

Desenvolvimento  
gerencial no setor  
público: tendências  
internacionais e  
organizações-líderes

*Donald Hall*

Desenvolvimento gerencial  
no setor público: tendências  
internacionais e  
organizações-líderes

*Donald Hall*

**Cadernos ENAP** é uma publicação da  
Fundação Escola Nacional de Administração Pública

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenador editorial*

Livino Silva Neto

*Projeto gráfico*

Francisco Inácio Homem de Melo

*Editor adjunto*

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

*Revisão*

Cleidiana Cardoso Nazareno Ferreira

Marluce Moreira Salgado

*Editoração eletrônica*

Danae Carmen Saldanha de Oliveira

*Tradução*

Leticia Schwarz

© ENAP, 2002

---

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca ENAP

Hall, Donald.

Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes / Donald Hall. — Brasília: ENAP, 2002.

97p. (Cadernos ENAP ; 21)

ISSN: 0104-7078

1. Capacitação Profissional no Setor Público. 2. Instituições de Capacitação.  
3. Desenvolvimento Gerencial e de Dirigentes. 4. Gerência no Setor Público.  
5. Inovação na Gestão Pública. 6. Avaliação de Desenvolvimento Institucional.  
7. Liderança. 8. Benchmarking. 9. Administração Pública. I. Título. II. Série.

---

Tiragem: 1.000 exemplares

Brasília, 2002

**ENAP Escola Nacional de Administração Pública**

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (61) 445 7178

[www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)

[publicacoes@ena.gov.br](mailto:publicacoes@ena.gov.br)

# Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes

*Donald Hall*

© Canadian Centre for Management Development, *Learning Leaders: International Trends in Public Service Management Development* (March 2001).

All rights reserved. This publication has been reproduced and translated with the permission of the Minister of Public Works and Government Services (2001), Ottawa, Ontario K1A 0S5 Canada.

© ENAP Escola Nacional de Administração Pública, *Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações líderes* (novembro, 2001).

Todos os direitos reservados. Essa publicação foi traduzida e reproduzida com a permissão do Ministério de Trabalhos e Serviços do Governo (2001), Ottawa, Ontário K1A 0S5 Canadá.

Preparado por Tweedsmuir para:  
Strategic Research and Planning  
Canadian Centre for Management Development  
373 Sussex Drive, Ottawa, K1N 8V4, Canadá.



## Sumário

Apresentação	7
Agradecimentos	9
Resumo Executivo	11
1. Introdução	15
2. Perfil das instituições	19
3. Comparação das características das instituições	29
4. Avaliação de desempenho	31
5. Melhores práticas	39
6. Questões para o desenvolvimento gerencial do serviço público	45
7. Conclusão	51
Bibliografia sugerida	55
Coordenadas das instituições	57
Anexo 1	61
Anexo 2	69
Anexo 3	75
Anexo 4	85
Anexo 5	89
Anexo 6	95
Notas	97

## Apresentação

A presente pesquisa foi realizada por iniciativa do CCMD — Canadian Centre for Management Development. Trata-se de uma pesquisa comparada, reunindo nove instituições em diferentes países, direcionadas ao desenvolvimento gerencial no setor público: Federal Academy of Public Administration — BAKöV (Alemanha), Institut de Formation de l'Administration Fédérale (Bélgica), ENAP (Brasil), CCMD (Canadá), Finnish Institute of Public Management — HAUS (Finlândia), Civil Service Training and Development Institute (Hong Kong), Centre for Management and Policy Studies (Reino Unido), National Institute of Public Administration — INTAN (Malásia) e Civil Service College (Cingapura).

Com as mudanças que vêm sendo introduzidas na administração pública, nas duas últimas décadas, em vários países do mundo, a qualidade da gestão — e dos gerentes e dirigentes públicos — é fator fundamental para a melhoria dos resultados alcançados pelo setor público. As atividades de gerência e direção no setor público têm características específicas, pois implicam produzir resultados praticando os valores que são essenciais ao setor público.

Assim, o apoio ao desenvolvimento de gerentes e dirigentes públicos requer conteúdos e metodologias específicas; requer também um alinhamento das instituições de capacitação às políticas de governo para a melhoria da gestão pública. Tais traços estão presentes nas nove instituições analisadas: essas instituições reportam-se, em geral, ao órgão central encarregado pela política voltada à gestão pública; distinguem-se, em suas atividades, de instituições acadêmicas; buscam adaptar as tecnologias de gestão, em geral desenvolvidas para empresas do setor privado, à realidade e desafios estratégicos do setor público.

Por decisão do CCMD-Canadá, a ENAP Brasil foi incluída dentre as nove instituições pesquisadas. Considerada, pela presente pesquisa, como uma das “organizações-líderes” de aprendizagem e desenvolvimento de gerentes públicos, a ENAP considera que a publicação da presente pesquisa, em português, oferece aos leitores a oportunidade de comparar a atuação

dessas nove instituições, identificar boas práticas no campo do desenvolvimento gerencial, e refletir sobre a experiência recente da reforma gerencial nos países considerados.

Assim, com satisfação apresentamos ao público brasileiro esta pesquisa, que de certa forma representa um reconhecimento internacional à atuação da ENAP, e oferece a possibilidade de ampliar o debate em torno das necessidades de apoiar o desenvolvimento de gerentes e dirigentes públicos.

Regina Silvia Pacheco  
Presidente da ENAP no período 1995-2002



## Agradecimentos

Este texto não poderia ter sido escrito sem a ajuda considerável das instituições pesquisadas. Pela generosa disponibilidade, gostaríamos de agradecer as seguintes pessoas: Désiré DeSaedeleer, *Institut de formation de l'administration fédérale (IFA)*; Regina Silvia Viotto M. Pacheco e Cláudia Conde, ENAP Escola Nacional de Administração Pública; Jaakko Kuusela, *Finnish Institute of Public Management (HAUS)*; Günther Wurster e Thomas Herzog, *Federal Academy of Public Administration (BAköV)*; William Ng, *Civil Service Training and Development Institute (CSTDI)*; Dr. Zulkurnain Hj. Awang, *National Institute of Public Administration (INTAN)*; Alan Sim, *Civil Service College (CSC)*; e professor Ron Amann, *Centre for Management and Policy Studies (CMPS)*.

Os autores também estão em débito com seus colegas e entusiastas deste projeto do *Canadian Centre for Management Development (CCMD)*, Maurice Demers e Raymond D' Aoust. Mais do que qualquer outro fator, a concepção original do projeto, orientação e apoio precisos de ambos durante todas as fases do mesmo contribuíram de forma decisiva para qualquer impacto positivo que este texto venha a ter.

O principal autor deste texto é Donald Hall, PhD, sócio-gerente do Grupo Tweedsmuir em Ottawa. Donald foi apoiado nas fases de pesquisa e edição pelos seus colegas na Tweedsmuir, Mark Stiles e Ginette Munson. Sasithorn Rakbancha e Susan MacMillan também ajudaram na pesquisa. Agradecemos, ainda, a Fernando Miguel Balsinhas Covas, bibliotecário da *Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)*, Bruxelas, por sua ajuda.

Os Autores



## Resumo Executivo

Este estudo traduz uma tentativa modesta, concebida e patrocinada pelo *Canadian Centre for Management Development (CCMD)*, de examinar e comparar práticas em várias áreas-chave das seguintes instituições de desenvolvimento gerencial do setor público:

País	Instituição
Alemanha	Federal Academy of Public Administration (BAkōV)
Bélgica	Institut de formation de l'administration fédérale (IFA)
Brasil	ENAP Escola Nacional de Administração Pública
Canadá	Canadian Centre for Management Development (CCMD)
Finlândia	Finnish Institute of Public Management (HAUS)
Hong Kong	Civil Service Training and Development Institute (CSTDI)
Reino Unido	Centre for Management and Policy Studies (CMPS)
Malásia	National Institute of Public Administration (INTAN)
Cingapura	Civil Service College (CSC)

O objetivo do estudo é observar similaridades e diferenças entre as instituições e os seus tipos de atividade, assim como estabelecer alguns marcos. Especificamente, este texto examina: tendências na avaliação de desempenho e credenciamento; inovações e melhores práticas auto-identificadas; e o potencial para futuras parcerias entre as instituições.

Foram utilizadas várias fontes de evidência, incluindo: pesquisa baseada na *Internet*; duas rodadas de questionários aplicados e respondidos pelas instituições (acompanhados por documentos e publicações pertinentes); contatos por telefone e *e-mail*; visitas a sete das nove instituições; revisão da literatura; e contato com instituições-chave, como a *Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)*.

Todas as instituições oferecem uma grande variedade de cursos presenciais para o treinamento de gerentes. A grande maioria explora, cada vez mais, novos métodos de ensino e aprendizagem; se reporta a alguma agência central nos seus governos; e tende a ser razoavelmente independente em

relação às instituições acadêmicas. A maioria dos treinamentos é voluntário, apenas três instituições possuem programas obrigatórios e estes são somente preparatórios para a entrada no setor público.

As instituições variam consideravelmente quanto à forma como funcionam e são gerenciadas. Uma parte dessas instituições oferece alojamento; enquanto outra não tem nenhum tipo de hospedagem. Da mesma forma que algumas oferecem treinamentos e serviços somente para gerentes seniores; e outras atendem todo o conjunto dos servidores públicos. Há ainda aquelas que contam quase que exclusivamente com um quadro permanente de professores, mas boa parte delas contrata profissionais especificamente para trabalhar com uma significativa parcela das suas tarefas de instrução e desenho de cursos.

Baseadas nas informações coletadas por este relatório, pode-se dizer que essas diferenças não parecem afetar marcadamente a qualidade dos programas oferecidos pelas instituições, o que indica, segundo nosso ponto de vista, que não existe um único modelo que seja ideal ou melhor. Entretanto, à medida que se desenvolvem novos modelos, abordagens de *marketing* e formas de financiamento, as instituições podem continuar a aprender umas com as outras, emprestando e adaptando práticas de inovação.

Existe uma tendência em todas as instituições em direção ao uso crescente de avaliações de desempenho (que acompanha uma tendência paralela no governo em direção a uma crescente demanda por retornos comprováveis de investimento). Todas as instituições realizam avaliações pós-curso por meio de formulários de resposta/consulta preenchidos pelos treinandos. Além disso, algumas instituições efetuam avaliações de alto nível em uma amostra de seus cursos, por meio de estudos e pesquisas de acompanhamento. A maioria das instituições também automonitora o seu desempenho como organização, usando modelos como *Balanced Scorecard (BSC)*, *ISO 9002*, e sistemas orientados por resposta do cliente (*custom-developed*).

Vários conjuntos de práticas estão entre os mencionados pelas instituições como as melhores práticas mais populares. Muitas instituições criaram e apóiam fóruns presenciais ou *online* para que os gerentes discutam e aprendam sobre tópicos selecionados de interesse comum. Outras melhores práticas incluem os programas baseados em tecnologia da informação, os vários programas de certificação e a cooperação internacional.

Todas as instituições enfrentam as seguintes questões: apoio à reforma do serviço público, fomento à formação de boas lideranças, auxílio na criação de organizações de aprendizagem (*learning organizations*), sofisticação nas formas de financiamento e modelos operacionais, uso efetivo da tecnologia da informação, avaliação do desempenho de cursos e de instituições, desenvolvimento de parcerias frutíferas e de benefício mútuo e treinamentos em línguas.

Este projeto foi levado a cabo como um primeiro passo, de uma ampla série de iniciativas da comunidade internacional das instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público. Observa-se uma tendência de futuras oportunidades na organização de encontros semiformais entre os gerentes seniores das instituições interessadas, no estabelecimento de relações comerciais entre as instituições interessadas e na condução de pesquisas avançadas nas áreas de interesse comum.

Como patrocinador do estudo, o *CCMD* utilizará seus resultados para analisar e melhorar as suas próprias práticas gerenciais, de pesquisa e de treinamento, bem como sua governabilidade. Espera-se que outras instituições também obtenham esse aproveitamento e que esse seja realmente apenas um passo para futuras colaborações.



# 1. Introdução

*I am bound by my own definition of criticism: a disinterested endeavour to learn and propagate the best that is known and thought in the world.*

Matthew Arnold (1822-1888)

*The life so short. The craft so long to learn.*

Hippocrates (século V a.C.)

## Objetivo

O desafio do desenvolvimento gerencial não é novo. Lideranças habilidosas sempre foram ingredientes fundamentais em organizações efetivas, e líderes em todas as épocas sempre foram muito longe em busca do aperfeiçoamento de suas capacidades. Mas só recentemente, gerência e liderança começaram a ser temas possíveis de serem ensinados e aprendidos em uma sala de aula.

Nas últimas décadas, os temas de gerência e liderança têm sido explorados em *MPAs* de universidades, em outros programas de administração pública e em *MBA*s.<sup>1</sup> O treinamento *ad hoc* de lideranças vem se tornando cada vez mais corrente no setor privado. Desde 1980, temos observado a proliferação de livros sobre gerência e liderança, muitos deles com um “guru” atrelado.

No setor público, a tendência correspondente a esse fenômeno tem sido o advento das instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público. Governos de todos os continentes, especialmente no âmbito nacional, estabeleceram instituições direcionadas a ensinar e difundir os conceitos, habilidades gerenciais e liderança para servidores públicos seniores e gerentes.<sup>2</sup> Este é um fenômeno recente, muitas instituições foram criadas somente entre 10 a 20 anos atrás, e continuam sendo criadas e reestruturadas hoje em dia.

À medida que as instituições ao redor do mundo se desenvolvem e evoluem, muito pode ser aprendido pelo compartilhamento de experiências. Este estudo é uma modesta tentativa, concebida e patrocinada pelo *Canadian*

*Centre for Management Development (CCMD)*, de analisar e comparar as práticas em várias áreas-chave de nove instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público de quatro continentes. O objetivo deste estudo é encontrar similaridades e diferenças entre as instituições e seus tipos de atividade, bem como estabelecer alguns marcos de referência. Especificamente, o estudo investiga:

- tendências na avaliação de desempenho e credenciamento;
- inovações e melhores práticas autodiagnosticadas; e
- o potencial para colaborações futuras entre as instituições.

Espera-se que este estudo esclareça algumas questões do interesse das instituições pesquisadas, assim como de todas as instituições de desenvolvimento do setor público ao redor do mundo, nos seus contínuos esforços de preencher as necessidades de seus gerentes e apoiar as práticas da boa governança.

## **Metodologia**

Por razões de ordem prática, as instituições foram selecionadas individualmente, e não por meio de uma amostra aleatória. Buscou-se a representação da maioria das regiões. Alguns fatores foram importantes para a seleção, como afinidades aparentemente existentes, identificadas em conferências recentes da *International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)*, ou, ainda, a disponibilidade de membros seniores das instituições em dedicarem parte de seu tempo ao estudo. Em seguida a uma rodada de pesquisa baseada na *Internet*, nove instituições (incluindo o *CCMD*) foram contactadas entre o período de 21 de março a 20 de junho de 2000 e solicitadas a providenciar informações básicas sobre os mandatos, a estrutura de governo, o contingente de pessoal, programas e serviços oferecidos, grupo-alvo, geração de receita, orçamento e instalações.

No período de 21 de dezembro de 2000 a 20 de março de 2001, foram enviados questionários mais detalhados, incluindo perguntas sobre avaliação de desempenho e melhores práticas.

O Anexo 1 é um sumário das respostas das instituições a partes do questionário. No Anexo 2, é apresentado o questionário.

Ao questionário, seguiram-se visitas,<sup>3</sup> telefonemas e *e-mails* quando visitas não foram possíveis. Uma das nove instituições, que originalmente fazia parte do estudo, não pôde continuar participando nesta fase. Acrescentou-se,



País	Instituição	Visita
Alemanha	Federal Academy of Public Administration (BAköv)	Sim
Bélgica	Institut de formation de l'administration fédérale (IFA)	Sim
Brasil	ENAPEscola Nacional de Administração Pública	Não
Canadá	Canadian Centre for Management Development (CCMD)	Sim
Finlândia	Finnish Institute of Public Management (HAUS)	Não
Hong Kong	Civil Service Training and Development Institute (CSTDI)	Sim
Malásia	National Institute of Public Administration (INTAN)	Sim
Cingapura	Civil Service College (CSC)	Sim
Reino Unido	Centre for Management and Policy Studies (CMPS)	Sim

então, Hong Kong. Incluindo o Canadá, ficou assim a lista final de países representados neste estudo:

Em acréscimo às informações coletadas por meio de questionários, numerosos documentos também foram agregados à pesquisa, incluindo calendários de curso, relatórios anuais, artigos relacionados e outros. Estes materiais estão relacionados e descritos no Anexo 3. O leitor está convidado a entrar em contato direto com as instituições se desejar cópias e/ou mais informações.

Também revisamos a literatura geral sobre desenvolvimento gerencial do setor público. Fizemos uma busca bibliográfica em bibliotecas e na *Web*, assim como entramos em contato com associações importantes como a *IASIA*. Este esforço rendeu vários estudos relacionados e, de forma mais genérica, forneceu uma compreensão das questões mais amplas que são enfrentadas pelas instituições, assim como uma noção do atual estado-da-arte em treinamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento gerencial. Além do mais, esta investigação também forneceu um perfil das instituições selecionadas, que pode ser consultado no Anexo 4.

Durante a execução do projeto, duas restrições enfrentadas foram significativas e merecem menção, porque afetaram o escopo do estudo e a precisão com que poderíamos chegar a determinadas conclusões. Em primeiro lugar, graças à natureza da pesquisa, a coleta de dados e informações se mostrou um grande desafio. Como em qualquer estudo, possuíamos tempo e financiamento limitados. Só tivemos chance de visitar os lugares que já tinham alguma visita agendada, e nem todos os que tivemos chance de visitar foram explorados com a extensão que gostaríamos, devido as limitações de tempo, ora do nosso tempo, ora do tempo dos “visitados”. No nosso questionário, pedimos uma quantidade imensa de informações e reconhecemos que isso significou uma carga enorme de trabalho para as instituições que o estavam

respondendo. Ao analisar as informações recebidas, também tivemos que reconhecer as limitações para lidar com fatos não diretamente observados pelos pesquisadores. Apesar dessa menção, ficamos muito satisfeitos com a generosidade com a qual nossos apelos e requisições foram atendidos e com o tempo que foi dedicado pelas instituições a esta pesquisa. A base de dados dela resultante pode ser considerada uma fonte confiável.

A segunda restrição é de ordem conceitual. À medida que analisamos as instituições detalhadamente, a singularidade de cada uma delas foi se tornando mais explícita. Embora todas as instituições apresentem programas de desenvolvimento e treinamento profissional para gerentes do setor público, elas possuem diferenças no que diz respeito a outros fatores, tais como formas de financiamento, tipos de governo, grupos-alvo adicionais, instalações físicas e abordagens quanto ao seu quadro de pessoal. Essas diferenças nos preveniram quanto a categorizações fáceis ou a agregação de todas as instituições em um bloco único. Como será observado, e a seguir, nós fizemos uma tentativa razoável, mas futuras pesquisas para além do escopo deste projeto devem ser empreendidas para que se possam identificar de forma acurada e compreensível os tipos ou categorias de instituições.

Solicitamos às instituições que participaram da pesquisa que fizessem uma revisão da penúltima versão do relatório, a fim de que erros factuais fossem corrigidos. Logo, todas as instituições verificaram o conteúdo e as informações contidas neste estudo.

## 2. Perfil das instituições

As nove instituições pesquisadas representam uma gama de modelos de governança e de serviços. Algumas geram a maior parte de seu orçamento por meio das taxas dos cursos ou de consultorias, enquanto outras baseiam parte de suas receitas oriundas de dotações do orçamento anual do governo. Algumas estão direcionadas somente para os gerentes, enquanto outras atendem todo o serviço público de seus países. Algumas instituições de países federalistas têm como público somente os servidores federais, enquanto outras atingem servidores em nível federal, estadual/provincial e municipal. Algumas contratam terceiros para a execução de boa parte do seu trabalho, outras mantêm um quadro de pessoal permanente razoavelmente numeroso.

