar e cozinhando até que se forme um creme e a Maisena cozinhe. Junte o leite de coco. Coloque numa forma decorativa previamente molhada com água. Leve à geladeira durante 1 hora, ou até que fique firme. Desenforme e coloque a ameixa em calda por cima.



Receita



ANIVERSARIANTES DO MÊS DE ABRIL

DIA	NOME	ÁREA	DIA	NOME	ÁREA
04	José Antônio de Araújo	DEP	21	Neusa Caminha C.Rodrigues	CDID
08	Valéria da Costa	DAF	22	Elson Araújo Silva Sobrinho	DEP
09	Eliane dos Santos Luz	DTD	24	Jovaniil Sebastião de Souza	DAF
15	Laila de Souza Chalub	DTD	27	Evandro Fortuna de Oliveira	DAF
16	José Carlos Mamedes Silva	DAF	30	Ivone Albertina Silva	DTD
20	Edicléia Pereira da Silva	CDID			

Parabéns!

*Informativo interno da
ENAP - Escola Nacional de Administração Pública
Ano 04
Número 08
Agosto / setembro 1996*

Neste número:

Entrevista

***Maria da Conceição
Oliveira fala sobre a
Comissão Permanente
de Licitação - CPL***

Avaliação

***Alunos da ENAP
elogiam atendimento
recebido***

ENAP em números

***Quadro comparativo
da receita realizada
em 95 e 96***

Workshop

***Avaliação de
Desempenho
no Setor Público***

Oficina de Trabalho

***DAF discute
processos
de trabalho***

Cooperação

***Assinado
convênio***

ENAP - FAT

O Ministro Paulo Paiva, o Secretário de Formação e Desenvolvimento Profissional Nassim Gabriel Mehedff e o Presidente do Conselho Deliberativo do FAT Daniel Oliveira, pelo Ministério do Trabalho, o Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira e a Presidente da ENAP Regina Pacheco, pelo MARE / ENAP, assinaram em 14/08, no Ministério do Trabalho, o Convênio entre ENAP e FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador), para a realização do "Programa de Educação Continuada para a Administração Pública Federal".

O FAT foi criado com o objetivo de qualificar ou requalificar o trabalhador desempregado. Em um segundo momento, o Conselho Deliberativo do FAT ampliou o universo de atendimento, possibilitando que o benefício fosse estendido a outros grupos sociais, dentre eles os servidores públicos. Nos estados, os servidores já contam com programas de capacitação financiados pelo FAT. No atual momento, com a assinatura do Convênio ENAP - FAT, pela primeira vez, serão destinados recursos ao Setor Público Federal.

O principal objetivo do Programa apresentado é "permitir a multiplicação das ações de capacitação que a ENAP já vem desenvolvendo, visando a atingir um número maior de servidores públicos em todo o país". Neste sentido, o convênio permitirá o desenvolvimento de novos produtos de apoio didático e materiais instrucionais: vídeos, softwares interativos, apostilas e outros.

Um segundo objetivo é o de "democratizar o acesso aos novos programas de capacitação". Para tal, a proposta é que a ENAP realize oitenta cursos em parceria com os sindicatos de servidores públicos durante o ano de 1996 em todo o país. Outro objetivo importante do Programa é o "desenvolvimento de um Fórum Permanente de Capacitação que reunirá, sistematicamente, os coordenadores de Recursos Humanos dos ministérios, autarquias e fundações federais, para encontros de atualização e debates com especialistas e formadores".

Para que a Escola possa atingir esses objetivos deverá estar melhor preparada. Assim, faz parte do Programa que deu origem ao Convênio ENAP / FAT: modernização das salas de aula, anfiteatros e auditório, que serão equipados e reformados; reforma das instalações do

Entrevista

Maria da Conceição Oliveira fala sobre a Comissão Permanente de Licitação - CPL

Maria da Conceição Oliveira, técnica da DEC e Presidente da CPL, contou ao JE os avanços que a Escola tem obtido em relação às compras e contratos efetuados e como a participação de todos pode ajudar a melhorar, cada vez mais, os resultados obtidos pela CPL.