Apesar dessas diferenças, o que chama a atenção é a confluência de objetivos entre as instituições. Todas elas desempenham um papel fundamental junto ao serviço público dos respectivos países ao oferecer uma variedade de treinamentos e produtos que visam o desenvolvimento profissional dos gerentes públicos. Todas elas enfrentam desafios semelhantes quanto à manutenção da sua relevância contínua e à qualidade dos serviços.

Neste capítulo, cada instituição tem seu perfil traçado pelas respostas dos questionários e, quando aplicáveis, notas de entrevistas, combinadas com a revisão dos documentos extras que nos foram fornecidos pelas instituições.

### **Institut de formation de l'administration fédérale (IFA), Bélgica**

O *IFA* foi fundado em 1962 como uma escola de treinamento para novos funcionários para o setor público. A partir de 1966, o *IFA* começou a oferecer cursos para o quadro permanente de pessoal, cursos que foram se expandindo até o ponto de, atualmente, mais de 85% dos cursos serem orientados para esse público. Mesmo assim, a cada ano, cerca de 400 novos funcionários participam dos treinamentos de nível um no *IFA*.

O serviço público belga está passando, atualmente, por uma reestruturação completa, plano que vem sendo chamado Copernicus. Anunciado em 11 de outubro de 1999, o plano Copernicus possui oito diretrizes:

- foco em tarefas essenciais;
- reforço da autonomia e responsabilidade dos servidores públicos;

- redução e simplificação de regras;
- colocar o usuário de serviços públicos em primeiro lugar;
- introdução do governo *self service*;
- estímulo da inovação e conhecimento gerencial;
- financiamento dinâmico e efetivo; e
- garantia de transparência e *accountability*.

As mudanças introduzidas pelo Copernicus devem ser extensas, profundas, tangíveis e mensuráveis. Cada novo departamento de governo que fizer parte da reestruturação terá sua atividade de recursos humanos chefiada por um especialista da área de recursos humanos. O *IFA* está desempenhando um papel interdepartamental, apoiando o serviço público por meio de novos treinamentos em mudança de habilidades gerenciais, treinamentos relacionados com a própria reestruturação e treinamentos para multiplicadores e outros profissionais e gerentes de recursos humanos dentro dos departamentos. O *IFA* também desempenha os papéis de conselheiro e negociador dos departamentos, a fim de garantir que as necessidades de aprendizagem sejam satisfeitas. Na verdade, o próprio *IFA* foi reestruturado de forma a se tornar uma organização orientada por demandas, na qual gerentes são alocados em determinados departamentos para ajudá-los a suprir suas necessidades.

**Missão/mandato:** o mandato do *IFA* é o de apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento do serviço público belga — algo em torno de 60 mil pessoas.

**Governança:** o diretor-geral do *IFA* se reporta ao Ministro para o Serviço Público e Modernização do Estado (*Minister for the Public Service and for the Modernization of the State*).

**Programas e características:** oferece treinamentos em várias áreas. A instituição possui uma biblioteca, 723 lugares em salas de aula regulares e em salas especializadas, como laboratórios de línguas e computadores. No período 1999-2000, passaram por treinamento no *IFA* aproximadamente 12% dos funcionários públicos belgas (15.739 participantes/dia no total). O *IFA* oferece um programa, *Director of Training*, que inclui um exame oral para a conquista de um certificado, e tem como objetivo facilitar o treinamento dentro dos departamentos.

### **ENAP Escola Nacional de Administração Pública, Brasil**

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.

Nos últimos anos, 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.

**Missão/mandato:** tem por finalidade a prospecção e a difusão do conhecimento e tecnologia gerencial com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos em direção a um serviço público mais ágil, eficiente e voltado para o atendimento ao cidadão.

**Governança:** é vinculada e se reporta ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por meio de sua presidente.

**Programas e características:** mantém um grande *campus*, no qual existem, além dos 1.430 lugares de sala de aula e auditório, instalações de esporte e lazer e alojamento para 243 pessoas. Em 1999-2000, a ENAP obteve 74.385 participantes/dia nos mais variados tipos de temas ligados à gestão, atingindo aproximadamente 73% do seu público-alvo.<sup>4</sup>

A ENAP faz uso da tecnologia de ensino a distância para atingir os alunos em seus locais de trabalho e, no último ano, 2.311 servidores receberam treinamento por meio desse sistema. A ENAP também tem parcerias com centros fora de Brasília, pelos quais outros 1.896 servidores públicos foram capacitados.

### **Canadian Centre for Management Development (CCMD), Canadá**

O *CCMD* foi criado pelo Governo Federal do Canadá em 1991. A visão do governo ao criar o *CCMD* era a de um centro de excelência nacional efetivo

no ensino e na pesquisa do gerenciamento do setor público. Seu mandato estava focalizado, por meio de pesquisas e treinamentos de alto nível, em estimular e promover junto aos gerentes do serviço público canadense os valores e habilidades necessários para desenvolver e implementar políticas, responder à mudança e, efetivamente, gerenciar os programas e serviços do governo.

Após meia década de atividade em um grande *campus* fora de Ottawa, o *CCMD* empreendeu uma reestruturação organizacional em abril de 1997, na qual o principal *campus* foi fechado e o escritório do centro da cidade se consolidou como foco das operações. Ao mesmo tempo, o quadro de pessoal foi reduzido e o *CCMD* passou a encomendar o planejamento e a execução da maioria dos seus programas a educadores, professores e outros especialistas do setor privado.

Nos últimos dois anos, o *CCMD* vem fortalecendo o seu papel junto ao serviço público canadense. Um conjunto dinâmico de cursos é complementado por métodos de ensino baseados na *Internet* e na informática, por uma série de outros eventos de aprendizagem, por pesquisas densas e programas de cooperação internacional.

**Missão/mandato:** empenha-se em ser um centro mundial dedicado à busca da excelência em governabilidade, gerenciamento do setor público, ensino, liderança e uma fonte disponível de recursos para aqueles que compartilhem do compromisso com a excelência. A missão do *CCMD* é apoiar as necessidades de desenvolvimento gerencial dos gerentes do serviço público por meio de cursos e programas de aprendizagem, eventos, aprendizagem eletrônica (*e-learning*), pesquisas estratégicas e outras atividades de desenvolvimento de liderança, de forma que, como uma comunidade, os servidores públicos possam superar seus desafios, atingindo sua missão de servir o Canadá e seus cidadãos.

**Governança:** como disposto nas diretrizes da instituição, o *CCMD* possui um Conselho de Diretores (*governors*) composto por no máximo 15 membros dos setores público e não-público. O chefe do serviço público do Canadá (*Clerk of the Privy Council*) é o presidente do conselho, enquanto são diretores ex-offício o secretário do Tesouro, o presidente da comissão do serviço público e o presidente da instituição.

O Primeiro Ministro do Canadá é o ministro do centro de excelência. O Conselho de Diretores é responsável pela orientação e gerenciamento dos assuntos da instituição e se encontra pelo menos duas vezes durante cada ano fiscal.

**Programas e características:** focaliza suas atividades em treinamento e eventos de aprendizagem direcionados para todos os gerentes do serviço público canadense. Em 1999-2000, o *CCMD* apresentou os seguintes números:

- mais de 6.000 participantes/dia em cursos de inscrição aberta;
- mais de 2.500 participantes/dia em cursos de treinamento com

inscrição seletiva;<sup>5</sup> e

- quase 1.500 participantes/dia em outros eventos, como *study tours*, séries temáticas mensais, conferências, *Armchair Discussions* de uma hora semanal e *Action Research Roundtable* bimensais para executivos seniores.<sup>6</sup>

Em 1999-2000, o *CCMD* também arregimentou 120 participantes para o programa *Accelerated Executive Development (AEXDP)*. O *AEXDP* oferece aos participantes uma combinação inovadora de ensino e ferramentas de desenvolvimento que realçam suas competências de liderança e suas experiências em funções centrais do governo. Além disso, em 1999-2000, o *CCMD* proveu 60 dias de consultoria para clientes nacionais e internacionais.

### **Finnish Institute of Public Management (HAUS), Finlândia**

O *HAUS* é a principal organização de treinamento e consultoria do setor público na Finlândia, e foi fundado em 1971 como uma agência governamental para o treinamento de servidores. No começo de 1995, foi transformado em uma empresa pública que agiria segundo uma lei parlamentar específica em um ambiente de mercado. Até o fim de 2000, as metas anuais do *HAUS* eram definidas pelo Parlamento junto com o Ministério das Finanças. A partir de 2001, o *HAUS* começou a estabelecer suas próprias metas.

O centro de treinamento e o principal escritório do *HAUS* se localizam em Helsinque. Entretanto, treinamentos e serviços de consultoria também são realizados em outras localidades da Finlândia, bem como da Europa, de acordo com a necessidade dos clientes.

**Missão/mandato:** oferece treinamentos e consultorias em gerência, administração e serviços do setor público, e trabalha orientado para o benefício dos seus clientes, da sociedade finlandesa e do desenvolvimento europeu.

**Governança:** está subordinado ao Ministro das Finanças, que também é o responsável pelo Ministério da Administração Pública. O *HAUS* possui uma empresa privada, *Finish Public Management Limited*, cujos serviços são utilizados em vários projetos de capacitação e consultoria.

**Programas e características:** concentra-se em promover treinamentos e eventos afins para o seu grupo-alvo primário de 125 mil servidores do governo. A estrutura é composta por três áreas de negócios: administração profissional e competências na União Européia, estratégias e liderança, e projetos internacionais. Três diretores (mais um quarto encarregado de atividades corporativas) se reportam ao diretor executivo.

Em 1999-2000, participaram dos treinamentos 17.639 participantes/dia, aproximadamente 8% do público-alvo primário. Também ocorreram 1.396 dias de consultoria para clientes domésticos e internacionais. O *HAUS* é 100% financiado pelas taxas que cobram dos seus alunos e clientes.

## **Federal Academy of Public Administration (BAköV), Alemanha**

A *BAköV* foi fundada em 1969, e tem sua sede principal em Brühl, onde divide o seu *campus* principal com outras três instituições de treinamento: *Fachhochschule des Bundes* (Universidade Federal de Ciências Administrativas Aplicadas), *Ost-West-Kolleg* e a *Bundesfinanzakademie* (Academia Federal do Ministério das Finanças).

A *BAköV* se concentra, principalmente, em conhecimentos e competências especializadas da União Européia (UE). Em 2000, mais de 16% do seu orçamento vieram de financiamentos da UE para seus próprios projetos. Internamente, a *BAköV* se focaliza em quatro áreas: conhecimentos em liderança; conhecimentos organizacionais e em planejamento; treinamento e capacitação; e tarefas pioneiras. Do ponto de vista organizacional, a *BAköV* é composta por cinco setores:

- setor de políticas (questões centrais, treinamentos em metodologia e didática, conselho consultivo, orçamento e programa anual);
- setor de treinamento I (treinamento de competências para o quadro júnior dos escalões superiores e para promoção para esses escalões);
- setor de treinamento II (treinamento em paralelo às atividades de trabalho, treinamentos para funções especializadas — particularmente, orçamento, organização, tecnologia da informação e orientações legislativas);
- setor de treinamento III (treinamento no campo europeu e internacional); e
- setor de treinamento IV (treinamento em liderança e cooperação, gestão de pessoal).

**Missão/mandato:** a *BAköV* é a principal instituição de treinamento do Governo Federal alemão. A *BAköV* tem a tarefa de — em estreita cooperação com a administração federal e instituições empresariais e acadêmicas — aprimorar o desempenho do serviço público por meio de treinamentos orientados para necessidades práticas.

**Governança:** possui um conselho consultivo que se reúne uma vez por ano, composto por representantes de ministérios, dos sindicatos, dos Länder<sup>7</sup>, de associações municipais e de universidades. Uma subcomissão consultiva composta por acadêmicos e participantes se reúne de três a quatro vezes por ano. A *BAköV* é parte do Ministério Federal do Interior.

**Programas e características:** oferece uma gama de programas presenciais e, em 2000, foram obtidos 70 mil participantes/dia em treinamentos. A *BAköV* possui um *campus* imenso, bem distribuído e sinalizado, cartões magnéticos para compras e várias outras facilidades para fazer com que os participantes se sintam confortáveis. A *BAköV* possui também acomodação para mais de 200 alunos em Brühl, Boppard e Berlim.



## **Civil Service Training and Development Institute (CSTDI), Hong Kong**

O *CSTDI* é a principal instituição de treinamento do serviço público de Hong Kong, assim como também é o braço executivo do *Civil Service Bureau* (*CSB*). O *CSB* é a agência central de recursos humanos do governo de Hong Kong que define a política de treinamento e desenvolvimento, aconselhada pelo *CSTDI* e pela Comissão Consultiva de Treinamento e Desenvolvimento do Serviço Público.

**Missão/mandato:** o *CSTDI* oferece treinamentos para o serviço público de Hong Kong em matérias de ampla aplicação, incluindo gestão, gerenciamento de recursos humanos, inglês, escrita chinesa, competências em informática, estudos sobre a China e sobre Putonghua. Os departamentos e escritórios são basicamente responsáveis pelo treinamento vocacional.

Visão: “Seremos a instituição líder em treinamento e desenvolvimento do setor público na região do Pacífico Asiático”.

Missão: “Como principal agência de treinamento e desenvolvimento do Serviço Público de Hong Kong, temos os seguintes compromissos:

- auxiliar na direção de iniciativas políticas centrais por meio de treinamentos;
- oferecer programas e serviços de treinamento e desenvolvimento de alta qualidade, visando à melhoria do desempenho;
- facilitar e subsidiar o desenvolvimento e melhoria dos departamentos de recursos humanos; e
- ser pioneiros em difundir o melhor em treinamento e desenvolvimento”.

Valores: “Nós cumprimos nossa missão baseados nesses valores fundamentais:

- foco no cliente;
- excelência;
- profissionalismo,
- melhoria constante; e
- obsessão com resultados”.

**Governança:** é parte do *CSB*. O Diretor do *CSTDI* é subordinado ao Secretário do Serviço Público.

**Programas e características:** no período 2000-2001, o *CSTDI* teve aproximadamente 70 mil participantes/dia em treinamentos com inscrições abertas e aproximadamente 32 mil participantes/dia em treinamentos especialmente programados e projetados de acordo com o cliente. Foram emitidos 104 certificados em gestão de recursos humanos. O *CSTDI* também emprega 25 funcionários em 13 departamentos, a fim de fornecer treinamentos e consultoria adicionais internamente. O *CSTDI* tem uma grande instalação com 37 salas de aula, 16 salas de reunião, auditório com 140 lugares, biblioteca e várias outras salas orientadas para atividades especiais.

## **National Institute of Public Administration (INTAN), Malásia**

O *INTAN*, criado sob o *Public Service Department — PSD* (Departamento de Serviço Público), foi fundado oficialmente em 1972 com sede em Jalan Elmu, Kuala Lumpur. Antes disso, a instituição era conhecida como Centro Governamental de Treinamento de Pessoal.

**Missão/mandato:** a missão do *INTAN* é implementar um serviço público de primeira classe, colocando à disposição oportunidades de aprendizado profissional. Orientado pela política nacional de capacitação, os objetivos do *INTAN* incluem: desenvolver um serviço público progressivo; facilitar a expansão de grupo administrativo de especialistas competentes, eficientes e alinhados com modernas técnicas de gestão e com avanços científicos; e reduzir o esvaziamento e enfraquecimento do quadro de pessoal do serviço público.

Os objetivos operacionais do *INTAN* são: oferecer treinamento para funcionários públicos, a fim de ampliar seus conhecimentos e competências e de fortalecer uma atitude positiva em relação ao treinamento; aumentar a qualidade da liderança e da gestão de organizações no setor público; orientar pesquisas e fornecer serviços de consultoria que instiguem valores e cultura corporativa no serviço público; criação de um fórum para estimular e promover idéias e criatividade sobre gestão, tanto do setor público como do privado; e estabelecer ligações entre instituições e agências locais e internacionais.

**Governança:** o *INTAN* é parte do *PSD* do Gabinete do Primeiro Ministro. No *PSD*, existem três programas e o *INTAN* se localiza no Programa de Recursos Humanos e, portanto, se reporta ao diretor desse programa.

**Programas e características:** o *INTAN* se organiza em sete centros de treinamentos:

- Centro de Liderança Avançada e Desenvolvimento Executivo;
- Desenvolvimento Econômico e Gestão de Políticas;
- *Management Technology (IMIT)*;
- Gestão Financeira;
- Qualidade e Gestão;
- Desenvolvimento de Treinamento, Comunicação e Estudos de Caso (que inclui aprendizado de línguas); e
- Centro de Tecnologia da Informação do *INTAN*.

## **Civil Service College (CSC), Cingapura**

O *CSC* iniciou suas atividades em 1971 como Instituto de Treinamento de Pessoal (*Staff Training Institute*) ligado à Divisão de Orçamento do Ministério das Finanças e está ligado ao Gabinete do Primeiro Ministro, Divisão de Serviço Público, desde junho de 1994.

**Missão/mandato:** a missão do *CSC* é treinar e desenvolver servidores públicos em competências adequadas, assim como difundir os valores e atitudes corretos, que assegurem um serviço público de alto nível. Três unidades compõem o *CSC*: o *Institute of Public Administration and Management — IPAM* (Instituto de Administração e Gerência Pública), o *Institute of Policy Development — IPD* (Instituto de Desenvolvimento de Políticas) e o *Civil Service Consulting Group — CSCG* (Grupo de Consultoria do Serviço Público). Cada unidade tem responsabilidades e objetivos distintos.

O foco principal do *IPD* está na capacitação dos funcionários públicos seniores, com o objetivo de fornecer uma compreensão ampla dos princípios de governabilidade e de instigar nesses funcionários atitudes, tradições e valores centrais que garantirão a continuidade e desenvolvimento de sua liderança no serviço público.

A missão do *IPAM* é “treinar e capacitar os quadros do setor público em competências gerenciais, operacionais e de supervisão, fomentando-os com valores, atitudes e hábitos, de forma a assegurar um serviço público de alto nível — capaz, inovador e de olhar avançado — um dos melhores do mundo”. A visão do *IPAM* é “ser um Centro de Excelência em Aprendizagem em que: somos a escolha para aprendizado no setor público; os clientes têm uma experiência de aprendizagem rica e gratificante; e cultivamos e construímos a *expertise* dos funcionários públicos e do nosso pessoal como capacitadores e alunos”.

O *CSCG* auxilia organizações públicas a realizar mudanças e melhorias, também na direção de garantir a Cingapura um serviço público de alto nível. Ele trabalha com essas organizações, revisando, formulando e implementando planos e estratégias corporativas. Também funciona como ponto de contato para organizações internacionais interessadas na reforma do setor público, nas iniciativas e nos métodos gerenciais do serviço público de Cingapura.

Alinhado com o Gabinete de Planejamento de Cenário e com o Gabinete PS21, o *CSC* se concentra no desenvolvimento e na disseminação de atitudes, competências e valores centrais para os servidores públicos. Assim, o *CSC* os prepara para serem efetivos e relevantes no desempenho do serviço público.

**Governança:** o *CSC* faz parte do Gabinete do Primeiro Ministro, Divisão de Serviço Público, e realiza suas atividades sob a responsabilidade do Secretário de Desenvolvimento e do Diretor do *CSC* e é coordenado por um conselho de diretores (entre eles, o presidente do *CCMD*).

**Programas e características:** o *CSC* implementa treinamentos e eventos afins para o conjunto dos servidores públicos, auxiliando os funcionários em cinco áreas de competência: Serviço de Excelência; Gerenciando a Mudança; Orientando e Trabalhando com Pessoas; Gestão de Operações e Recursos; e Autogerenciamento. Em 1999-2000, o *CSC* teve:

- 127 mil participantes/dia em treinamentos de inscrição aberta;
- 5 mil participantes/dia em treinamentos de inscrição selecionada; e
- 72.640 participantes/dia em treinamentos “feitos sob medida”

para o cliente.

Em 1999-2000, o *CSC* também deu 2.800 dias de consultoria para clientes internos e internacionais.

### **Centre for Management and Policy Studies (CMPS), Reino Unido**

**Missão/mandato:** o *CMPS* foi criado, em 1999, como parte da agenda *Modernizing Government* do governo britânico. Ele trabalha com parcerias privadas, públicas e acadêmicas, a fim de: garantir que o serviço público esteja cultivando a cultura, as abordagens e as competências necessárias e adequadas para o cumprimento de sua função; assegurar que os formuladores de política do governo tenham acesso às melhores pesquisas, evidências e experiências internacionais; e ajudar o governo a aprender mais a partir das políticas já existentes.

O Primeiro Ministro apresentou o *CMPS* frisando que: “Nós precisamos garantir que o serviço público continue a ser uma organização sempre capaz de aprender, aberta a novas idéias, e que o quadro de pessoal de todos os níveis tenha o treinamento necessário”.

**Governança:** o *CMPS* se localiza no Gabinete Central e conta com três diretorias: Treinamento e Desenvolvimento Corporativo, Estudos sobre Políticas, e o *Civil Service College* — *CSC* (que inclui Consultoria Internacional).

O *CMPS* presta contas ao Secretário Permanente e ao Controlador-Chefe do Gabinete (*Principal Accounting Officer for the Cabinet Office*), que por sua vez responde ao Secretário Parlamentar, sob o Ministro do Gabinete, que responde ao Primeiro Ministro.

**Programas e características:** o *CMPS* implementa um amplo leque de cursos para os 234 mil ministros, gerentes, especialistas, profissionais e formuladores de políticas. Desse grande público-alvo, aproximadamente 3.000 são executivos seniores. Recentemente, o *CMPS* consolidou seu foco no desenvolvimento de políticas para somar ao já forte desenvolvimento gerencial de profissionais existentes, fornecendo o treinamento relacionado e também contribuindo para o processo de formulação de políticas por meio da sua divisão de políticas. Alguns cursos do *CMPS* são credenciados às universidades. O *CMPS* tem como responsabilidade identificar, avaliar e promover novas abordagens em relação à formulação de políticas, por meio de programas de pesquisa, um banco de dados de melhores práticas e uma rede de formuladores de política.

### 3. Comparação das características das instituições

As nove instituições possuem estruturas de governança similares. A maioria está ligada a um ministério central ou ao gabinete do Primeiro Ministro. A maioria é administrada ou recebe orientações de um conselho. A maioria também oferece um pacote completo de programas de treinamentos similar para os funcionários públicos seniores e, embora isso pareça estar se alterando, a maioria ainda faz da sala de aula sua principal forma de treinamento.

Basicamente, todos os programas oferecidos pelas instituições não são obrigatórios. Somente o *IFA*, o *CSC* e o *INTAN* possuem treinamentos que são obrigatórios, mas ainda assim esses casos são restritos a alguns poucos cursos de admissão ou entrada no serviço público.

As instituições tendem a ser razoavelmente independentes das instituições acadêmicas de seus países. Apenas duas delas — *INTAN* e *CMPS* — têm ligações com universidades a ponto de estas aceitarem créditos por cursos feitos nas instituições. O *CSTDI* tem ligações com a associação de recursos humanos de Hong Kong, e a ativa divisão de pesquisa do *CCMD* tem ligações com a comunidade acadêmica canadense.

O *CMPS* e o *CSC* têm muito contato com os setores de formulação de políticas de seus países. O *CMPS* também implementa treinamentos para funcionários eleitos. A maioria das instituições oferece serviços de consultoria; no último ano, o *HAUS* ofereceu 1.396 dias de consultoria, o *CSC*, 2.200, e o *CMPS*, 4.000.

As instituições são diferentes em termos de público-alvo, sendo que algumas oferecem treinamentos tanto para os níveis júnior quanto sênior do funcionalismo público. Existe uma grande variação no que diz respeito à magnitude ou “alcance” das instituições, indo de 0,04 até 2,48 participante/dia por ano e por grupo de público-alvo. Esse dado sugere que em alguns países a maioria do treinamento em desenvolvimento gerencial é gerado pela instituição respectiva, enquanto em outros ele também é fornecido fora da instituição.

Elas também são diferentes quanto às fontes de renda e ao *status* do seu quadro de pessoal. Seis das nove contam mais com pessoal contratado do que com quadros permanentes para os treinamentos. A maioria das instituições recebe recursos orçamentários anuais dos seus governos, receita que é aumentada com as taxas dos cursos. Duas instituições, *HAUS* e *CMPS*, recebem

receitas de um modelo puro de “taxa-de-serviço”. As instituições também variam bastante quanto às suas instalações físicas. Algumas mantêm instalações relativamente modestas que servem basicamente como sede administrativa e, portanto, alugam salas de aula e outras instalações necessárias. Outras possuem *campus* bem equipados que incluem acomodações.<sup>8</sup>

O Quadro 1 situa as instituições de acordo com algumas dessas variáveis. A lição que tiramos é que não existe um modelo único que pode ser considerado “superior”. Particularmente da perspectiva do gerente-aluno, todos os modelos parecem, pelo menos à primeira vista, implementar programas similares, isto é, uma gama completa de cursos de desenvolvimento gerencial e atividades relacionadas.

### Quadro 1: Características das instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público

		<i>IFA</i>	<i>ENAP</i>	<i>CCMD</i>	<i>HAUS</i>	<i>BAkøV</i>	<i>CSTDI</i>	<i>INTAN</i>	<i>CSC</i>	<i>CMPS</i>
Fonte de receita	Dotação orçamentária anual do governo	√				√	√			
	Principalmente dotação orçamentária anual (algumas taxas por programa/cursos)		√	√				√		
	Principalmente taxas por programas/cursos (pequena dotação orçamentária anual)								√	
	Taxas por programa/curso				√					√
Público-alvo	Principalmente gerentes		√	√						√
	Todo o serviço público (treinamento completo da carreira)	√			√	√	√	√	√	
Quadros responsáveis pelos treinamentos	Principalmente da própria instituição						√	√	√	
	Principalmente terceirizados	√	√	√	√	√				√
Volume de treinamento anual (participantes/dia)		15.739	74.385	10.903	17.639	70.000	100.800	37.489 <sup>9</sup>	204.640	69.000
Participantes/dia/público-alvo por ano		0,26	2,48	3,63 <sup>10</sup>	0,25	0,58	0,53	0,04	1,73	0,3
Cursos obrigatórios para entrada no serviço público ou para promoção		√	√					√	√	
Oferece treinamento e apoio para as políticas do governo por meio de uma divisão de formulação de políticas								√	√	√
Serviços de consultoria		√		√	√		√	√	√	√
Programas de pesquisa estratégica				√				√		√
<i>Campus</i> com acomodação/alojamento			√			√		√		√
Credenciamento de cursos por universidades								√		√

## 4. Avaliação de desempenho

A última década orientou significativamente um novo foco para a avaliação de impacto de treinamentos. Isso deriva em parte de um crescente interesse em avaliações em geral. Desde a gestão de qualidade total e a re-engenharia, passando pela economia de valor agregado e até o *Balanced Scorecard (BSC)*, as organizações vêm incorporando modelos e ferramentas que enfatizem “os números”. Mais especificamente, executivos seniores vêm se tornando cada vez mais preocupados com custos, e querem se certificar de que cada centavo gasto seja associado a um resultado tangível. Isso se aplica ao treinamento, bem como a outras atividades das organizações.

O setor privado lidera e orienta os esforços para demonstrações de retorno de investimento em treinamento e atividades relacionadas. O modelo de avaliação de treinamento em quatro níveis, de Donald Kirkpatrick, entre outros, se tornou novamente popular no período recente.<sup>11</sup> O setor público não fica muito atrás, embora resultados e produtividade no serviço público sejam mais difíceis de quantificar do que o são na linha de montagem dos negócios privados.

Essa tendência à avaliação se reflete nas atividades das nove instituições pesquisadas. Elas foram solicitadas a descrever avaliações de desempenho que utilizam para medir a efetividade dos treinamentos e/ou a efetividade delas mesmas. Pedimos que descrevessem:

- modelos de avaliação geral;
- indicadores de desempenho;
- frequência das avaliações;
- ferramenta e técnicas, e
- o uso que cada resultado de avaliação tinha.

Todas as instituições apresentaram um grau substancial de atividades de avaliação. Algumas delas só começaram a aplicar avaliações de desempenho recentemente, mas em todos os casos elas vêm sendo realizadas com seriedade.

O Quadro 2 sintetiza as avaliações de desempenho realizadas pelas instituições. As avaliações dirigidas para o desempenho geral da instituição são basicamente de dois tipos. Os modelos comerciais (como na iniciativa privada) são utilizados por várias instituições. A ENAP e o HAUS usam o modelo *BSC* proposto por Kaplan e Norton. O *BSC* vem ganhando aceitação cada vez maior

como uma ferramenta adequada e abrangente para o acompanhamento do desempenho organizacional. Esse modelo considera o desempenho a partir da perspectiva dos principais *stakeholders* de cada instituição, por exemplo, do ponto de vista dos alunos, do quadro de pessoal, dos membros do conselho, do público em geral etc. Os 14 objetivos estratégicos e correspondentes indicadores de desempenho que formam o *BSC* da ENAP estão elencados no Anexo 3.

Quatro dos *campi* do *INTAN* receberam o certificado *ISO 9002*. Esses certificados são prêmios concedidos pela *International Standards Organization (ISO)* para organizações que atingem critérios rigorosos de desempenho e qualidade. Para manter essa certificação, o *INTAN* tem que alcançar anualmente determinadas medidas-padrão. Os objetivos para a qualidade em 1999 eram:

- reclamação zero dos clientes;
- condução de pelo menos 80% dos cursos programados; e
- obtenção de média no mínimo cinco em uma escala de um a sete nas avaliações de curso feitas pelos participantes.

O *CCMD* e o *CSTDI* usam modelos específicos para avaliação institucional. O *CCMD* recentemente criou um conjunto de indicadores de desempenho que serão utilizados neste ano. Eles incluem: medidas de demanda do programa, participação de acadêmicos de renome em atividades do *CCMD*, percepção da relevância dos programas e serviços do *CCMD* pelos gerentes, satisfação do cliente, e ligações causais entre aprendizado e atingimento de objetivos organizacionais. O *CCMD* se reportará ao governo canadense, por meio do Conselho do Tesouro (*Treasury Board*), sobre o cumprimento desses objetivos.

Todo ano, o *CSTDI* coleta dados referentes aos seus compromissos de desempenho. Em 1999/2000, o *CSTDI* firmou 15 compromissos de desempenho, incluindo:

- 97% das notificações de confirmação de vaga em curso emitidas pelo menos duas semanas antes do começo dos cursos;
- 100% dos pedidos por serviços de aconselhamento/consultoria respondidos no prazo de duas semanas a contar do pedido;
- 75% dos treinandos avaliando os cursos/programas como “muito efetivos” e “excelentes”;
- 90% dos clientes de departamentos com respostas “muito satisfeito” ou “completamente satisfeito” em relação aos serviços de aconselhamento/consultoria; e
- treinamento em desenvolvimento gerencial para 100% dos Oficiais Executivos I no prazo de dois anos após a promoção.

Os resultados das avaliações de desempenho têm conseqüências diretas para as instituições. Em particular, a ENAP tem seu orçamento anual baseado em parte no resultado de seus negócios segundo medidas do *BSC*. No caso do



*INTAN*, resultados abaixo do padrão acarretariam em perda do certificado *ISO*. No caso do *HAUS*, os resultados do *BSC* ajudam a instituição a monitorar seus objetivos assegurando lucratividade, ou seja, o desempenho do *HAUS* afeta diretamente o seu orçamento, porque ele é inteiramente financiado por taxas.

Relações entre resultados de desempenho e receitas são menos diretos entre as outras instituições estudadas, embora existam indicativos de que os governos estão buscando cada vez mais resultados tangíveis do retorno do investimento em capacitação.

Atividades de avaliação de desempenho direcionadas para o desempenho dos cursos também são basicamente de dois tipos. Todas as instituições estudadas efetuam avaliações de curso por meio de formulários distribuídos aos participantes ao final dos cursos. Esses formulários avaliam a reação dos participantes quando o curso é concluído (correspondente ao nível um de Kirkpatrick). Geralmente, os participantes dão nota em relação ao atingimento dos objetivos, à qualidade dos instrutores, à qualidade do material, à duração (se adequada) e aos aspectos administrativos do curso (como a matrícula ou o alojamento). Algumas descobertas dessa avaliação são utilizadas pelas instituições para modificar e melhorar os cursos existentes, bem como no planejamento de cursos futuros. Uma mostra dos formulários pode ser encontrada no Anexo 3.

O *IFA*, a *ENAP*, o *CCMD*, o *CSTDI* e o *INTAN* também estão implementando um outro tipo de avaliação de curso que consiste em questionários e entrevistas pós-curso com os participantes. O foco é voltado para a aplicação das competências adquiridas no curso na volta ao trabalho (correspondente ao nível três de Kirkpatrick). Geralmente, essas instituições conduzem as avaliações *follow-up* para aproximadamente 10% ou mais dos seus cursos por ano. Resultados dessas avaliações são usados para modificar e melhorar os cursos existentes e para o planejamento de futuros cursos.

De acordo com a *American Society for Training and Development (ASTD)*, existe uma correlação significativa entre as respostas do tipo nível um, “aplicação no meu trabalho” de matérias aprendidas no curso, e medidas do tipo nível três, feitas posteriormente. Algumas organizações estão usando taxas de aplicabilidade imediatamente após o treinamento como uma aproximação parcial para avaliações do tipo nível três.

## Quadro 2: Avaliação de desempenho

<p><i>IFA</i>, Bélgica</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As principais avaliações são quanto às atividades de treinamento. Todos os cursos são avaliados em relação à:<ul style="list-style-type: none"><li>- satisfação geral com o curso;</li><li>- satisfação com a administração (por exemplo, rapidez das respostas às solicitações sobre treinamentos);</li><li>- clareza do material didático; e</li><li>- estatísticas como número de participantes e número de cursos.</li></ul></li><li>• Cada vez mais, o desempenho dos graduados no programa <i>Training Director</i> vem sendo avaliado. Os indicadores se concentram em dados como número e duração dos projetos e número e tipo de pedidos de treinamento recebidos.</li><li>• De forma intermitente, os cursos e programas são submetidos a uma avaliação completa, realizada por algum agente externo. Por exemplo, o curso sobre redação legislativa foi recentemente avaliado por pesquisadores universitários.</li><li>• Os resultados dessas avaliações de curso são usados no planejamento de programas e na melhoria constante dos cursos, por exemplo, para garantir a melhor forma possível de atingir as necessidades do público-alvo.</li><li>• Considerando que o serviço público está passando por uma mudança, ainda não existe uma definição de como as avaliações de desempenho afetarão ou não as alocações para o <i>IFA</i>.</li></ul>
<p>ENAP, Brasil</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A metodologia <i>BSC</i> é usada para acompanhar o desempenho da ENAP em relação a 14 objetivos estratégicos de quatro áreas estratégicas. Eles se referem diretamente à nova missão institucional da ENAP no PPA do governo do Brasil.</li><li>• O monitoramento é mensal e os resultados são apresentados em um painel de controle.</li><li>• A ENAP publica um Relatório anual de desempenho, destacando o seu desempenho em relação aos compromissos assumidos e detalhando o desempenho financeiro. O relatório também examina o impacto da contribuição da ENAP na gestão do serviço público.</li><li>• Se a ENAP não atingir os objetivos, o governo pode diminuir o seu orçamento no ano seguinte.</li><li>• Os indicadores de avaliação de cursos se concentram em número de treinandos, níveis de satisfação e eficácia do treinamento (ou seja, implementação do que foi aprendido no local de trabalho) por meio de acompanhamentos realizados por entrevistas pelo telefone durante até três meses após o curso. Os índices de satisfação são avaliados para 100% dos cursos. A eficácia é avaliada para uma amostra de 12 % dos cursos oferecidos em 2000.</li><li>• Os resultados das avaliações de curso são usados na melhoria e na criação de novos cursos a serem oferecidos.</li></ul>
<p><i>CCMD</i>, Canadá</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Relatório anual de desempenho para o governo canadense (Conselho do Tesouro), destacando o desempenho em relação às metas e aos compromissos, incluindo detalhes sobre o desempenho financeiro.</li><li>• Todos os executivos do <i>CCMD</i> se comprometem, anualmente, com algumas metas, que são a base da avaliação que determinará a dotação orçamentária de acordo com o desempenho auferido.</li><li>• Todos os cursos têm avaliações do nível um, e os resultados são usados para a melhoria dos cursos.</li></ul>

continuação...

- Alguns programas têm avaliações do nível três, por meio de acompanhamento após três a seis meses ou mais.
- Um Sistema de Informação Gerencial monitora o atendimento em alguns cursos selecionados quadrimestralmente (mas ainda precisa ser ligado aos registros).
- A participação é mensurada por porcentagem de participantes da região da capital do país *versus* os de fora dessa região.
- Atualmente, está em curso o desenvolvimento de uma nova forma de avaliação para medir a contribuição do *CCMD* ao governo como uma “organização em constante aprendizado” (*learning organization*).
- Conexão direta entre cumprimento das metas de desempenho e dotação orçamentária do governo.

#### *HAUS*, Finlândia

- O modelo *BSC*, desenvolvido pelo *HAUS* e baseado em Norton e Kaplan, é usado para avaliar abordagens estratégicas da administração pública.
- A medida mais efetiva de desempenho é o resultado lucrativo das atividades.
- Todos os cursos têm avaliações do nível um e os resultados são usados para a melhoria dos cursos.
- O desenvolvimento profissional do quadros de pessoal é avaliado segundo o Método de Gerenciamento de Habilidades, um conjunto de ferramentas de gerenciamento de competência estratégica.
- O modelo *European Foundation for Quality Management Model (EFQM)* é usado para o gerenciamento da qualidade.
- A gestão do desempenho é avaliada anualmente.
- A cada três ou quatro anos se realiza uma avaliação externa sobre estratégia e qualidade, imagem do cliente e retorno, e sucesso nos negócios.
- Apesar de ser monitorado pelo Ministro das Finanças anual e quadrimestralmente, o *HAUS* não recebe nenhum orçamento do governo.

#### *BAköV*, Alemanha

- A *BAköV* aplica um questionário após cada seminário, a fim de medir os resultados do aprendizado (auto-avaliação) e a qualidade do curso.
- Desde 2001, os instrutores passaram a responder um questionário pós-curso.

#### *CSTDI*, Hong Kong

- Anualmente, o *CSTDI* coleta dados dos treinandos e dos ministros sobre a efetividade de seus treinamentos e capacitações. Os dados são usados para mensurar as conquistas em relação aos “compromissos de desempenho” e para fornecer *feedback* aos treinandos e aos servidores encarregados de divisões para a melhoria da efetividade dos treinamentos.
- O *CSTDI* recebe retorno do seu escritório-chefe; o *CSB*, por meio de reuniões regulares.
- O diretor do *CSTDI* recebe anualmente uma avaliação de desempenho do Secretário para o Serviço Público.
- Em nome da instituição, o diretor comparece duas vezes por ano no Painel do Serviço Público do Conselho Legislativo para responder indagações dos legisladores sobre treinamento e capacitação.
- O *CSTDI* coordena anualmente uma pesquisa de opinião com o seu quadro de pessoal.

continuação...