JE- Que inovações a atual Comissão Permanente de Licitação (CPL) incorporou à sua estrutura?

Conceição - Em primeiro lugar a postura de que a CPL é uma comissão da ENAP. Anteriormente, todos os membros da CPL eram servidores da DAF ligados ao setor de compras. Hoje, temos representantes de todas as áreas: DEC, DPD, CDI e DAF, que agregaram às suas tarefas normais a função da CPL. É a ENAP toda envolvida na atividade de compras, colaborando com a DAF. A CPL agora representa um perfil mais completo dos interesses da Escola e isso contribui para um melhor desempenho do setor e um maior compromisso de cada área em acompanhar o processo como um todo e especificar melhor os produtos a serem adquiridos. Além disso, a CPL não tinha antes uma estrutura montada. Hoje, nós temos uma sala com ar condicionado, uma secretária (Marisa) e um computador que nos liga diretamente ao SICAF. Trabalhamos também em conjunto com a comissão do SICAF presidida pela colega Valéria, e recebemos o apoio eficiente dos colegas da GAC (Natal, Zildete, Vânia, Fidelcina e Zé Luiz).

JE- Que vantagens essas novidades trouxeram?

Conceição - A transparência do procedimento licitatório. Hoje, pelo fato de se ter um representante de cada área na comissão, ampliou-se o número de servidores que conhecem as rotinas que envolvem um procedimento licitatório, quer seja pela participação de cada um em determinados momentos do processo, quer seja pelo "barulho" que a CPL faz. Anteriormente, a responsabilidade de uma boa compra era só da DAF/GAC. Hoje, ela é compartilhada com a CPL, GAC e a área interessada. A CPL tem provocado a que o gestor especifique bem o produto, saiba o que quer, quanto custa, como é o mercado e faça um bom acompanhamento. Esta é uma mudança de postura comportamental e portanto não se faz de um dia para outro. Em uma escala de 0 a 10, podemos dizer que estamos no nível 6.

JE- Tem havido uma boa divulgação dos editais de licitação?

Conceição - Todas as modalidades de licitações (toma-

das de preços, cartas convites ou concorrências) estão sendo divulgadas, no mínimo, em dois jornais. São convidadas pelo menos 10 empresas para cada evento. Já tivemos caso onde se inscreverem 40 firmas. Um aspecto importante é o fato de que uma ampla divulgação proporciona bons produtos com preços menores, pois, quando são muitos os concorrentes, cada um procura alcançar limites mais competitivos. Isso determina uma tendência geral de baixa nos preços de todos os concorrentes. Assim, já compramos com preços até um pouco abaixo do mercado. É o caso da compra de computadores, do contrato de seguro e dos livros da biblioteca.

Essa divulgação mais ampla traz outras vantagens: a transparência do processo; a concorrência leal; a equidade; ampliação de nosso cadastro de fornecedores, que refletem o zelo com a coisa pública. O fato de várias empresas participarem evita desconfianças e vícios. As empresas percebem a seriedade do processo e isso diminui a ocorrência de recursos. Apesar de termos mais trabalho com 10 a 20 empresas, em cada licitação, do que com apenas 3 ou 4, o processo é muito mais tranquilo. Licitantes já se manifestaram por escrito ou verbalmente sobre esta postura.

"As áreas precisam fazer um planejamento prévio de médio e longo prazo. Não se deve deixar para fazer pedidos quando o material já está faltando".

JE- Poderíamos dizer que uma instituição que efetua boas compras é uma instituição melhor?

Conceição - Sim. Mas existe outra linha importante a ser cuidada que é o acompanhamento. Não basta cuidar bem dos processos, fazer um bom edital, com boa divulgação e ter procedimentos transparentes. Não adianta fazer uma ótima compra ou locação se não houver um bom acompanhamento pelo gestor da área. Isto significa que todos os servidores da ENAP podem ter sua participação informando ao gestor e à CPL se os produtos e contratos estão sendo rigorosamente entregues e os serviços cumpridos, se há necessidade de troca de equipamentos e se a assistência técnica é adequada, por exemplo. Os esforços da CPL estarão indo por água abaixo se não houver um bom acompanhamento por parte dos usuários dos produtos adquiridos ou alocados. Um bom acompanhamento orienta e facilita novas aquisições.