- O *CSTDI* monitora resultados de treinamentos, tais como número de treinandos, dias de treinamento, desenvolvimento de novos cursos etc., bem como as atividades de treinamento e capacitação realizadas pelos quadros internos.
- O *CSTDI* orienta anualmente uma análise de custos internos (como custo treinando/dia, custo projeto/dia) e de outros indicadores de eficiência administrativa (como taxa de utilização de sala de aula).
- Todos os cursos têm avaliações dos níveis um e três.
- As avaliações de curso são usadas diretamente em ajustes nos cursos, assim como na diminuição ou no aumento da frequência dos cursos.
- Medidas de desempenho da instituição não afetam o orçamento anual.

#### *INTAN*, Malásia

- Os objetivos de qualidade partem da política de qualidade da *ISO 9002* e são revisados anualmente em uma sessão de planejamento estratégico.
- O *INTAN* avalia:
  - desempenho do instrutor;
  - desempenho do curso (cumprimento dos objetivos do curso, melhorias nos conhecimentos e competências etc.);
  - desempenho dos serviços de apoio;
  - desempenho da gestão do curso; e
  - os funcionários do *INTAN* são avaliados individualmente, por meio de avaliações de desempenho anuais.
- Objetivos:
  - “queixas-zero” dos clientes;
  - realização de pelo menos 80% dos cursos programados; e
  - obtenção de média não inferior a cinco nas avaliações de escala um a sete, realizadas pelos participantes dos cursos.
- A satisfação dos participantes é medida em 100% dos cursos e eventos de aprendizado.
- A cada ano, 10% dos cursos passam por uma avaliação completa.
- Os resultados são utilizados no planejamento e revisão dos cursos, assim como na melhoria das instalações e serviços de apoio.
- Para garantir o controle administrativo, o *INTAN* presta contas às seguintes instituições: ao Parlamento, à divisão para responsabilidades ministeriais, à Comissão de Contas Públicas, ao Gabinete do Auditor-Geral, à Agência Anti-Corrupção, ao Setor de Reclamações Públicas, aos Departamentos de Serviço Público e ao Secretário-chefe do Governo.

#### *CSC*, Cingapura

- O desempenho do *CSC* é avaliado em relação ao prêmio Cingapura de Qualidade (um prêmio de excelência organizacional, nos moldes do prêmio Malcolm Baldrige). O *CSC*, junto com seu ministério supervisor, recebeu o *Singapore Quality Class*, que é o segundo maior nível de sucesso no prêmio.
- Para garantir um alto padrão da gestão de recursos humanos, o *CSC* é avaliado e certificado de acordo com o Padrão de Desenvolvimento de Pessoal (*People Developer Standard*), equivalente ao prêmio inglês *Investor in People*.
- Para garantir a qualidade, o *CSC* é certificado pela *ISO 9002*. Seus processos e procedimentos são auditados anualmente.
- Internamente, estão sendo mensurados progressos no desenvolvimento de iniciativas organizacionais. Exemplos são as conquistas de aprendizado dos funcionários (como

*continuação...*

eles estão se aderindo aos seus planos individuais de aprendizado) e o nível de participação do quadro de pessoal em pedidos de sugestões e na melhoria do trabalho em equipe.

- Todos os cursos têm avaliações de nível um e os resultados são usados para melhoria dos cursos. Também é realizada anualmente uma pesquisa de opinião sobre a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço.
- O CSC é amplamente financiado por receitas arrecadadas a partir dos serviços contratados por outras agências que podem escolher provedores alternativos.
- O CSC presta contas ao Ministério das Finanças quanto a alguns programas financiados pelo governo central (que constituem cerca de 15% do orçamento total do CSC). O orçamento é revisado se as metas de resultados e desempenho não são atingidas.

#### *CMPS, Reino Unido*

- Todos os cursos têm avaliações de nível um e os resultados são usados para melhoria dos cursos.
- Avaliação anual de toda a lista de cursos. Os resultados são usados para a adição ou exclusão de cursos.
- Os cursos são avaliados por meio de questionários aplicados pré e pós-curso.
- Um sistema de informação gerencial fornece um banco de dados de dez anos para análise dos cursos e dos instrutores.
- Atualmente, está em desenvolvimento uma metodologia de avaliação de nível quatro de Kirkpatrick, capaz de ser realizada de forma independente.



## 5. Melhores práticas

As instituições foram solicitadas a descrever de uma a três melhores práticas/ inovações em qualquer área — de modelos administrativos, métodos de aprendizado até estratégias de *marketing*. Os resultados indicam quais práticas são as que as instituições consideram ser as suas mais inovadoras e as respostas estão sintetizadas no Quadro 3.

A categoria de melhores práticas mais amplamente representada pode ser denominada “criando e apoiando grupos por área temática”. Seis das nove instituições indicam a realização de atividades que reúnem, presencial ou virtualmente, grupos de executivos em torno de tópicos ou problemas selecionados. Por exemplo, o *CCMD* organizou várias mesas-redondas de Pesquisa Ação (*Action Research Roundtables*), reunindo gestores públicos, acadêmicos e outros especialistas para discutirem problemas identificados por executivos de alto escalão. O *INTAN* organizou, em 1999, uma Mesa-Redonda com executivos (*Executive Roundtable*), formada por presidentes de agências do setor público, diretores de Organizações não-governamentais (ONGs) e *CEOs* do setor privado.<sup>12</sup> A *BAköV* promove fóruns para que ex-alunos se reúnam, estudem para exames e troquem idéias. O *IFA* criou e apóia os Grupos de Aprendizagem (*Learning Squares*) e o *CMPS* criou e apóia os Pólos de Conhecimento (*Knowledge Pools*). Ambos são plataformas eletrônicas baseadas na *web* que auxiliam o intercâmbio em torno de tópicos selecionados. O projeto *Knowledge Pools* do *CMPS* é co-financiado por indústrias de *softwares* do setor privado.

A segunda categoria mais popular de melhores práticas pode ser denominada “aprendizado com auxílio eletrônico”. Várias instituições apontaram a existência de treinamentos e *coaching* baseados em *CD-ROM* e *Internet*. O *CSTDI* tem um *Cyber-Center* de Aprendizado (*Cyber Learning Centre — CLC*), baseado na *web* com ritmo personalizado sobre tópicos determinados. A ENAP possui uma modalidade de ensino a distância, direcionado a gerentes estratégicos, chamado Canal 4.<sup>13</sup> Em 2000, o Canal 4 atualizou o conteúdo do curso, que é transmitido por meio de mensagens eletrônicas semanais, durante sete semanas, sobre temas relacionados ao autogerenciamento, gerenciamento de equipes e gestão empreendedora. Como apoio pedagógico, foram criados um serviço de tutoria por *e-mail* e um fórum virtual de discussões.

Outras melhores práticas incluem:

- programas acelerados como o *Accelerated Executive Development Program — AEXPD* (Programa de Desenvolvimento Acelerado para Executivos) do *CCMD*;
- programas avançados como o *Advanced Leadership and Executive Development Centre — ALEDEC* (Centro de Liderança Avançada e Desenvolvimento Executivo) do *INTAN*, para dirigentes de agências, executivos do setor privado e de organizações não-governamentais;
- a política de Cingapura, segundo a qual todo funcionário público tem o direito a, pelo menos, 100 horas de atividade de treinamento por ano;
- o Prêmio de Melhor Prática HRD do *CSTDI* para o serviço público como um todo;
- a iniciativa de cooperação internacional da ENAP, que dá acesso aos funcionários públicos do Brasil a treinamentos de primeira classe mundiais; e
- o envolvimento e promoção ativos da *BAköV* em atividades conjuntas de treinamento da UE.



### Quadro 3: Melhores práticas

<i>IFA, Bélgica</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento interativo com computadores (CD), incluindo treinamento em atendimento telefônico <i>hot-line</i>.</li><li>• <i>Learning Squares</i>: uma plataforma eletrônica para apoiar comunidades de práticas. O primeiro <i>Learning Square</i> é um módulo lingüístico.</li><li>• <i>Website</i> para alunos que estejam em treinamento. O objetivo é apoiar os treinandos de departamentos e os diretores de treinamento na execução de suas responsabilidades.</li></ul>
ENAP, Brasil
<ul style="list-style-type: none"><li>• No ano 2000, a ENAP apoiou a implantação de um novo modelo de gestão para a Administração Pública Federal, proposto pelo Avança Brasil (PPA 2000-2003). Foram desenhados cursos especiais para os 350 gerentes do PPA e 115 deles foram capacitados em áreas como análise de <i>stakeholders</i>, plano gerencial e negociação, entre outros.</li><li>• Desenvolvimento de Gerentes Operacionais e Supervisores (DGOS). Desenvolvido em 2000, tendo a primeira turma 497 participantes em 160 horas de treinamento, com uma combinação de treinamento, <i>coaching</i> e “grupos de aprendizado” (baseados nos Instrumentos para Liderança e Aprendizado — <i>Tools for Leadership and Learning</i> — do CCMD).</li><li>• Eventos para grupos por área temática. Uma série de eventos para gerentes de recursos humanos focalizados em discussões de problemas atuais e apresentação de soluções para implantação de novos regulamentos e leis de forma a dar conta das novas questões sobre recursos humanos. Este é um processo interativo e contínuo que começa pela consulta à comunidade de recursos humanos, seguida de discussões abertas dos grupos e apresentação de experiências práticas que ajudem os gerentes de recursos humanos a resolverem seus problemas práticos do dia-a-dia.</li><li>• Cooperação internacional. A ENAP promove cooperação internacional com objetivo de oferecer aos funcionários de alto escalão um treinamento de nível mundial. A ENAP procura produtos adequados e, até hoje, estabeleceu ligações e coordenou suas atividades com instituições do Canadá (CCMD, <i>Correctional Service</i>), França, Reino Unido, Estados Unidos, OCDE, Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), entre outras.</li></ul>
CCMD, Canadá
<ul style="list-style-type: none"><li>• O <i>AEXDP</i>, combina ferramentas de aprendizado e de desenvolvimento que aprimoram as competências de liderança (ajudando gerentes a se tornarem melhores professores, multiplicadores e líderes) e as experiências em funções centrais do governo.</li><li>• O Sistema Automatizado de Tutoria (<i>Learning Coach online</i>) ajuda gerentes e executivos a mapearem o seu próprio aprendizado e desenvolvimento de acordo com um esquema de liderança usado normalmente no serviço público canadense.</li><li>• As mesas-redondas de Pesquisa de Ação (<i>Action Research Roundtables</i>) reúnem gerentes intermediários do setor público, acadêmicos e outros especialistas para discutir questões fundamentais identificadas por executivos do alto escalão do serviço público.</li></ul>

continuação...

<i>HAUS</i> , Finlândia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento desenvolvido em 1999, baseado na metodologia <i>BSC</i> adaptada ao setor público, combina um plano financeiro e operacional anual e estratégico com a gestão de curto e longo prazo. A estratégia no <i>BSC</i> foi posteriormente desenvolvida para áreas como avaliação de operações administrativas, desenvolvimento da qualidade e controle de resultados.</li></ul>
<i>BAköV</i> , Alemanha
<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamento eletrônico, incluindo um <i>CD-ROM</i> “Treinando o Treinador” (<i>Train-the-Trainer</i>). É um jogo de planejamento que usa dados econômicos reais como parte do curso, Economia Geral para Ação Administrativa (<i>General Economic Setting for Administrative Action</i>).</li><li>• Fóruns para alunos e ex-alunos.</li><li>• Atividades afins da UE, incluindo um curso de negociação no modelo da UE, com simulações em vídeo e desempenho de papéis, além de envolvimento ativo com outras instituições do programa Treinamento Recíproco Europeu (<i>European Reciprocal Training</i>).</li></ul>
<i>CSTDI</i> , Hong Kong
<ul style="list-style-type: none"><li>• A cada dois anos, o <i>CSTDI</i> realiza uma ampla pesquisa de opinião que cobre todos os centros e departamentos do serviço público (um total de 190 mil servidores), coletando, analisando e estabelecendo marcos estatísticos nos seguintes itens, entre outros:<ul style="list-style-type: none"><li>- gastos em treinamento e desenvolvimento em cada departamento;</li><li>- treinamentos realizados pelos quadros do departamento (tipo e duração);</li><li>- treinamento de pessoal nos departamentos; e</li><li>- treinamentos externos <i>versus</i> interno.</li></ul></li><li>• Desde 1997/1998, o <i>CSTDI</i> vem organizando, anualmente, o prêmio HRD de Melhor Prática em temas específicos. Todos os departamentos e divisões são convidados a participar da competição. As inscrições são pré-selecionadas pelo <i>CSTDI</i> com base em rigorosos critérios, e os seis semifinalistas são convidados a fazer uma apresentação para uma grande audiência e um painel de jurados (composto por gerentes e diretores de recursos humanos dos setores público e privado). As melhores práticas ganhadoras são, então, impressas em um livreto que é distribuído para todo o serviço público.</li><li>• O <i>CSTDI</i> produz regularmente guias e instrumentos de treinamento e desenvolvimento para os departamentos. Os tópicos incluem:<ul style="list-style-type: none"><li>- comunicação em crise;</li><li>- mentorato (<i>mentoring</i>);</li><li>- comunicação em equipe; e</li><li>- aconselhamento de funcionários.</li></ul></li><li>• O <i>CSTDI</i> lançou em março de 2000 o <i>CLC</i>. Os usuários inscritos podem escolher materiais de aprendizado que julguem relevantes no <i>site</i> do <i>CLC</i> e aprender no seu próprio ritmo. Ao final de março de 2000, o <i>CLC</i> já tinha 6.000 usuários registrados.</li><li>• O <i>CSTDI</i> produziu uma série de pacotes de auto-aprendizado, cobrindo várias áreas (como gestão, desenvolvimento de recursos humanos, idiomas, informática, estudos sobre a China etc.), usando vários meios diferentes, desde impressos até vídeos e <i>CD-ROMs</i>.</li></ul>

continuação...

*INTAN*, Malásia

- Três dos *campi* regionais, *INTIM*, *INTURA* e *IKWAS*, foram certificados com a *ISO 9002*.
- O *ALEDC* fornece treinamento para funcionários seniores em áreas como liderança e desenvolvimento executivo. O *ALEDC* organizou uma Mesa-Redonda para executivos pela primeira vez em 1999, que contou com diretores de agências do setor público, do setor privado e de ONGs.
- Treinamento *online* dos instrutores dos cursos (que ganhou o Prêmio 2000 de Inovação no Serviço Público).
- Centro de Recursos para Estudos de Caso *ASEAN/INTAN*. Disponível em: <http://dls.intan.my/acscm/>.
- Competências em Tecnologia da Informação, Avaliação e Certificação (*IT Skills, Assessment and Certification — ISAC*). Um sistema de avaliação para mensurar os níveis de conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal.
- Sistema Integrado de Informação sobre Treinamento e Gestão do *INTAN* (*INTAN's Integrated Training Information and Management System — I-TIMS*). A gestão dos treinamentos, incluindo aplicação prática, inscrição e avaliação, é feita através da rede.
- Aprendizado Integrado Simulado (*Integrated Simulated Learning — ISL*). O *ISL* é um pacote de treinamento em tecnologia da informação para gerentes, e envolve TI nas áreas de finanças, gestão do conhecimento, organizações que aprendem (*learning organizations*), reengenharia do processo de negócios e gestão da mudança. O *ISL* expõe o gerente a um ambiente de trabalho informatizado. Durante o processo, os participantes utilizam informações simuladas e tecnologia para planejar, discutir, analisar, monitorar e melhorar as suas organizações.

*CSC*, Cingapura

- Os funcionários têm direito a, no mínimo, 100 horas de treinamento por ano. O funcionário, junto com seu supervisor, estabelece um plano de aprendizado a cada começo de ano, e esse plano é revisado quadrimestralmente.
- Utilização de um esquema de aprendizado contínuo. O desenho dos programas de treinamento é orientado por uma estrutura de cinco níveis (iniciante, básico, avançado, extensivo e continuado). Este esquema visa preparar os funcionários para seus trabalhos de forma adequada ao estágio da carreira que estejam.
- Os participantes como fontes de informação. Para programas de liderança de alto nível, os participantes são posicionados como fontes de informação, fazendo que se aprenda também com os colegas. Solicita-se aos participantes que facilitem discussões e que elaborem textos ou estudos de caso.

*CMPS*, Reino Unido

- Pólos de conhecimento (*Knowledge Pools*) — sistema baseado na rede para o compartilhamento de informações em tópicos selecionados. Inclui estudos de caso.
- Revisão Departamental por Pares (*Departmental Peer Review*) — pessoas de um departamento avaliam o desempenho de outro departamento em relação à agenda de modernização e a outros projetos e responsabilidades.
- Programa do Gabinete do Secretário (*The Cabinet Secretary Programme*) — os participantes identificam preocupações do governo e então montam grupos de aprendizado para analisar e gerar recomendações ao gabinete, completando a curva de aprendizado.
- Pesquisa Prática Integrada aplicada aos Programas de Aprendizado e Desenvolvimento.



## 6. Questões para o desenvolvimento gerencial do serviço público

Nossas discussões presenciais com os executivos das instituições, em paralelo à revisão que fazíamos da literatura e dos documentos enviados pelas instituições, geraram várias idéias sobre as questões que estão sendo enfrentadas atualmente por estes centros de desenvolvimento gerencial do setor público. As semelhanças entre as instituições são mais comuns do que as diferenças. Quatro áreas substantivas apareceram associadas à forma como os treinamentos são implementados.

### Áreas substantivas: principais temas

**Gerenciando a reforma no serviço público.** A primeira área substantiva que surgiu da pesquisa é a gestão da reforma no serviço público. A maioria dos governos está passando por mudanças. A integração da UE está atingindo todos os governos europeus. A iniciativa belga, Copernicus, está criando um panorama de mudanças abrangentes para aquele país. A Alemanha está planejando ter um “e-governo” completo em 2005. O Canadá está implementando o Governo *online* e está experimentando a falta de gerentes seniores devido às aposentadorias antecipadas. O serviço público da Malásia está respondendo à globalização e à liberalização econômica.

As instituições reagem ajudando a municiar os gerentes para que orientem e lidem com a mudança. Parecem existir dois aspectos principais em relação a esses esforços. Primeiro, as instituições oferecem treinamentos de conteúdo específico sobre as reformas, como, por exemplo, sobre as novas regras e procedimentos de governabilidade da UE. Segundo, elas implementam treinamentos em competências e habilidades para a gestão da mudança. Algumas instituições, como o *CSTDI*, são elas próprias ativas orientadoras das reformas.

**Liderança.** A segunda área substantiva de interesse entre as instituições é a liderança. Uma das questões principais do Programa de Gestão Pública da OCDE (*Public Management Service — PUMA*) de 2000-2002 é liderança. O *HAUS* começou em 2000 a se concentrar em “liderança em um mundo operando na *Internet*”. O *CMPS* está focalizando três aspectos fundamentais da

liderança: competências para o trabalho em equipe, política e comunicação estratégicas, e trabalhando com o Parlamento (que envolve ministros nos treinamentos para gerentes seniores). O *CCMD* está em fase de construção de um centro de *expertise* em liderança. O *Training Project 2001* do *INTAN* enfatiza liderança, ética e gestão da qualidade.