JE- Algo mais sobre a CPL?

Conceição - Outra questão importante é a questão do prazo. As áreas precisam fazer um planejamento prévio de médio e longo prazo. Não se deve deixar para fazer pedidos quando o material já está faltando. Nós temos toda uma legislação a ser cumprida. Temos que obedecer a uma tramitação mínima para o cumprimento da lei. Por isso, a questão do prazo é muito importante. O pedido deve ser feito com antecedência e deve haver

um controle de estoque, sob pena de o produto faltar, trazendo prejuízos à Escola.

Eu gostaria de ressaltar a importância da interação da CPL com a GAC. Esta interação tem agilizado os processos, mesmo mantendo a autonomia de cada uma das áreas.

O trabalho da CPL é um aprendizado constante: leitura de textos, releitura da legislação. Nesta fase, um apoio total e irrestrito que temos recebido é do Diretor da DAF, Dr. Carlos Morales, que tem nos orientado quando surgem fatos novos, sem interferir nas decisões da CPL. Da Procuradoria Jurídica temos recebido orientações igualmente devidas. Outro fato é que todos os componentes da Comissão, apesar de terem suas atividades, não têm medido esforços para realização dos trabalhos. Fazem parte da CPL os colegas Adelaide, Elmo, Mauricio, Marisa e Erika.

Finalmente, vale deixar registrado que a CPL reúne-se normalmente às quintas - feiras. Entretanto, quando há um acúmulo de serviço, trabalhamos também às terças - feiras.

JE- Fale um pouco de você mesma.

Conceição - Estou completando 15 anos de ENAP. Trabalhei inicialmente como assistente técnico, depois fiz concurso interno para secretária da Chefia do Gabinete. Em 85 fui para a área técnica no antigo CEDAM, na área de ensino e continuo exercendo minhas atividades na Diretoria de Educação Continuada. Já coordenei vários cursos, dentre eles, quatro de especialização. Gosto do meu trabalho, e o contato direto com alunos permite uma avaliação diária de nossa prática. Gosto da ENAP, pois a maioria aqui briga não por questões pessoais e sim para realizar um bom trabalho. Além disso componho a CPL.

Na vida pessoal, sou casada e tenho dois filhos. Estou em Brasília há 20 anos. Nasci em Roraima. Gosto muito daqui, mas tenho saudades da minha aldeia. Fui criada praticamente junto com os índios, pois a fazenda do meu pai era vizinha à aldeia do Contão (Macuxis). Tenho muita afinidade e gosto muito dos índios. Aprendi muito com eles. Sou filha de nordestinos, meus pais são cearenses, casei com um mineiro e meus filhos são candangos. Há realmente uma mistura. Meu sonho é levar meus filhos à aldeia onde fui criada. Gosto de viajar e reunir amigos e familiares.

Avaliação

Cientes da ENAP destacam atendimento

Um aluno do curso "A Busca da Excelência no Atendimento ao Cidadão" disse, em sala de aula, que "começou a aprender sobre atendimento ao cidadão, antes de iniciar o curso, com o atendimento com que foi recebido pelos funcionários da ENAP".

A GAE também tem sido muito elogiada em seu trabalho, principalmente pelos alunos do Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental (gestores) que, em diversas ocasiões, manifestaram satisfação com o atendimento recebido. Esse esforço dos funcionários da GAE deverá ter ainda maior destaque com a informatização do setor que está sendo implantada.

DAF promove Oficina de Trabalho

Durante dois dias a DAF reuniu seus gerentes e representantes das demais diretorias da Escola e da Ciset/MARE para discutir a racionalização de processos de trabalho e formas de dar transparência às suas ações.

Da programação constaram as apresentações do Programa de Modernização e Organização da DAF, do Projeto Organização dos Processos de Trabalho e da metodologia utilizada. Foram apresentados, ainda, os resultados obtidos pelo desenvolvimento do Projeto na Gerência de Administração de Contratos - GAC, onde foram racionalizados os processos de aquisição de bens e contratação de obras e serviços - Pessoa Jurídica, de contratação de serviços especializados - Pessoa Física, e as atividades da Comissão Permanente de Licitação - CPL.

O Programa de Modernização e Organização da DAF visa a atender às diretrizes da ENAP e buscar a excelência para as suas ações, implementando maior celeridade, objetividade, firmeza e eficiência na prestação dos serviços a seus clientes internos e externos, buscando colocar em prática os princípios de administração gerencial previstos na Reforma do Estado Brasileiro.

ENAP em números:

(R\$)

Quadro comparativo

Receita Realizada

Fonte: SIAFI

	Jan/Ago/95	Jan/Ago/96
Serviços Educacionais	74.972,00	278.573,52
Serviços de Hospedagem e Alimentação	30.581,48	104.090,30
Aluguéis	9.945,33	5.701,20
Taxa de Ocupação de Imóveis	528,58	1.968,50
Total	116.027,39	390.333,52

➤ *continuação da página 1*

alojamento e restaurante; novo sistema de telefonia; reordenamento do espaço físico e pintura externa.

Para a ENAP, a assinatura desse Convênio representa, ao mesmo tempo, oportunidade e desafio. Assim, ao assumirmos maior responsabilidade, teremos que trabalhar, a cada vez mais, de forma descentralizada com muitas pessoas assumindo a condução dos sub-projetos que integram o "Programa de Educação Continuada para a Administração Pública Federal".

Notas

Concurso

Foi encerrada a fase de recebimento de propostas para o 1º Concurso Nacional de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal. A Diretoria de Pesquisa e Difusão - DPD recebeu 162 experiências, das quais 142 preencheram os requisitos básicos para inscrição e 107 passaram no processo de pré-seleção e foram julgadas por uma comissão de especialistas. Ao final do processo, 48 experiências foram selecionadas para premiação que será realizada em 28 de outubro próximo.

Segundo técnicos da DPD, considerando-se a procedência das propostas apresentadas, pode-se concluir que foi atendida a expectativa no sentido de se ter um concurso de âmbito nacional.

Gestores

No dia 15 de agosto foi publicado no Diário Oficial o Edital de mais um concurso para "Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental". Desta vez, serão 130 aprovados (70 na área de Gestão Pública, 30 em Gestão Econômica e 30 em Políticas Sociais) que farão o Curso de Formação, que corresponde à 2ª etapa do concurso, na ENAP, a partir de fevereiro de 1997.

Livraria

Foi inaugurada, em 28 de agosto último, a livraria da ENAP. Na ocasião, a Presidente da Escola, Regina Pacheco, e a Coordenadora do CDI, Adelaide Ramos e Corte, manifestaram-se quanto à satisfação em ver realizado um antigo projeto e salientaram que o objetivo, agora, é fazer com que a livraria torne-se um centro de referência em Administração Pública e Gestão Governamental. Durante o evento, o colega Antonio Carlos da DAF apresentou a fita "Postal Musical de Brasília", onde ele interpreta música de sua autoria que foi idealizada como uma homenagem à cidade e lançada como parte das comemorações do "Sonho - Visão de Dom Bosco".

O Jornal ENAP é um informativo interno da Escola Nacional de Administração Pública. Edição: Assessoria de Desenvolvimento Institucional. Projeto Gráfico: Francisco Homem de Melo. Editoração Eletrônica: José Antonio de Araújo. Revisão: Natal Assunção. Colaboração: Jorge Rodrigues, Maria Lucia Pinheiro, Eda Castro Lucas de Souza, Erica Massimo Machado. Telefone: 245 7878 ramal - 158. Fax: (061) 245 5498

Workshop

Avaliação de Desempenho no Setor Público

Em 03 de setembro último, realizou-se na ENAP o workshop *Avaliação de Desempenho no Setor Público*. Promovido pela Diretoria de Pesquisa e Difusão - DPD, o evento teve por objetivo a discussão de questões concernentes à prática da avaliação de desempenho nos órgãos públicos e à sua adequação ao novo paradigma da administração gerencial.