**Organizações de aprendizagem (*learning organizations*).** Um dos temas da conferência de 2001 da *IASIA* é Organização de Aprendizagem no Setor Público (*Public Sector Learning Organization*). Outra das questões fundamentais do *PUMA*, em 2000-2002, é gestão do conhecimento. Instituições de países como Canadá e Cingapura estão focando a transformação do seu serviço público em organizações de aprendizagem. O governo de Hong Kong alocou \$10 milhões para o apoio e promoção de um plano contínuo de treinamento e desenvolvimento de três anos. O *CCMD* está mudando de um modelo de treinamento basicamente centrado em salas de aula para um modelo baseado em uma ampla oferta de modos de aprendizado, incluindo conferências, seminários, *coaching*, aprendizado via computador, e aprendizado *just-in-time*. Na realidade, esta abordagem multidimensional está se tornando comum, assim como a ênfase na mudança que as instituições estão realizando nos métodos tradicionais de sala de aula para outros com maiores opções de abordagens, como *workshops* e intercâmbios interativos.

O conceito de *learning organization* não é muito bem definido. Ele diz respeito à gestão do conhecimento e também à idéia de gerenciar mais efetivamente o conhecimento dos funcionários de forma a estimular inovação, desenvolvimento e treinamentos continuados. A gestão do conhecimento também tem uma dimensão técnica, pois tecnologias como a *Internet* estão fazendo que a informação seja cada vez mais fácil de ser dividida e encontrada (e ser soterrada por ela também).

As *learning organizations* também são mais atraentes para novos funcionários como lugares que estimulam o crescimento na carreira. Isto se relaciona com o segundo tema da conferência de 2001 da *IASIA*: Recrutamento, Retenção e Escolha do Local de Trabalho (*Recruitment, Retention and Workplace of Choice*) e com outra das questões fundamentais do *PUMA* em 2000-2002: o Empregador Público Competitivo (*Competitive Public Employer*).

**Línguas e treinamento multicultural.** Treinamentos em línguas sempre foram comuns para gerentes de países oficialmente bilíngües, como o Canadá, Hong Kong e Bélgica, e sempre existiram em outros países também. Na Europa, seguindo os passos da unificação, o ensino de línguas e os treinamentos multiculturais se tornaram significativamente mais importantes para que os funcionários públicos seniores efetivamente consigam lidar com seus pares na UE.

## Questões para as instituições de desenvolvimento gerencial

**Explorando efetivamente a tecnologia da informação.** Todas as instituições pesquisadas estão alocando esforços consideráveis na utilização de tecnologias da informação no desenvolvimento de executivos — de *CD-ROMs* a ensino a distância baseado na *Internet*, de videoconferências ao vivo a *coaching online*. A questão não é tanto a conversão de todo material impresso em material disponível em meio eletrônico, mas sim quando e onde a tecnologia da informação realmente enriquece o aprendizado. Lições do setor privado (por exemplo, o Relatório *2000 Learning Outcomes* da *ASTD*) indicam que o abuso de tecnologia da informação pode prejudicar a efetividade do treinamento. Ela é útil em áreas como acompanhamento, *coaching*, ensino a distância, e aprendizado autodirigido. A interação presencial, face a face, ainda é um requerimento importante no aprendizado de conceitos e competências complexos, assim como no desenvolvimento de uma maior autoconfiança. As instituições estão se questionando como utilizarem a tecnologia da melhor forma possível.

**Avaliação.** Como apresentado anteriormente, pode-se perceber uma forte tendência em direção à utilização de mais avaliações, tanto em eventos isolados de aprendizado quanto no desempenho da instituição. Essa tendência não parece estar enfraquecendo, pelo contrário, os governos estão exigindo cada vez mais *accountability* e demonstrações de retorno dos seus investimentos. As instituições vêm experimentando várias formas de avaliação, incluindo o *BSC* e sistemas orientados para o cliente.

As avaliações de curso são cada vez mais usadas para avaliar o valor dos cursos e para a tomada de decisões sobre a importância do assunto, o desenho do curso e as formas alternativas de aprendizado. Pesquisas de acompanhamento são feitas e há cada vez mais um foco na avaliação da aplicabilidade do que foi aprendido.

**Parcerias.** As instituições estão ganhando crescentemente com o estabelecimento de parcerias. Algumas criaram parcerias com universidades e/ou outras instituições de ensino para compartilharem cursos e criarem credenciamentos de cursos. O *CSTDI* encarregou a *Kennedy School of Government*, da Universidade de Harvard, para promover anualmente um programa de uma semana de duração em Hong Kong para os funcionários públicos seniores, o *Leadership Enhancement And Development — LEAD* (Melhoria e Desenvolvimento de Liderança). O *CSTDI* convida representantes de outros setores e governos para fazerem parte desse programa, facilitando assim o intercâmbio.<sup>14</sup>

Parcerias com o setor privado também estão sendo exploradas. Por exemplo, o *CMPS* se uniu à indústria de *software* para lançar seu *Knowledge Pools*. O *CCMD* tem conexões com acadêmicos do Canadá. Por meio do compartilhamento de cursos e tecnologias, estudos como esse e outras ligações, as instituições estão desenvolvendo parcerias umas com as outras internacionalmente.

As parcerias são uma forma segura de maximizar ganhos mútuos, partindo de esforços relativamente pequenos. Ainda assim, se faz necessária a combinação certa de circunstâncias e a extensão até onde as parcerias podem ser efetivamente exploradas ainda não foi verificada.

**Financiamento.** Como notado acima, as instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público são financiadas de várias formas. Em um extremo, instituições como o *HAUS* e o *CMPS* são total ou quase totalmente financiadas pelas taxas de curso cobradas dos treinandos e de usuários de outros serviços. No extremo oposto, instituições como o *IFA* e o *INTAN* têm seu orçamento total ou quase total proveniente do orçamento do Estado. As outras instituições ficam entre esses extremos, por exemplo, o *CCMD* recebe um orçamento baseado em parte no orçamento do Estado, mas cada vez mais conta com as taxas de curso para gerar receitas adicionais.

Conforme apresentado, não há modelo superior ou melhor, cada um depende das circunstâncias e, mais amplamente, das regras de financiamento de seus governos. Entretanto, é importante ressaltar que taxas cobradas dos treinandos podem influenciar a participação, dependendo, por exemplo, de que orçamento sai o pagamento da taxa. Se o orçamento gasto em treinamento significa redução de orçamento para despesas correntes, os gerentes se inclinam mais a procurar treinamentos gratuitos ou muito baratos. Se o orçamento para treinamento é independente e os gerentes têm incentivos para gastá-lo, treinamentos “caros” podem se tornar atraentes.

Da mesma maneira, a relevância do tema também influencia a participação em treinamentos. Se todas as condições permanecerem as mesmas, os gerentes se orientarão em direção a cursos que incrementem suas carreiras e que tenham assuntos interessantes. Sendo agências do governo, as instituições de desenvolvimento gerencial têm a obrigação de promover treinamentos de acordo com as prioridades de seus governos, que podem não ser atraentes para potenciais participantes. Em um modelo de puro mercado, os treinamentos desse tipo seriam abandonados. A questão é como equilibrar a tensão entre um foco empreendedor nas necessidades dos clientes e um foco nas necessidades do governo.

As instituições também estão experimentando outros tipos inovadores de arranjos de financiamento. Por exemplo, para liberar capital, o *CMPS* vendeu um de seus *campi* para um agente privado, do qual o *CPMS* aluga



somente o espaço que necessita. A maioria das instituições enfrenta competição, pelo menos em algumas áreas temáticas, do setor privado. Como uma instituição financiada por recursos públicos deve estabelecer suas taxas em relação a uma empresa privada? O que se espera de uma empresa financiada por recursos públicos que não é esperado de uma empresa privada? Essas questões não apresentam soluções fáceis e as instituições continuarão a enfrentá-las, desenvolvendo respostas novas e ainda mais inovadoras aos desafios do financiamento.



## 7. Conclusão

### Sumário dos resultados encontrados

Resolvemos pesquisar nove instituições de desenvolvimento de altos dirigentes públicos, a fim de examinar problemas e tendências atuais e emergentes no aprendizado e desenvolvimento dos altos dirigentes públicos ao redor do mundo e também observar o estado-da-arte em termos de avaliação de desempenho e outras áreas relacionadas. As instituições que participaram da pesquisa preencheram um questionário detalhado e a maioria delas recebeu um dos nossos representantes em suas sedes. Uma ampla revisão da literatura também foi feita, de forma a garantir que nós compreendêssemos o contexto maior da pesquisa.

A maioria das instituições pesquisadas se reporta a alguma agência central de seus governos. Todas elas oferecem um catálogo basicamente completo de treinamentos presenciais, mas a grande maioria está explorando alternativas aos tradicionais métodos de ensino. As instituições tendem a ser independentes da academia. A maioria dos treinamentos é voluntária. Somente três instituições têm programas obrigatórios, e estes se dão na admissão ao serviço público.

As instituições variam consideravelmente na forma como são administradas. Metade delas oferece alojamento, as outras são não-residenciais. Metade oferece serviços somente para os gerentes seniores, as outras atendem a todo o conjunto de servidores públicos. Algumas contam quase exclusivamente com instrutores permanentes, parte do quadro, enquanto outras contratam pessoal para realização de uma parte significativa do desenho e instrução de seus cursos.

Essas diferenças não parecem afetar de forma marcante a qualidade dos programas oferecidos pelas instituições, o que indica, do nosso ponto de vista, que não existe um modelo melhor e único. Portanto, é adequado que cada instituição continue a desenvolver e aprimorar uma estrutura administrativa e de governabilidade que combine com o contexto de seu país. Levando em consideração essa ressalva, é importante que, à medida que se desenvolvam novos modelos, formas de financiamento e abordagens de *marketing*, as

instituições continuem a aprender umas com as outras, para que troquem e adaptem práticas inovadoras.

Existe uma forte tendência entre as instituições à realização de avaliações de desempenho (que se alinha a uma forte tendência dos governos em demandar resultados do retorno de seus investimentos). Essa tendência tem se manifestado nos usos de sistemas como o *BSC*, assim como em avaliações de longo prazo e de outros níveis dos cursos.

Entre as melhores práticas mais populares apresentadas pelas instituições está a dos “grupos por área temática”. As instituições criaram e apóiam fóruns presenciais e *online* para que os gerentes discutam e aprendam sobre tópicos selecionados de interesse comum. Outras melhores práticas incluem programas baseados em novas tecnologias, vários programas especializados de certificação e de cooperação internacional.

Questões que todas as instituições enfrentam: apoio às reformas do serviço público, estímulo à boa liderança, suporte à criação de organizações que aprendem (*learning organizations*), treinamento em línguas, uso efetivo da tecnologia da informação, avaliação de desempenho dos cursos e da própria instituição, desenvolvimento de parcerias frutíferas e mutuamente benéficas e a sofisticação das formas de financiamento e modelos operacionais.

## **Próximos passos e possíveis colaborações futuras**

Este projeto foi realizado como um primeiro passo do que se espera que seja uma série de iniciativas da comunidade internacional de instituições de desenvolvimento gerencial do serviço público. A colaboração pode continuar a ocorrer, e sem dúvida continuará, por meio de associações como a *IASIA* e o *PUMA*. Essas associações oferecem fóruns para que os funcionários das instituições se encontrem e troquem idéias.

Entretanto, devem existir outras formas de estimular a cooperação internacional. Nós observamos, em primeira mão, os benefícios que as visitas às outras instituições trazem. Elas devem ser encorajadas sempre que possível. Também vemos potenciais ganhos na organização de encontros semiformais entre os funcionários seniores das instituições interessadas, cujo objetivo geral seria o de compartilhar preocupações e idéias em torno de temas selecionados. Espera-se que este texto suscite idéias para tópicos sobre os quais um encontro inaugural poderia ser organizado. Intercâmbios entre os quadros de pessoal também poderiam ser realizados como parte desta abordagem mais genérica.

Também existe um terreno fértil para o estabelecimento de relações comerciais entre as instituições interessadas. Considerando a existência de tantos pontos em comum, faz sentido que as instituições possam compartilhar

custos de desenvolvimento de um novo programa ou que uma instituição compre um programa que esteja precisando já pronto de uma outra instituição. Por exemplo, algumas delas, como o *CSC* e o *CCMD*, estão atualmente desenvolvendo um novo *software* para inscrição em cursos que permitirá o acompanhamento das avaliações de desempenho. Melhor do que desenvolverem programas similares, outras instituições poderiam economizar se dividissem os custos de criação desse tipo de programa.

Finalmente, as instituições podem se beneficiar de pesquisas em áreas de interesse comum. Estas são as propostas que se originaram deste estudo:

- um caminho promissor, e relativamente fácil, que pode ser explorado é a extensão deste estudo de forma que se aprenda mais sobre avaliação de desempenho, melhores práticas e governabilidade de diversas outras instituições. O que aprendemos durante a realização deste estudo pode se aplicar a outra pesquisa. Para isso, apresentamos uma metodologia mais refinada no Anexo 5: *Benchmarking* internacional — uma proposta de abordagem;
- também há uma importante fonte de conhecimento a ser explorada nos estudos mais aprofundados, que utilizem ferramentas de mensuração comuns, sobre questões específicas, como a efetividade de modelos pedagógicos que competem entre si. Instrumentos de avaliação de curso idênticos, usados em vários países, permitiriam valiosas comparações;
- modelos de governabilidade poderiam ser estudados com mais profundidade. Por exemplo, poderiam ser comparadas questões como mandatos e missões, relações institucionais, modelos de financiamento e de *accountability*;
- o *CCMD* esboçou um conjunto de possíveis questões a serem consideradas por pesquisadores, apresentado no Anexo 6: Agenda de questões para centros de aprendizado governamentais.

Em suma, o presente estudo comparou uma seleção inicial de instituições e examinou avaliações de desempenho e melhores práticas dessas instituições ao redor do mundo. Como patrocinador do estudo, o *CCMD* usará os resultados da pesquisa à medida que os analisa e à medida que continua a melhorar suas próprias práticas de gerenciamento, de ensino e de governabilidade. Espera-se que as outras instituições também consigam usar este estudo dessa forma e que este seja um passo importante na direção a futuras colaborações.



## Bibliografia sugerida

- AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT. (s.d.) *2000 State of the Industry Report, 2000 Learning Outcomes Report, e 2000 Measurement Kit*. ASTD.
- AULUCK, R. (2001), *Benchmarking: A tool for facilitating organizational learning?*. Texto apresentado na Conferência da IASIA, 7-13 de julho, Atenas, Grécia. Disponível em: <randhir.auluck@college-cmps.gsi.gov.uk>.
- DAVIES, Morton R., *et al.* (1998), *Serving the State: Global Public Administration Education and Training*. Ashgate, Grã-Bretanha.
- EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION. (1998), *The Sênior Civil Service: A Comparison of Personnel Development for Top Managers in Fourteen OECD Member Countries*. Holanda: EIPA.
- KIRKPATRICK, D. L. (1996), *Evaluating Training Programs*. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- MAOR, M. (2000), “A Comparative Perspective on Executive Development: Trends in 11 European Countries”. *Public Administration*, p. 135-152.
- MAOR, M., HANDLEY S. (1997), “Measuring the Impact of New Public Management and European Integration on Recruitment and Training in the UK Civil Service”. *Public Administration*, p. 531-551.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (1997), “Public Service Training Systems in OECD Countries”. *SIGMA Papers*, nº 16. Disponível em: <www.oecd.org/puma/sigmaweb>.
- WONG, H. & HON S.C. (1999), *Handbook of Comparative Public Administration in the Asia-Pacific Basin*. New York: Marcel Dekker, Inc.





## **Coordenadas das instituições**

### ***IFA, Bélgica***

Rue du Government provisoire 15, 1000 Bruxelas

Fone: (02) 229 7311

Fax: (02) 217 5348

[www.mazfp.fgov.be](http://www.mazfp.fgov.be)

Contato: Monsieur Désiré DeSaedeleer, Presidente,  
[desire.de.saedeleer@ofoifa.fgov.be](mailto:desire.de.saedeleer@ofoifa.fgov.be)

### ***ENAP, Brasil***

SAIS Área 02-A, Sala 230, 70610-900, Brasília, DF, Brasil

Fone: (61) 445 7010 / 7011 / 7012

Fax: (61) 445 7167

[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)

Contato: Regina Silvia Viotto M. Pacheco, Presidente,  
[regina.pacheco@enap.gov.br](mailto:regina.pacheco@enap.gov.br)

Cláudia Conde, Assessoria de Intercâmbio Internacional,  
[claudia.conde@enap.gov.br](mailto:claudia.conde@enap.gov.br)

### ***CCMD, Canadá***

373 Sussex Drive, B-411, Ottawa K1N 8V4

Fone: (613) 947 3683

Fax: (613) 992 1736

[www.ccmd.ccg.gc.ca/main\\_e.html](http://www.ccmd.ccg.gc.ca/main_e.html)

Contato: Raymond D' Aoust, A/Director General, Strategic Research and  
Planning,  
[raymond@ccmd.gc.ca](mailto:raymond@ccmd.gc.ca)

## ***HAUS, Finlândia***

P.O. Box 101 (Hollantilaisentie 11), FIN-00331 Helsinki

Fone: +358 9 615 891

Fax: +358 9 615 89302

[www.haus.fi](http://www.haus.fi)

Contato: Mr. Jaakko Kuusela, Managing Director,

[jaakko.kuusela@haus.fi](mailto:jaakko.kuusela@haus.fi)

## ***BAköV, Alemanha***

Willy-Brandt-Str. 1, 50321 Brühl

Fone: +49 2232 929 0

Fax: +49 2232 929 992

[www.bakoev.bund.de](http://www.bakoev.bund.de)

Contato: Mr. Günther Wurster, Presidente

Dr. Thomas Herzog, Leader of the policy division,

[thomas.herzog@bakoev.bund.de](mailto:thomas.herzog@bakoev.bund.de)

## ***CSTDI, Hong Kong***

HKSAR Government, North Point Government Offices, 333 Java Road,  
North Point

Fone: (852) 22313854

Fax: (852) 28544552

[www.info.gov.hk/cstdi](http://www.info.gov.hk/cstdi)

Contato: William Ng, Director,

[wng@cstdi.gcn.gov.hk](mailto:wng@cstdi.gcn.gov.hk)

## ***INTAN, Malásia***

Bukit Kiara, Jalan Bukit Kiara, 50480 Kuala Lumpur

Fone: 603-2552400

Fax: 603-2561403

[www.intanbk.intan.my](http://www.intanbk.intan.my)

Contato: Dr. Zulkurnain Hj. Awang, Diretor,

[dzul@intanbk.intan.my](mailto:dzul@intanbk.intan.my)

## **CSC, Cingapura**

31 North Buona Vista Road, Singapore 275983

[www.ipam.gov.sg](http://www.ipam.gov.sg)

Contato: Alan Sim, Senior Management Development Officer,  
[alan\\_sim@psd.gov.sg](mailto:alan_sim@psd.gov.sg)

## **CMPS, Reino Unido**

Admiralty Arch, The Mall, London, SW1A 2WH

Fone: +44 (0) 20 7276

Fax: +44 (0) 20 7276

[www.cmps.gov.uk](http://www.cmps.gov.uk)

Contato: Professor Ron Amann, President,  
[ron.amann@cabinet-office.ex.gsi.gov.uk](mailto:ron.amann@cabinet-office.ex.gsi.gov.uk)



# Anexo 1

## Panorama das instituições

---

### ***IFA, Bélgica***

---

#### **Instalações**

- 732 lugares em sala de aula, salas de computador (quatro), laboratórios de línguas (três) e salas com televisão (duas);
  - auditório alugado de acordo com a necessidade; e
  - biblioteca com 12 mil livros e várias assinaturas de periódicos.
- 

#### **Pessoal**

- 25 administradores;
  - 21 instrutores de turmas presenciais;
  - 27 instrutores de “tecnologia”;
  - aproximadamente 120 instrutores contratados; e
  - pesquisa terceirizada.
- 

#### **Público-alvo**

- 60 mil (todo serviço público); e
  - em 1999-2000, aproximadamente 12% do serviço público participou de programas do *IFA*.
- 

#### **Programas**

- promoção de iniciantes depois de um ano de período probatório bem-sucedido para um *status* permanente;
  - certificado emitido quando da conclusão do *Training Director Program* (que inclui arguição oral); e
  - não existem graduações.
- 

#### **Volume de atividades**

- 15.739 participantes/dia;
  - 45 dias de consultoria;
  - orçamento:
    - salários: \$5,5 milhões;<sup>15</sup>
    - despesas: \$6,8 milhões;
    - total: \$12,3 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 100%.
-

---

## ENAP, Brasil

---

### Instalações

- *campus* com 50.000 m<sup>2</sup>;
  - 750 lugares em 25 salas de aula;
  - 680 lugares em quatro anfiteatros e um auditório;
  - biblioteca com 6.734 livros, 100 periódicos, atendida por um funcionários em tempo integral; e
  - instalações esportivas, centro de lazer, estúdio para gravação de vídeos, dois laboratórios de informática, restaurante e alojamento com 243 vagas.
- 

### Pessoal

- 142 funcionários na administração (incluindo manutenção);
  - 16 pessoas empregadas na área de pesquisa;
  - 28 permanentes e 280 contratados na área de desenho e execução de programas;
  - três funcionários na área de suporte tecnológico;
  - 26 consultores contratados; e
  - a manutenção do *campus* de 50.000m<sup>2</sup> implica no uso de muita mão-de-obra.
- 

### Público-alvo

- 30 mil (de gerentes operacionais a líderes executivos — todo o funcionalismo público brasileiro corresponde a aproximadamente 500 mil pessoas); e
  - em 1999-2000, aproximadamente 73% do público-alvo foi treinado (embora os cursos tenham sido desenhados para promover desenvolvimento gerencial, nem todos os participantes eram gerentes. Muitos eram assessores e técnicos de nível superior).
- 

### Programas

- basicamente presenciais;
  - certificados são emitidos ao final dos cursos e eventos de aprendizagem. Não há graduações ou diplomas;
  - não há treinamento obrigatório.<sup>16</sup>
- 

### Volume de atividades

- 74.385 participantes/dia em cursos abertos, cursos seletivos e turmas de gestão estratégica (incluindo alguns treinamentos fora do *campus*);
  - orçamento:
    - salários: \$3,6 milhões;
    - despesas: \$2,7 milhões;
    - total: \$6,3 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 79%;
    - taxas 10%;<sup>17</sup> e
    - acordos 11%.
- 

## CCMD, Canadá

---

### Instalações

- uma sede;
  - 80 lugares em sala de aula;
  - 90 lugares adicionais em salas de reunião plenárias;
  - biblioteca com aproximadamente 5.000 volumes;
  - sala de refeições para 80 convidados;
  - cafeteria para 100 pessoas;
  - sete salas associadas; e
  - 120 lugares em espaço aberto.
-

---

**Pessoal**

- administração: 47 permanentes e três contratados;
  - instrutores em sala de aula: 50 permanentes e 20 contratados;
  - instrutores na área tecnológica: dez permanentes e cinco contratados; e
  - pesquisadores: sete permanentes e dois contratados.
- 

**Público-alvo**

- 33 mil (ou seja, todos os gerentes do serviço público canadense).<sup>18</sup>
- 

**Programas**

- basicamente presenciais;
  - amplo leque de opções, incluindo desenvolvimento na carreira, aprendizado corporativo, eventos de aprendizagem, treinamento baseado na *Internet*, pesquisa e planejamento estratégico e cooperação internacional;
  - não há credenciamento de programas do *CCMD* por outras instituições;
  - certificados são emitidos ao final de vários cursos. Não há graduações ou diplomas; e
  - não existem programas obrigatórios.
- 

**Volume de atividades**

- 10.903 participantes/dia;
  - 60 dias de consultoria;
  - orçamento:
    - salários: \$7,1 milhões;
    - despesas: \$10,5 milhões;
    - total: \$17,6 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 67%; e
    - taxas 33%.
- 

**HAUS, Finlândia****Instalações**

- principal sede em Helsinki, mas treinamentos e consultorias também são realizados em outras cidades da Finlândia e, no caso de projetos internacionais, em outros países da Europa;
  - 276 lugares em sala de aula;
  - 100 lugares adicionais em auditório; e
  - biblioteca.
- 

**Pessoal**

- 14 administradores;
  - instrutores de sala de aula: 30 permanentes e 500 contratados;
  - um instrutor para área tecnológica; e
  - 15 consultores.
- 

**Público-alvo**

- 690 mil (todo o setor público, mas o principal público-alvo são os 125 mil servidores públicos do governo nacional);
  - em 1999-2000, teve 500 participantes do setor privado; e
  - em 1999-2000, aproximadamente 8% do principal público-alvo do *HAUS* participou de seus programas.
-

---

**Programas**

- basicamente presenciais;
  - amplo leque de opções em três áreas que incluem administração profissional e competências da UE, estratégias e liderança, e projetos internacionais;
  - não há credenciamento de programas do *HAUS* por outras instituições;
  - diplomas ao final de alguns poucos cursos;
  - nenhuma graduação de nível universitário; e
  - nenhum programa obrigatório.
- 

**Volume de atividades**

- 17.639 participantes/dia (67% de inscrições abertas);
  - 1.396 dias de consultoria;
  - movimento de capital de \$7,8 milhões estimado para este ano; e
  - receita:
    - 100% de taxas de programas.
- 

**BAköV, Alemanha****Instalações**

- a principal sede em Brühl tem 190 lugares em dez salas de aula; Boppard, 88 lugares; e Berlim, 65 lugares;
  - Brühl também tem 30 lugares em salas de aula de informática e Boppard tem 18 lugares;
  - auditórios: Brühl tem 650 lugares e Boppard, 200 lugares;
  - biblioteca com 60 mil unidades de mídia e 60 *workstations*;
  - amplas instalações esportivas;
  - cantina com 270 lugares e cafeteria com 70; e
  - acomodações para mais de 200 pessoas em Brühl, Boppard e Berlim.
- 

**Pessoal**

- 30,5 membros responsáveis pelo desenho de cursos (apoiados pelos quadros administrativos); e
  - instrutores convidados empregados por contrato.
- 

**Público-alvo**

- 120 mil funcionários e empregados públicos (de um total de 502 mil servidores públicos); e
  - em 2000, aproximadamente 13 mil pessoas receberam treinamento (2,6% do público-alvo); 700 delas foram treinadas por instituições, agindo em nome da *BAköV* em Munique, Wiesbaden e Hanover em aproximadamente 700 seminários.
- 

**Programas**

- basicamente presenciais, mas, em 2002, terá uma nova estrutura organizacional, ligando informática, treinamento baseado em computadores e pela *Internet*;
  - amplo leque, incluindo mobilização de equipe, gerenciamento, liderança, gestão de mudanças, treinamento em mídia, desenvolvimento pessoal e organizacional;
  - não há credenciamento de programas por outras instituições;
  - certificados ao final de vários cursos de direito e economia. Não há graduações ou diplomas; e
  - nenhum programa obrigatório.
-



---

**Volume de atividades**

- 70 mil participantes/dia;
  - orçamento:
    - salários \$2,7 milhões;
    - despesas \$6,1 milhões;
    - total \$8,8 milhões;
  - receita:
    - orçamento anual do governo 84%; e
    - outros 16%.
- 

**CSTDI, Hong Kong**

---

**Instalações**

- 1.390 lugares em duas salas de conferência, 37 salas de aula, 16 salas associadas, duas salas de informática, três laboratórios de linguagem e uma sala de treinamento multimídia;
  - centro de recursos de aprendizagem (biblioteca); e
  - auditório com 140 lugares.
- 

**Pessoal**

- administradores: 18;
  - pessoal envolvido em múltiplas tarefas (desenho e execução de treinamentos, serviços de consultoria e assessoria): 82;
  - pessoal contratado: dez; e
  - mais 25 funcionários de treinamento em 13 departamentos, implementando serviço de consultoria interno (*Human Resource Development*).
- 

**Público-alvo**

- 190 mil (todos os servidores públicos e pessoal contratado empregados pelo serviço público); e
  - em 2000-2001, 43.300 pessoas (aproximadamente 23% do público-alvo) receberam treinamento.
- 

**Programas**

- basicamente treinamento em sala de aula, em um amplo conjunto de cursos em vários assuntos (não-vocacionais);
  - nenhum programa obrigatório;
  - o *Hong Kong Institute of Human Resource Management (HKIHRM)* dá créditos para vários cursos do *CSTDI* por meio de certificação avançada; e
  - da mesma forma, o *CSTDI* oferece uma certificação similar em conjunto com *HKIHRM*. No último ano, 104 certificados foram emitidos.
- 

**Volume de atividades**

- 100.800 participantes/dia (69% em classes de inscrição aberta — o restante em treinamentos comissionados e/ou feitos sob medida);
  - serviços de consultoria para 26 departamentos e escritórios (aproximadamente 70% de todas as agências);
  - orçamento:
    - salários: \$13,1 milhões;
    - despesas: \$12 milhões;
    - total: \$25,4 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 100%.
-

---

## **INTAN, Malásia**

---

### **Instalações**

- seis *campi*: Bukit Kiara (principal), Jalan Elmu, Campus do Norte, Campus do Sul, Campus do Leste e Campus Sorawak;
  - 1.295 lugares em 37 salas de aula;
  - 2.288 lugares em outras salas institucionais como, por exemplo, o auditório (500 lugares), laboratórios de computação (481 PCs), quatro salas polivalentes, oito salas de reunião e 30 salas de seminário;
  - acomodação para 526 pessoas;
  - cafeteria com 850 lugares, instalações para esporte e lazer;
  - creche; e
  - biblioteca com mais de 100 mil itens em diferentes formatos, como livros, revistas e *CD-ROMs*.
- 

### **Pessoal**

- 462 pessoas em gerência, administração e apoio; e
  - 198 pessoas alocadas em desenho e execução de cursos (também são consultores).
- 

### **Público-alvo**

- 950 mil (todos os funcionários do serviço público); e
  - em 2000, aproximadamente 4,2% do público-alvo foi atingido.
- 

### **Programas**

- basicamente presenciais;
  - cursos introdutórios e para promoções são obrigatórios;
  - o *INTAN* fornece diplomas e certificados por si só, conjuntamente, ou ainda por meio de outras instituições educacionais. Número de concluintes para 2000: Mestre em Gestão — *INTAN* e Universidade Utara Malásia, 30 graduados; Mestre em Gestão da Informação — *INTAN* e Universidade Teknologi Malaysia, Diploma em Gerência — *INTAN*, 30 graduados; Diploma em Administração Pública — *INTAN*, 277 graduados; Diploma em Gestão da Informação — *INTAN*, 25 graduados; Certificado em Programação — *INTAN*, 28 graduados; e
  - diplomas em Gestão Pública e Gestão da Informação.
- 

### **Volume de atividades**

- em 2000, 1.002 cursos foram realizados;
  - 35.351 participantes em cursos de inscrição aberta;
  - 2.138 participantes em cursos de inscrição selecionada;
  - 120 clientes de consultoria nacionais e 25 clientes de consultoria internacionais;
  - orçamento:
    - salários: \$6,2 milhões;
    - despesas: \$40,3 milhões;
    - total: \$46,5 milhões;
  - receita:
    - orçamento anual do governo 97%;
    - taxas 0,5%; e
    - outros 2,5%.
-

---

## **CSC, Cingapura**

---

### **Instalações**

- uma só instalação;
  - 750 lugares em sala de aula;
  - 900 lugares adicionais em auditório, salas de informática e outras salas especiais;
  - cafeteria, sala de exercícios; e
  - biblioteca com material impresso e não-impresso.
- 

### **Pessoal**

- 50 administradores;
  - 78 instrutores de sala de aula;
  - nove pessoas na área de instrução tecnológica; e
  - oito consultores.
- 

### **Público-alvo**

- 120 mil (todo o serviço público);
  - em 1999-2000, 86% do público-alvo do CSC participou de seus programas.
- 

### **Programas**

- basicamente presenciais;
  - amplo leque de programas, incluindo valores, liderança e administração pública;
  - não há credenciamento de programas por outras instituições;
  - certificados ao final de vários cursos. Não há graduações ou diplomas;
  - possibilidade de existência no futuro de uma graduação em Gestão de Recursos Humanos em conjunto com várias universidades; e
  - nenhum programa obrigatório, exceto pelo Seminário Nacional de Educação, que é obrigatório para todos os ingressantes no serviço público.
- 

### **Volume de atividades**

- 204.640 participantes/dia (62% em classes de inscrição aberta, 2,5% em classes de inscrição selecionada e 35,5% em treinamentos comissionados);
  - 2.800 dias de consultoria;
  - orçamento:
    - salários: \$5 milhões
    - despesas: \$13 milhões;
    - total: \$18 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 15%;
    - taxas 85%.
- 

## **CMPS, Reino Unido**

---

### **Instalações**

- várias instalações: cinco no Reino Unido e uma na Escócia;
  - cafeteria, ginásio e creche;
  - biblioteca com mais de 30 mil livros; e
  - alojamento.
- 

### **Pessoal**

- administração: 200 permanentes e 40 contratados;
  - instrutores de classes presenciais: 70 permanentes e 100 contratados; e
  - vários pesquisadores associados.
-

---

**Público-alvo**

- 234.000 (*junior ministers*, gerentes, especialistas, profissionais e formuladores de política). Deste total, 3.000 são funcionários públicos seniores; e
  - em 1999-2000, o *CMPS* inclui cerca de 1.000 clientes do setor privado como um teste de qualidade de seus programas.
- 

**Programas**

- basicamente presenciais;
  - amplo leque de programas, incluindo desenvolvimento corporativo e profissional para *junior ministers* e funcionários públicos seniores, modernização, gestão de mudanças, treinamento em competências tradicionais e formulação de políticas públicas;
  - algumas universidades e instituições têm credenciamento para oferecer alguns programas do *CMPS*;
  - certificados são emitidos em nome das instituições credenciadas (por exemplo, *MBA*); e
  - nenhum programa obrigatório.
- 

**Volume de atividades**

- 69 mil participantes/dia (principalmente classes abertas e feitas sob medida);
  - 4.000 dias de consultoria;
  - orçamento:
    - salários: \$15,6 milhões;
    - despesas: \$29 milhões;
    - total: \$44,6 milhões; e
  - receita:
    - orçamento anual do governo 3%; e
    - taxas 97%.
-

## Anexo 2

### Questionário

Um estudo comparado das Escolas de Serviço Público e Centros de Treinamento da Bélgica, Brasil, Canadá, Finlândia, Alemanha, Hong Kong, Malásia, Cingapura e Reino Unido/*CCMD* (mude o nome e a sigla para cada instituição).

Patrocinado pelo: *CCMD*.

Muito obrigado por aceitar participar e acrescentar sua colaboração ao nosso banco de informações comparadas sobre escolas e centros de treinamento de serviço público. Um relatório será enviado a todos os participantes depois da conclusão desta fase do estudo. Também esperamos compartilhar os pontos principais da pesquisa na conferência anual da *IASIA* em Atenas, em julho de 2001.

Por favor, responda as questões seguintes e envie suas respostas para:

Maurice Demers

*Strategic Research and Planning*

*CCMD*

373 Sussex Drive

Otawa, Canadá

K1N 8V4

Perceba que para as sessões A e B serão necessários os seguintes documentos:

- instrumentos e ferramentas usados pela instituição nas avaliações de desempenho; e
- exemplos de instrumentos, pesquisas, relatórios etc., relacionados com as melhores práticas e inovações da instituição.

Qualquer outro documento, como relatórios gerais de pesquisa, documentos sobre a história etc., que se desejar anexar, será bem-vindo. Mais especificamente, gostaríamos também que fossem anexados:

- o relatório anual mais recente da instituição;
- o calendário de cursos da instituição e/ou qualquer outro documento que descreva cursos e serviços; e

- o plano de negócios da instituição ou outra documentação relativa ao planejamento.

### **a) Avaliação de desempenho**

Interessa-nos aqui saber até que ponto e como as escolas e centros de treinamento do serviço público avaliam seu próprio desempenho. Por exemplo, algumas instituições medem satisfação dos participantes com os cursos, com as ferramentas de aprendizagem e com eventos; medem o grau de aprendizado dos participantes e/ou o grau em que o aprendizado é aplicado ao trabalho; medem o impacto geral que os programas tenham no serviço público; e, mais recentemente, algumas vêm medindo o retorno do investimento feito em treinamento.

Outras formas menos tradicionais de avaliação também vêm sendo desenvolvidas e gostaríamos de saber e aprender se alguma instituição tiver experimentado alguma delas: uma abordagem *proxy* (*Saratoga Institute*), *BSC* etc.

1. Por favor, descreva o modelo geral, as políticas ou o arcabouço teórico que orientam a avaliação de desempenho da instituição.

2. O que a instituição avalia (por exemplo: desempenho dos treinamentos, desempenho da gestão, mudanças na equipe, desenvolvimento profissional, crescimento e alcance dos serviços etc.)?

3. Com que frequência a instituição avalia consistentemente o seu desempenho? Por exemplo, qual a porcentagem de cursos em que a satisfação do cliente é avaliada? Quantos estudos de avaliação de programas são feitos por ano? Qual a frequência com que outros instrumentos de avaliação são aplicados?

4. Quais instrumentos e ferramentas a instituição usa mais comumente na avaliação de desempenho? (Por favor, anexe documentos que exemplifiquem, se possível).

5. Como os resultados das avaliações são utilizados? Por exemplo:

- a) os cursos e outros programas de aprendizado são modificados tendo como base os resultados das avaliações?

- b) como os resultados influenciam o planejamento e as decisões?

- c) os dados das avaliações são usados na definição anual de alocação de recursos públicos para a instituição como um todo e/ou para determinados programas e linhas de ação?

### **b) Melhores práticas**

Por favor, descreva de uma a três melhores práticas/ inovações que você pensa estar entre as melhores neste campo, ou a mais original, incluindo uma descrição de benefícios alcançados ou antecipados. Por exemplo, entre

estas podem ser incluídas melhores práticas ou inovações relacionadas com: o desenho e a execução dos cursos, o desenvolvimento de um plano de negócios e linhas de ação, abordagens para a governança corporativa e/ou para gestão de escolas ou centros de treinamento do serviço público, pesquisas ou programas de pesquisa em ação, políticas de aprendizado, usos de tecnologia, aprendizado a distância e/ou baseado na *Internet*, ferramentas e técnicas de aprendizagem, *marketing*, formação de redes, parcerias e divisão de custos, desenvolvimento profissional interno, cooperação internacional, criação de centros de excelência em áreas como liderança, aprendizado, gestão do setor público ou governança etc. (por favor, anexe exemplos de ferramentas, pesquisas, relatórios etc.).

### c) Credenciamento e diplomas

1. Alguma outra instituição credencia seus cursos ou é credenciada a oferecer algum de seus cursos? Por exemplo, alguma universidade aceita como crédito em seus cursos um curso oferecido pela instituição? Por favor, descreva.

2. A instituição tem algum programa de graduação, diploma, ou certificação, seja ele por meio da própria instituição, conjuntamente ou totalmente com outra instituição? Por favor, descreva, incluindo uma lista do número de beneficiários em seu ano completo mais recente.

### d) Fatos e números

A fim de efetivamente permitir a comparação entre as abordagens, alguns poucos fatos e números ainda são necessários.