Entre Coordenadores de Recursos Humanos de vários órgãos públicos, servidores da Secretaria da Reforma do Estado e da Secretaria de Recursos Humanos (ambas do MARE) e técnicos da ENAP, quarenta pessoas assistiram às palestras e participaram das discussões.

Iniciando o workshop, a Dra. Livia Barbosa, cientista social, professora de Antropologia e consultora organizacional, traçou um breve histórico da prática da avaliação de desempenho na administração pública brasileira, concluindo que o insucesso dos diferentes planos que se sucederam deve-se, primordialmente, a características culturais de nosso País, e apenas secundariamente a aspectos técnicos ou metodológicos dos sistemas de avaliação.

Em seguida, o Dr. Tomás de Aquino Guimarães, pesquisador da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, fez a apresentação do sistema que vem sendo utilizado por aquela empresa para avaliar o desempenho de seus servidores. Trata-se de uma experiência inovadora de avaliação, baseada na prévia negociação das metas de produção entre supervisores e empregados, em critérios de resultado (eficácia e eficiência) e nos padrões de desempenho definidos na etapa de planejamento do trabalho.

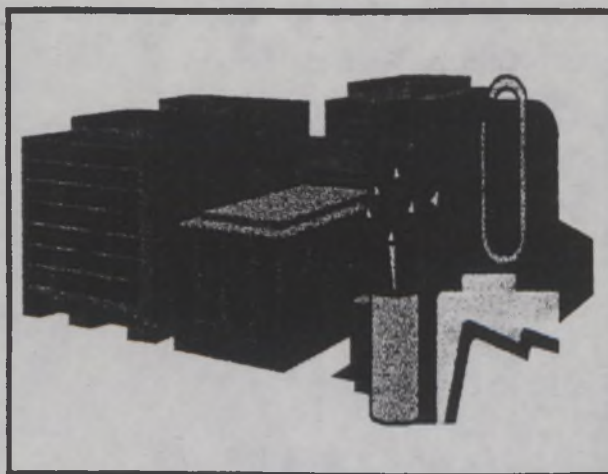
Encerrando o evento, o Dr. Ciro Christo Fernandes, membro da carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e um dos atuais diretores da Secretaria da Reforma do Estado, expôs as diretrizes gerais e as prioridades do MARE para a avaliação de desempenho na administração pública federal brasileira.

O relato dos expositores deixou claro que o tema "Avaliação de Desempenho" necessita de maior espaço para reflexão e debate no âmbito da administração. O assunto é polêmico e, como destacou a prof. Livia Barbosa em sua exposição, continua sendo debatido em diversos países, inclusive naqueles considerados mais avançados, como é o caso do Japão e dos Estados Unidos.

REFORMA DO ESTADO E INOVAÇÕES GERENCIAIS: ALGUMAS REFLEXÕES

Érica Máximo Machado *

As reflexões propostas não pretendem esgotar o conceito de inovação e muito menos constituir-se em um documento de análise sobre os pontos de concordância entre as experiências de inovação na administração pública federal e os princípios da administração gerencial. Torna-se relevante, aqui, como produto de inquietações e angústias relativas às mudanças do mundo atual, destacar alguns pontos importantes pertinentes à discussão em torno da reforma do Estado, mais especificamente, da reforma do Aparelho do Estado.



A premissa para se compreender a discussão em torno da reforma do Estado pode ser traduzida pela necessidade de construção de um Estado forte, ou seja, pela criação de condições de governança, as quais podem ser compreendidas como capacidade administrativa e financeira.

Assim, em um contexto de escassez de recursos e de falência da burocracia estatal e, ainda, frente aos imperativos da globalização e do resgate da dívida social, inovar passa a ser a realização daquilo que já deveria estar

sendo feito. Contudo, dentre os fatores principais da inovação torna-se importante considerar as questões que se seguem, que podem não ser realmente as mais importantes, mas são aquelas que no momento são objeto de maiores preocupações.