1. Público-alvo	
Qual é o tamanho aproximado do seu público-alvo, ou seja, aqueles que podem fazer os cursos ou programas da instituição ou recebem serviços da instituição?	(número total)
Por favor, descreva, resumidamente, a natureza do seu público-alvo, ou seja, como ele é definido.	
Por favor, indique se é obrigatório que os funcionários públicos façam cursos da instituição. Não__ Sim__	
Se afirmativo, quais cursos?	
No seu ano recente mais completo, qual a porcentagem aproximada de seu público-alvo que fez cursos ou programas da instituição ou recebeu serviços da instituição?	%

2. **Volume de negócios.** Qual é o volume aproximado de participação em cada uma das áreas básicas de atuação da instituição no seu ano completo mais recente?

	<b>Número total de participantes distintos</b>	<b>Número de dias</b>
Cursos oferecidos regularmente — inscrição <b>aberta</b>		participantes/dia
Cursos oferecidos regularmente — inscrição seletiva (por exemplo, são necessários pré-requisitos ou outras regras de seleção)		participantes/dia
Cursos <b>customizados</b> /treinamentos feitos sob medida para um cliente para um público específico		participantes/dia
Consultoria — clientes <b>nacionais</b>		dias de consultoria
Consultoria — clientes <b>internacionais</b>		dias de consultoria
Outros — por favor, especifique (1):		
Outros — por favor, especifique (2):		
Outros — por favor, especifique (3):		
Outros — por favor, especifique (4):		

3. **Pessoal.** Por favor, liste o número de pessoal permanente e de pessoal contratado que foi empregado pela instituição no seu ano completo mais recente em cada uma das seguintes funções:

<b>Função</b>	<b>Funcionários permanentes em tempo integral</b>	<b>Funcionários contratados (instrutores, consultores etc.) em pessoas por ano ou em gastos</b>
Pesquisa		
Desenho e execução — cursos e outras modalidades em sala de aula		
Desenho e execução — treinamento a distância, baseado em <i>Internet</i> e outros cursos “virtuais”, fora de sala de aula		
Desenho e execução — conferências e outros eventos		
Consultoria		
Gestão e administração (por exemplo: serviços corporativos, recursos humanos, biblioteca e suporte tecnológico)		
Outros — por favor, especifique (1):		
Outros — por favor, especifique (2):		
Outros — por favor, especifique (3):		
Outros — por favor, especifique (4):		



**4. Instalações.** Por favor, liste a quantidade de lugares e natureza das instalações que a instituição possui ou controla.

Salas de aula	lugares
Outras salas, por favor, descreva:	lugares
Biblioteca, por favor, descreva:	
Outras instalações (por exemplo, acomodações, espaços recreacionais, salas de refeição etc.), por favor, descreva:	

**5. Orçamento.** Por favor, providencie as seguintes informações orçamentárias do seu ano completo mais recente. Use a moeda do seu país. Ano:

Item	Quantidade
Salários	
Outras despesas	
Total (100%)	

Por favor, indique a porcentagem aproximada de cada uma das fontes de receita:

· Orçamento anual do governo	%
· Taxas de cursos/programas	%
· Outros (especifique)	%
<u>Total</u>	<u>100%</u>



## Anexo 3

### Lista das publicações das instituições

As instituições participantes generosamente forneceram uma grande quantidade de documentos e material impresso. O material inclui calendários e/ou catálogos de curso, relatórios anuais, artigos escritos por suas equipes ou sobre suas atividades, apresentações, entre outros. A lista, a seguir, apresenta o material recebido durante a condução do estudo. Ela não é, claro, uma lista completa de documentos disponíveis das instituições, mas oferece uma visão geral do que é produzido por elas. O leitor é convidado a entrar em contato direto com as instituições para obter cópias dos documentos desejados e/ou para maiores informações.

#### **IFA, Bélgica**

##### **1. *Institut de formation de l'administration fédérale: Formations 2001***

Catálogo de Cursos. Sumário: Formação em apoio à política (*Le cycle-E: au-delà de l'évaluation*); Noções básicas em gestão de recursos humanos; Gestão de projetos); Assuntos administrativos (Direito, Estatuto e técnicas administrativas, Economia e orçamento, Assuntos europeus, Desenvolvimento sustentável); Gestão de pessoal e comunicação interpessoal (Formação para chefes de serviço ou chefes de equipe, Técnicas de comunicação, Gestão de pessoal, Igualdade de oportunidades); Língua e redação; Informática; Assuntos públicos e específicos (Aprendizagem e desenvolvimento, Gestão da comunicação, Formação preparatória para os exames de carreira).

##### **2. *Proposition: Le Nouveau Rôle de L'IFA***

Relatório de consultoria sobre a proposta de reengenharia da política de treinamento federal e do IFA, baseado em uma abordagem de acordo orientada pela demanda. Anita Vandevivere. Tradução: Michel Leys. Fevereiro, 2001.

##### **3. *Le Processus de Changement: Concrétisation***

Resumo dos novos objetivos, estruturas e processos para gestão da mudança no IFA. Junho, 2000.

##### **4. *Nouvelle Mission, Structure et Fonctionnement de L'IFA***

Descrição da nova missão e das prioridades para o *IFA*. Abril, 2000.

**5. *Première Conférence sur la Qualité des Services publics en Belgique; l'échange des bonnes pratiques***

Conferência sobre a descrição da ferramenta de autodiagnóstico desenvolvida por solicitação dos ministros europeus para o serviço público. Outubro, 2001.

**6. Apresentação de *slides* sobre a reforma Copernicus**

Veja também [www.copernic-us.be](http://www.copernic-us.be).

**7. *Le contexte des pouvoirs publics dans une société en mutation***

Resumo dos desafios e ações do serviço público. Luc Van den Bossche; Ministro da Função Pública e da Modernização dos Serviços Públicos, 1999.

**ENAP, Brasil**

**8. *Dossier ENAP in the context of the Pluriannual Plan 2000-2003: Avança Brasil***

Descrição das maiores reformas no setor público empreendidas no Brasil e do papel da ENAP, seus programas de capacitação e realizações. Abril, 2001; 23 páginas.

**9. ENAP: Plano Estratégico 2000-2003**

Versão inovadora do planejamento estratégico baseado na abordagem do *Balanced Scorecard*, em formato de bolso, 40 páginas.

**10. Catálogo de cursos, 2000-2001**

105 páginas.

**11. *Présentation ENAP***

Panfleto esboçando os objetivos e resultados de seus programas.

**12. Mostra de *slides* descrevendo a ENAP**

Apresentada ao *CCMD* em 2000.

**13. Programação: Seminários “Gerenciamento de Programas”**

Descrição dos cursos.

**14. Sumário Executivo do relatório dos Seminários “Gerenciamento de Programas Avança Brasil”**

Análise dos cursos.

**15. Seminário de Apresentação dos Estudos sobre Avaliação de Cursos Oferecidos pela ENAP**

Sumário e análise dos cursos. Março, 2000.

**16. Avaliação de desempenho Referências bibliográficas em português**

Bibliografia.

**17. Tabulação preliminar de dados relativos aos Gerentes do PPA e suas equipes**

Resultado do estudo sobre gerentes do PPA e suas equipes. Fevereiro, 2000.

**18. Publicações sobre Administração Pública 2000-2001**

Catálogo de Publicações ENAP. Abril, 2001; 53 páginas.

**19. Avança Brasil Managers: Perfil dos gerentes e recomendações para seu desenvolvimento profissional**

Pesquisa ENAP, 5 páginas.

**CCMD, Canadá**

**20. Canadian Centre for Management Development; Report on Plans and Priorities 2001-2002.**

**21. Canadian Centre for Management Development Annual Report**  
Julho, 2000.

**22. Canadian Centre for Management Development: Departmental Performance Report**

Abril, 2000.

**23. Centre canadien de gestion: Structure de planification, de rapport et de responsabilité**

Estrutura de planejamento, de apresentação de resultados e de accountability. Julho, 2000.

**24. Canadian Centre for Management Development Course Calendar 2001.**

**25. Armchair Discussion Evaluation**

Relatório de avaliação.

**26. University Seminar 2000 Overall Evaluation**

Relatório de Avaliação.

**27. Shaping and Implementing Effective Policy, Course Evaluation**

Avaliação do curso.

**28. CCMD Evaluation and Accountability Framework**

**29. How Ottawa Works, Course Evaluation**

Relatório do curso.

**30. Canadian Centre for Management Development Evaluation and Measurement Practices in Executive Development**

Peter Findlay; Corhe Group Inc.

**31. Séminaire 2000 À L'Intention des Universitaires; Évaluation globale**

Avaliação.

**32. *Learning in Action: Accelerating the Development of High Potential Executives in the Canadian Public Service***

*IASIA Annual Conference*, Beijing, China. Relatório e apresentação de slides. Charles Brassard; CCMD.

**33. *Responding to Managers' Needs: Action Research at CCMD***

*Canadian Government Executive Magazine*. Geoff Dinsdale.

**HAUS, Finlândia**

**34. *HAUS International Services Company Profile***

**35. *HAUS Annual Report 1999***

Descrição de objetivos e dos servidores.

**36. *HAUS Hallinnon Kehittämiskeskuksen Asiakaslehti***

Revista com calendário de cursos para 2001.

**BAköV, Alemanha**

**37. *Bundesadademie für öffentliche Verwaltung Jahresprogramm 2001***

Catálogo (480 páginas destacáveis para referência rápida), panfleto e CD-ROM.

**38. *Organisation of the Federal Academy/Structures de l'Académie fédérale***

Descrição da organização, política de treinamento e instalações (Francês e Inglês), 10 páginas.

**39. *Federal Academy of Public Administration in the Federal Ministry of the Interior: Tasks and Activities***

Panfleto que descreve as políticas de treinamento (também em francês).

**40. *Die Bildungseinrichtungen des Bundes in Brühl***

Informação aos visitantes, mapa com detalhes sobre atrações locais para os visitantes ao *campus* de Brühl. HAUS Boppard, informação aos visitantes das instalações históricas em Boppard.

**41. *Seminare erfolgreich gestalten***

CD-ROM e Guia para o Sistema de Aprendizado e Informação para os facilitadores e treinandos de seminários.

**42. *Bundesakademie für öffentliche Verwaltung; Aufgaben und Aktivitäten; Bundesakademie für öffentliche Verwaltung; Durch Kompetenztraining zum beruflichen Erfolg; Bundesakademie für öffentliche Verwaltung: Train the Trainer, Dozenten, Ausbilder, Moderatoren und Prüfer***

Exemplares dos *folders* da BAKöV.

**43. *Neue Lernwege in der Fortbildung***

Cinco páginas sobre os próximos programas de aprendizagem por computador.

**44. *Beurteilung des Seminars***

Formulário de avaliação.

**45. *The Structure of Government and Administration in Germany***

*Manual of International Legal and Administrative Terminology, Series E.* Frank Höfer and Gerhard Brunner. Escola Bávara de Administração Pública, Munique; e Academia Federal para Administração Pública, Bonn, 1997; 246 páginas; volume 1.

**46. *The Public Service in Germany***

Ministério Federal do Interior, publicação do 50º aniversário, 1999; 142 páginas.

**47. *Verwaltung and Fortbildung***

*Quarterly journal of the Bundesakademie für öffentliche Verwaltung.* Contém artigo sobre novos métodos de aprendizagem. *Issue 3/4, 2000.*

**CSTDI, Hong Kong**

**48. *Annual Report 1999-2000***

Incluindo referências a Metas de Desempenho, Centro de Aprendizado Informatizado e Programa de Incentivo ao Aprendizado Informatizado; Campo de Treinamento de Aventuras em Liderança e Formação de Equipes; Apoio a Iniciativas Centrais — prepara um novo mecanismo disciplinário e o Regulamento do Fundo Obrigatório Provedor (*Mandatory Provident Fund Scheme Ordinance*); Simpósio sobre Tecnologia da Informação em Desenvolvimento de Recursos Humanos e Desafios de Aprendizado Eletrônico (*e-learning*); Treinamento pela *Internet*, Programas de Desenvolvimento para Servidores Públicos Sênior, nos quais os participantes têm que participar de um projeto de equipe sobre um assunto público de sua escolha; Informativo Horizontes da Gestão, um pacote com *CD-ROM* de auto-aprendizagem; *Leading for Service Excellence*, um módulo sobre Valores Comuns do Serviço Público como parte do Pacote Básico de Treinamentos para Servidores Públicos; Compreendendo a China e programas de ensino de línguas como parte de uma política de ensino bilíngüe, um pacote de *CD-ROM* sobre Sintaxe; Estilo e Tom em Correspondências Oficiais Chinesas; Iniciativas em Gestão de Recursos Humanos: um *Kit* de “Ferramentas” para o Desenvolvimento Pessoal de oito competências do gerente sênior, um novo Relatório de Avaliação de Desempenho e um Sistema de Conhecimento em Gestão; Competição “Tenha um Dia Saudável” para a equipe.

#### **49. Prospectus 2000**

Esboça os sete grupos de programas de capacitação, seus propósitos e objetivos, seu conteúdo e participantes-alvo. Barras coloridas na margem das páginas ajudam a localizar rapidamente as seções. Apêndices muito interessantes: a) Competências Genéricas para Gerentes em Diferentes Níveis; b) Capacitando para o Desenvolvimento de Competências; c) Selecionando Cursos para Desenvolver Competências; e) Pacote de auto-aprendizado do *CSTDI*/Vídeos; f) Centro de Capacitação Eletrônica (<http://clcontent.cstdi.gov.hk/>); g) Lista de Métodos de Desenvolvimento; e i) Índice de Cursos por Assunto e Pontuação Salarial. *CSTDI*, 162 páginas.

#### **50. Business Plan 2000-2001**

#### **51. Customer Satisfaction Survey 1999-2000**

8 páginas.

#### **52. Summary of Findings**

6 páginas.

#### **53. Controlling Officer's Report 2001-2002 on performance pledges of CSTDI**

#### **54. Civil Service Training Statistics 1998-99**

Mais cinco apêndices. Uma pesquisa conduzida pelo *CSTDI* sobre a situação geral de treinamento do serviço público do *HKSAR*, 18 páginas.

#### **55. Amostra de questionário de Reação para Seminários**

#### **56. Amostra de questionário de aprendizagem pós-curso**

#### **57. Amostra de Relatório de Avaliação de Projeto**

#### **58. Personal Development Toolkit**

Um conjunto de ferramentas para apoiar gerentes seniores sobre desenvolvimento contínuo, idealizado em torno de oito competências-chave. *CSTDI, Advisory Services Unit*. Março, 2000; 26 páginas.

#### **59. Best Practices in Training and Development Checklist**

*CSTDI*, 1997.

#### **60. Best Practices in HRD Award Series, Induction Training**

Vencedores do prêmio e melhores casos, 1997-98; 27 páginas.

#### **61. Best Practices in HRD Award Series, Customer Service Training**

Vencedores do Prêmio e melhores casos, 1998-99; 36 páginas.

#### **62. Best Practices in HRD Award Series, A Holistic Approach to HRD**

Vencedores do Prêmio e melhores casos, 2001; 40 páginas.

#### **63. Crisis Communication**

*Communication Guidebook Series. CSTDI*; 2000; 28 páginas.

#### **64. Mentoring**

*Communication Guidebook Series. CSTDI*; 2000; 28 páginas.

#### **65. Staff Communication**

*Communication Guidebook Series. CSTDI*; 2000; 34 páginas.



**66. *Employee Counselling***

*Communication Guidebook Series. CSTDI; 2000; 34 páginas.*

**67. *Staff Survey***

*Communication Guidebook Series. Inclui um fluxograma do processo de condução de pesquisa com servidores. CSTDI; 2000; 36 páginas.*

**INTAN, Malásia**

**68. *INTAN 1999: Annual Report***

Departamento do Serviço Público. Malásia, 98 páginas.

**69. *INTAN's Training Project 2001***

Departamento do Serviço Público. Versão em calendário de parede. Calendário de cursos de janeiro a junho de 2001 com informações sobre instalações e cursos. Kuala Lumpur, Malásia; 2001; 290 páginas.

**70. *Training Activities In Main Campus***

Descrição dos cursos oferecidos.

**71. *Programa de Cooperação Técnica Malaio***

Publicação que lista programas, bolsas de estudo e associações disponíveis, 2001.

**72. *INTAN Malasia: Evaluation of Facilitators e Evaluation form for Training Projects***

Relatório de avaliação.

**73. *Transforming Human Resource Management in Meeting the Challenges of the Next Millenium***

Atas da 4ª Conferência do Serviço Público em 1999 organizadas conjuntamente pelo INTAN e pela Associação do Serviço Administrativo e Diplomático. Samsudin Osman, Zulkurnain Hj. Awang e Sarojini Naidu; INTAN, Departamento do Serviço Público; Malásia; 2000; 319 páginas.

**74. *Effective Evaluations: A Practical Guide***

*INTAN Management Series. John Antony Xavier; 2000; 139 páginas.*

**75. *Public Service Management: Achieving Quality Performance in the 21<sup>st</sup> Century***

*Eastern Regional Organization for Public Administration (EROPA) and INTAN. Departamento do Serviço Público. Mazian Ahmad; Malásia; 1998; 585 páginas.*

**76. *ASEAN-INTAN Resource Centre for Case Studies***

Documento que descreve o centro e a cópia de páginas da *Internet*.

## **CSC/IPAM, Cingapura**

### **77. *Partners in Learning Excellence***

*Civil Service College, IPAM & Civil Service Consulting Group*, Diretório de programas. Inclui informações sobre o IPAM e o CSCG, Bússola de Cursos IPAM e Diretório de Curso IPAM, Novos Programas e Academia Aberta, perfis de treinandos etc., 2001; 186 páginas.

### **78. *Annual Report 1999-2000***

Divisão do Serviço Público, Gabinete do Primeiro Ministro. Inclui metas de desempenho e vencedores de Prêmios, 52 páginas.

### **79. *Ethos***

Artigos: Seja jovem em qualquer idade, Construindo um Serviço Público Ético para o Século XXI, Entre no Paradigma da Inovação, Nova Economia: Visão e Inovação, e Tempos Empreendedores para o Serviço Público. Número da revista do *CSC magazine*; julho, 2000: 17 páginas.

### **80. *Voice***

Artigos sobre Aprendizagem Organizacional, Rede de Aprendizagem de Desenvolvimento Global, Olimpíadas da Mente: uma Celebração da Aptidão Mental, Humor: uma ferramenta de ensino, Balanceando o *Balanced Scorecard*, *Check in*, *Check out*: uma ferramenta para conversas “reais”, e uma página interativa de apoio para ampliar a capacidade cerebral. Número da revista do IPAM/CSCG; outubro-dezembro, 2000; 20 páginas.

## **CMPS, Reino Unido**

### **81. *Corporate Programmes for the Sênior Civil Service***

Conjunto de informações sobre Programas de Metas de Desempenho (Engajando-se com o Governo, Uma Introdução à Liderança Corporativa, O Programa do Gabinete do Secretário), Programas de Intercâmbio (Desenvolvendo a Alta Gestão, Programa de Alta Gestão: Negócios e Governo Aprendendo Juntos, Líderes no Setor Público), Programas Especializados (*Insight Europe*, Programas Futuros). *CMPS*; outubro, 2000.

### **82. *Programmes for Ministers Autumn 2000 and Winter 2001***

### **83. *CMPS Update***

Informativo. *ISSUE*; fevereiro, 2001.

### **84. *Leaders @ E-government pack***

Inclui programa da conferência, biografias e uma cópia da página [www.ukonline.gov.uk](http://www.ukonline.gov.uk): Visão geral: Conectando você com as informações e serviços do governo; 20 páginas.

### **85. *Top Managers' Forum***

*Folder* sobre fóruns mensais.

**86. *Bill Team Training (Video)***

Capacitando uma equipe para o rascunho e a adoção de um novo projeto de lei. *Modernising government*. Londres; 2000-2001.