Em primeiro lugar é preciso considerar que inova-

ção implica em mudanças de valores e para tanto é preciso que haja motivação para a mudança. Considera-se como relevante para a questão da motivação as seguintes variáveis: participação, compromisso, liderança e trabalho em equipe.

Inovação deve ser também entendida como a busca de qualidade do serviço prestado ou do produto oferecido, tanto pelo lado administrativo-financeiro, quanto pelo seu conteúdo ou impacto. Em outras palavras, não significa apenas aumentar a eficiência do controle dos

procedimentos ou dos custos, mas sim, ajustá-los à sua efetividade, ou seja, não adianta melhorar os processos de trabalho, tornando-os mais ágeis e rápidos e de fácil compreensão, e nem, diminuir os custos da produção, se o produto final oferecido não corresponder às demandas da sociedade e nem tiver utilidade para os seus usuários.

Uma outra preocupação em relação à inovação consiste em que esta não se traduza em iniciativas isoladas. Torna-se relevante que as experiências inovadoras de gestão estejam engajadas

em uma política de transformação ou de reforma da instituição.

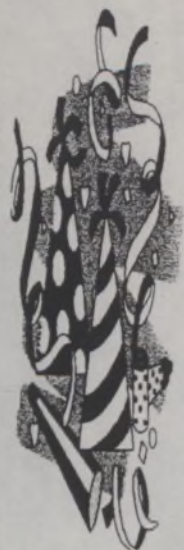
Finalmente, vale lembrar que estando as inovações inseridas em um contexto de reforma do Estado e em um sistema democrático, é preciso considerar o caráter político das mudanças, que dependem de alterações no sistema jurídico-legal, ficando, desta forma, sujeitas a alianças e negociações promovidas pelo governo eleito.

* Coordenadora da DPD



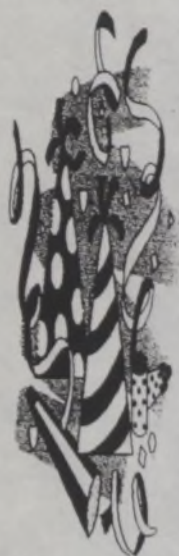
FOLHADOR
SERVIDOR

PLANO GERAL



ANIVERSARIANTES DO MÊS DE AGOSTO

<u>DIA</u>	<u>NOME</u>	<u>ÁREA</u>
03	- Maria do Carmo da S. Santos	- DAF
04	- Maria Inês Soares Abdala	- PRE
05	- Antonia Valéria M. Maciel	- PRE
08	- Maria Silva da Mata	- DEC
10	- Joaquim Frutuoso Filho	- DAF
11	- José Valter S. Cruz	- DAF
12	- Celina Romagnoli Dantas	- DEC
15	- Cleocir dos Santos Rego	- DAF
19	- Mariana Rodrigues de Sousa	- DEP
25	- Cleuza Reis de Souza	- DAF
28	- Neyde Rosa Costa	- DEP
31	- Renata Nini Azzolini	- DEC
31	- Raimundo Nonato P. da Silva	- PRE



ANIVERSARIANTES DO MÊS DE SETEMBRO

<u>DIA</u>	<u>NOME</u>	<u>ÁREA</u>
03	- Altevir de Souza	- DEP
03	- Cleusa de Fatima R. Silva	- DAF
04	- Claudio Janczak	- DEC
04	- Rosalvo Bernardo de Araújo	- DAF
05	- Sylvia Helena Mota P. Silva	- DEC
07	- Ana Cristina Silva Dantas	- DEC
07	- Maria Augusta da Silva	- DAF
07	- Reiner Pungs	- PRE
10	- Geilza Alais Lima dos Santos	- DEP
16	- Eliana de Souza Bastos	- DEP
17	- Petronio Pimentel	- DAF
17	- Maria Aparecida S. Carvalho	- DEP
19	- Breno Aurelio de Paulo	- DEC
21	- Evaristo Sebastião Teixeira No	- PRE
23	- Maria Oneides P. Batista	- DAF
24	- Egina Maria Alves Xavier	- DAF
28	- Neemias José dos Santos	- DAF

Parabéns para todos!