**87. *Communicating policy seminar pack***

Inclui programa, biografias dos palestrantes, material produzido pelos grupos de trabalho (citações e perguntas dos grupos, informações dos grupos, estudos de caso sobre modificação genética, relatório de avaliação etc.). *CMPS*; dezembro, 2000.

**88. *Citizen-focused government — making it a reality***

Contém material produzido pelos grupos de trabalho: estudo de caso sobre o serviço de saúde social; Assuntos a Considerar por Três Grupos de Trabalho; Relatório de avaliação etc. *CMPS*; março, 2001.

**89. *Peer Review; A Guide to Peer Review***

*Modernising government*. Folder sobre o programa *Peer Review Seminar pack*. Inclui sumário e sete estudos de caso: Rendimento Interno, *Crown Prosecution Service* (Serviço Processual da Coroa), revisões da OCDE sobre cooperação de desenvolvimento, reformas regulatórias e instituições fiscalizadoras do Estado, e uma sobre o Programa Local de Aprimoramento do Governo Local (*Local Government Improvement Program — IDeA*). *CMPS*; Londres; dezembro, 2000; 12 páginas.

**90. *Citizen-focused Government: Your guide to the Policy Focus Seminars***

*Modernising government*. Seminários sobre a Comunicação de Políticas Públicas, dezembro, 2000; Engajando o Cidadão, março, 2001; Canais de implementação, abril, 2001; Aprendizado Contínuo; maio, 2001. *CMPS*; Londres; 2001.

**91. *Understanding the Psychological Contract in the Public Sector***

*Public Management and Policy Association*. Ewart Wooldrige; Londres; 2001; 22 páginas.

**92. *Letter to All Staff of the Civil Service College***

Ewart Wooldrige: Diretor do *Civil Service College* e um Diretor do *CMPS*.



## Anexo 4

### Redes e associações internacionais *IIAS*, *IASIA* e *EGPA*

A missão do *International Institute for Administrative Science (IIAS)*, e das suas duas associações especializadas, a *International Association of Schools and Institutes of Administration (IASIA)* e o *European Group of Public Administration (EGPA)*, é promover o desenvolvimento das ciências administrativas assim como da administração pública em todos os níveis. O *IASIA* organiza anualmente uma conferência que costuma reunir 400 a 500 participantes representando cerca de 80 países. A mais recente ocorreu em Atenas, de 7 a 13 de julho de 2001, e teve o título *Governance and Administration in the 21<sup>st</sup> Century: New Trends and New Techniques. Implications for Education and Education* (Governança e Administração no Século XXI: Novas Tendências e Novas Técnicas. Educação e Implicações para Educação). A próxima conferência realizar-se-á em Nova Delhi no outono de 2002 — *Towards Quality Governance for Sustainable Development* (Em Direção a Governança de Qualidade para o Desenvolvimento Sustentável).

O *IIAS* foi fundado em 1930 e atualmente conta com 45 países-membros incluindo Bélgica, Brasil, Canadá e Alemanha. Filiais nacionais incluem o *IBSA* na Bélgica, o Centro para Modernização e Desenvolvimento da Administração Pública no Brasil, o *Institute of Public Administration — IPAC* (Instituto de Administração Pública) no Canadá, Filial Nacional do *IIAS* na Finlândia, *IFSA* na França, e o *United Kingdom Public Administration Consortium — UK PAC* (Consórcio de Administração Pública no Reino Unido). As corporações internacionais também são membros, como por exemplo o *CAPAM*, o *European Centre for Development Policy Management — ECDPM* (Centro Europeu para o Desenvolvimento de Gestão de Políticas), a *Nordic Administrative Federation — NAF* (Federação Administrativa Nórdica) e a *OCDE*.

Recentemente, o Canadá tem sido especialmente ativo na *IIAS* e na *IASIA*, recebendo, organizando e participando de vários grupos de trabalho, painéis e conferências, incluindo as conferências anuais de 1997. Um ex-

presidente da *IIAS* foi David Brown, Diretor do Fórum de Políticas Públicas, Ottawa.

Entre as publicações da *IIAS* está a *International Review of Administrative Sciences*. O endereço do *website* da *IIAS* é: [www.iiasiisa.be](http://www.iiasiisa.be).

A *IASIA* foi criada na Conferência anual da *IIAS* em Roma em 1971. O objetivo da *IASIA* é promover e apoiar a cooperação entre organizações e indivíduos participantes, a fim de enriquecer suas condições para fortalecer as capacidades administrativas e gerenciais de governos, organizações, agências e empresas associadas. Seis grupos de trabalho se dedicam aos seguintes temas: educação e programas de treinamento em administração pública, gerenciamento de empresas públicas e a interação público/privado, reforma do serviço público, gerenciamento e desenvolvimento de governos locais, *accountability* administrativa e gerenciamento de finanças públicas.

Os membros da *IASIA* incluem 139 instituições nacionais de 62 países, além de 11 associações transnacionais. Países como Brasil, Canadá (*CCMD*, *IPAC*, *ENAP*), Finlândia, Alemanha, Malásia e Reino Unido são membros da *IASIA*.

As publicações da *IASIA* incluem: Relatório Anual da *IASIA*, publicações científicas resultantes das pesquisas dos grupos de trabalho e a *Newsletter* da *IIAS*, para a qual a *IASIA* contribui.

O *EGPA* foi criado, em 1974, como um grupo de trabalho do *IIAS*. Atualmente, o *EGPA* é um grupo regional da *IIAS*.

Os objetivos do *EGPA* foram definidos da seguinte maneira:

- organizar e estimular a troca de informações sobre os desdobramentos de teorias e práticas da administração pública;
- fomentar estudos comparativos e o desenvolvimento da teoria sobre administração pública sob uma perspectiva europeia;
- facilitar a implementação de idéias, métodos e técnicas inovadoras na administração pública;
- estimular e promover a participação de jovens profissionais nessas atividades; e
- estabelecer redes, permanentes ou ocasionais, relacionadas com pesquisas de interesse comum entre profissionais europeus, tanto os acadêmicos quanto quem trabalha no campo da administração pública.

Países-membros incluem Bélgica, Finlândia, França, Alemanha e Reino Unido. O *EGPA* também aceita a filiação de profissionais europeus individualmente.

Todo ano o *EGPA* organiza sua própria conferência anual. Neste ano, o evento será em Vassa, Finlândia, de 5 a 8 de setembro de 2001. O tema, *Governing of Networks* (Governo de Redes) inclui dois subtópicos: Governo e

Tecnologia da Informação e Administração Pública em Redes. O Livro do Ano do *EGPA* é dedicado à conferência anual.

### ***European Institute of Public Administration — EIPA (Instituto Europeu de Administração Pública)***

Fundada em 1981, a sede da *EIPA* fica em Maastricht na Holanda. É mantida e governada pelas administrações nacionais dos países-membros da UE e pela Comissão Europeia. Os objetivos da *EIPA* são “oferecer aos servidores públicos e a outros interessados treinamentos relacionados com administração pública na UE, assim como a compilação e desenvolvimento de conhecimento que diga respeito à administração pública na UE ou tenha relação com a mesma”.

A *EIPA* é dirigida por um quadro de representantes da Comissão Europeia e dos 15 países-membros da UE. A *EIPA* é assessorada nos seus programas de treinamento e pesquisa pelo seu conselho científico composto de diretores de instituições e escolas nacionais de administração pública dos países-membros, assim como de vários especialistas em assuntos da Europa e gerenciamento público.

O número total de funcionários permanentes na *EIPA* é de 100 pessoas. O quadro de funcionários consiste tanto de acadêmicos quanto de funcionários públicos de todos os países-membros.

A *EIPA* providencia cerca de 300 cursos e treina em torno de 6.000 participantes por ano, principalmente em processos europeus. A *EIPA* contribui com dois módulos no mestrado em *European public affairs*, iniciado pela Universidade de Maastricht em 1999.

O endereço do *website* da *EIPA* é [www.iepa.nl](http://www.iepa.nl), e lá podem ser encontrados *links* para todas as escolas da Europa que são filiadas.

### ***OECD Programme on Public Management and Governance — PUMA (Programa sobre Gestão Pública e Governança)***

O *PUMA* foi criado pela OCDE em 1990. O *PUMA* estuda as maneiras que governos encontram para organizar e gerenciar o setor público e identifica desafios latentes que os governos possam vir a enfrentar. Sua missão é “oferecer informação, análises, avaliações e recomendações sobre gestão pública; promover o intercâmbio de boas práticas, e difundir questões e desenvolvimentos importantes da área”. O *PUMA* tem subgrupos dedicados aos seguintes temas: orçamento, e-governo, tecnologia da informação e políticas relacionadas, participação de cidadãos, ética e corrupção, gerenciamento de recursos

humanos, gestão intragovernamental, gestão de grandes projetos de tecnologia da informação; e reforma e gerenciamento regulatórios.

Como parte do seu novo programa de trabalho para o período 2000-2002, o *PUMA* vai focalizar suas atividades na área de gerenciamento de recursos humanos em quatro projetos: Emprego Público Competitivo, Liderança, Padrões Profissionais e Ética, e Gestão do Conhecimento.

O *PUMA* tem 30 membros, incluindo Bélgica, Canadá, Finlândia, Alemanha e Reino Unido. O Brasil não é membro da OCDE, mas é convidado a participar como observador em algumas atividades especiais.

O *PUMA* publica um amplo espectro de pesquisas sobre *governance* e gestão pública, incluindo análises, estudos de caso, relatórios sobre países, relatórios de atualização em assuntos de gestão pública e seus desenvolvimentos, bem como diretrizes sobre melhores práticas. Além destas, o *PUMA* tem uma *newsletter online* semanal, *FOCUS*, que versa sobre as experiências e iniciativas dos países-membros no campo da gestão pública.

O endereço do *website* do *PUMA* é: [www.oecd.org/puma](http://www.oecd.org/puma).

***Commonwealth Association for Public Administration and Management — CAPAM (Associação da Commonwealth para Administração Pública e Gestão)***

A *CAPAM* se dedica ao fortalecimento da gestão pública e à consolidação da democracia e da boa governança na *Commonwealth*. No total, a *CAPAM* possui mais de 1.200 membros individuais e 80 membros institucionais em mais de 80 países. A rede da *CAPAM* é ainda mais extensa com acordos de filiação com 25 associações de gestão pública nacionais, regionais e internacionais de todas as partes da *Commonwealth* e também de outras regiões. O Canadá, Cingapura, Malásia e Reino Unido estão representados na *CAPAM*.

Em 2001, de acordo com seu *New Public Executive Programme* (Novo Programa Público Executivo), a *CAPAM* está oferecendo o seu terceiro seminário *Senior Public Executive* anual de seis dias em parceria com a Escola de Políticas Públicas da Universidade de Birmingham, Reino Unido. Os tópicos abordados incluem: supervisão da reforma do setor público, gestão e desenvolvimento de recursos humanos, mudança organizacional e parcerias, sistemas de informação e padrões de serviço, gestão e controle de finanças, e desenvolvimento de políticas.

O *website* da *CAPAM* é: [www.capam.comnet.mt](http://www.capam.comnet.mt).



## Anexo 5

### ***Benchmarking* internacional — uma proposta de abordagem**

Estudos comparativos — ou *benchmarking* — geram para as organizações oportunidades únicas. *Benchmarking* é definido como “um processo sistemático contínuo para avaliar e comparar os serviços e processo de trabalho de uma organização com os de outra com o propósito de melhorar a organização”.<sup>19</sup>

O intercâmbio cruzado de idéias tem sido uma das fontes primárias para o avanço organizacional ao longo dos anos. Servidores que se transferem de um lugar ao outro inevitavelmente transferem também o que aprenderam para seu novo local de trabalho. Mas só recentemente este processo tem sido sistematizado.

Acreditava-se (com razão) que o conhecimento industrial de competidores, geralmente, só podia ser adquirido mediante uma combinação de sorte e roubo. Dificilmente se pediria a um competidor que dividisse “segredos de negócios”. A ruptura veio com o reconhecimento que aprendizados importantes não necessariamente vinham de dentro da própria indústria. Durante as décadas de 70 e 80, a Xerox retornou a seu posto de líder de mercado, principalmente por meio do *benchmarking* de companhias em outras indústrias. A Xerox estudou o sistema de distribuição do atacadista de roupas por correio LL Bean, o sistema de pedido eletrônico de um vendedor de remédios e o sistema de produção da *Ford Motors*.

No final da década de 80, Robert Camp popularizou a idéia de *benchmarking* por meio de um artigo, e mais tarde um livro, detalhando a experiência da Xerox. Hoje em dia, o conceito é amplamente usado no setor público, em que obviamente a competição não costuma ser um grande problema. Entretanto, o princípio fundamental permanece o mesmo: uma organização pode se tornar mais efetiva por meio do aprendizado absorvido diretamente de outras organizações.

O *benchmarking* internacional pode ser especialmente frutífero para as organizações do setor público, além de apresentar um conjunto de desafios muito particular. Diferenças de idioma e na terminologia combinadas com

fatores políticos, culturais, históricos, financeiros e administrativos contrastantes escondem dados que poderiam ser comparados. Mesmo quando as práticas são perfeitamente comparáveis e compreendidas, elas ainda são dificilmente transferíveis para outros países.

Apesar desses obstáculos, o *benchmarking* internacional pode trazer grandes idéias e oportunidades para as organizações envolvidas. O simples ato de descobrir que organizações do outro lado do mundo estão enfrentando desafios semelhantes e empregando soluções similares pode construir mais confiança e reforçar as decisões locais. Talvez ainda mais valiosas sejam as descobertas de novas práticas que, mesmo que desenvolvidas em diferentes ambientes, podem ser adaptadas e usadas para implementar mais efetividade e para o atendimento de objetivos organizacionais.

O *CCMD* tinha todas essas vantagens em mente em 2000, quando resolveu comparar suas práticas com aquelas de instituições semelhantes de outros países. O relatório final “Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes” compara nove instituições em quatro continentes em dimensões como programas, instalações e avaliação de desempenho.

A experiência deste relatório gerou várias lições sobre o que fazer e o que **não** fazer. Entre essas lições encontram-se as seguintes:

**Foco.** Não se pode estudar tudo. O volume de respostas fica muito pesado e seriam obtidos muito mais dados do que o necessário, dados que provavelmente não seriam utilizados nunca. Além disso, nem todas as práticas são interessantes.

Como patrocinador do estudo e responsável pelo seu orçamento, têm-se o direito de determinar o foco do estudo. Assim, nesse ponto, deve ser determinado o que a sua organização mais precisa saber. Você está com problemas de governança? Você está mudando a sua estrutura de taxas e cobrança? Limitando o seu foco a algumas poucas questões, de preferência relacionadas, você está valorizando as suas despesas com a pesquisa.

Perguntas específicas e direcionadas levam a respostas mais úteis que perguntas gerais. Por exemplo, “descreva o seu método mais efetivo de treinamento para executivos seniores” é melhor que “descreva suas melhores práticas”. Práticas estão em constante evolução. Práticas antigas podem não ser muito instrutivas. Práticas que estão em processo de desenvolvimento ainda não têm comprovação. É melhor se concentrar em práticas relativamente novas, mas já testadas.

**Envolvimento da gerência sênior na preparação.** Os gerentes seniores da sua organização provavelmente terão grande interesse nos resultados da pesquisa. É natural que eles queiram saber como outras organizações estão enfrentando problemas que tenham em comum. Também é provável que eles

tenham perguntas que gostariam de ver respondidas. É aconselhável antecipá-las e incluí-las no estudo, melhor do que tentar respondê-las *a posteriori*. Por exemplo, quando a gerência sênior do *CCMD* revisou um rascunho do “Líderes que aprendem”, ela se interessou na natureza das relações dos institutos com seus respectivos governos. Infelizmente, apesar de a pesquisa estudar governabilidade, em geral, ela não se propunha a investigar em detalhe as estruturas e dinâmicas que foram relatadas.

Os altos executivos das organizações pesquisadas provavelmente também responderão mais facilmente a perguntas formuladas pelos altos executivos da sua organização.

**Minimize a carga de respostas.** O sucesso do seu estudo de *benchmarking* depende basicamente da cooperação das organizações estudadas. Espera-se que os resultados da pesquisa sejam divulgados entre as organizações participantes. Entretanto, esta promessa não produz uma motivação muito duradoura. É muito mais importante que você torne sua pesquisa o mais fácil possível de ser respondida. Portanto, limite o número de perguntas e faça com que cada uma delas conte. Se você se encontrar em uma situação do tipo “não sei direito o que conseguiremos com essa pergunta, mas vale a pena tentar”, provavelmente não vale.

Faça o seu “dever de casa” antes de ir a campo. Se as organizações-alvo tiverem *website*, consiga a maior quantidade de informação possível (isso pode evitar as reações do tipo “sim, eu posso passar meu tempo explicando esta prática para você, mas ela está totalmente descrita e disponível *online*”). Solicite materiais comuns como brochuras, catálogos e relatórios anuais, porque eles estão disponíveis e são facilmente enviados. Como parte desta pesquisa, nós recebemos calendários de curso, relatórios anuais, artigos relacionados e ferramentas de avaliação, entre outros. Contudo, é importante reconhecer que relatórios gerais e materiais impressos têm um valor limitado. Suas informações mais importantes vêm de questões diretas e sistematicamente perguntadas. Se você não pode visitar as organizações, o *e-mail* ainda é a melhor forma de correspondência. O *MS Word* parece ser o processador de texto mais comumente usado, portanto elabore um questionário bem formatado em *MS Word* e envie como um anexo de *e-mail*. Mantenha as instruções claras e concisas. Ofereça exemplos quando for apropriado. Se possível, traduza o questionário para o idioma da organização pesquisada (mesmo que os funcionários seniores falem a sua língua, algumas questões podem ser transmitidas para funcionários que não a falem).

**Estabeleça relações.** Visite ou não a organização pesquisada, seu contato com ela será freqüente. Portanto, é bom estabelecer sólidas relações de trabalho com um ou dois funcionários seniores em cada uma das organizações. Essas pessoas podem lhe ajudar a conseguir a informação necessária no

momento em que você precisar. Essas relações também criam um solo fértil para futuras colaborações, prosseguimentos e até mesmo parcerias.

Uma forma de estimular essas relações, obviamente, é ter como objetivo organizações nas quais você já tenha um contato. Por exemplo, algumas das instituições pesquisadas foram selecionadas porque os seus funcionários seniores tiveram contato com os executivos do *CCMD* em conferências internacionais, principalmente as da *IASIA*.

Com isto em mente, vamos agora considerar uma metodologia genérica para futuros estudos de *benchmarking*. A proposta de abordagem que se segue se aplica à pesquisa de *benchmarking*, conduzida por uma instituição do setor público de um país ou instituições similares de outros países. Pressupõe-se a existência de um orçamento modesto, com algumas viagens previstas. Naturalmente, esta abordagem pode ser modificada para se ajustar a várias outras circunstâncias.

### **Passo 1: Crie um foco para o estudo**

Antes de se aproximar formalmente de uma instituição a ser pesquisada, é importante criar um foco para a pesquisa. Faça uma busca tanto na *Internet* quanto em bibliotecas, a fim de encontrar material não só nacional, mas também internacional. Solicite informações e ajuda de associações-chave. À medida que o foco começar a ser determinado, informe aos funcionários seniores e observe o que eles gostariam de saber. Ao final desta etapa, você deve ter não mais do que algumas poucas questões claramente delineadas sobre as quais você deseja se concentrar, e você deve compreender o que a literatura diz sobre essas questões bem como o que você precisa para achar as respostas necessárias em outras organizações.

### **Passo 2: Assegure a participação das organizações**

Na sua rodada inicial de pesquisa, você já deve ter identificado uma ou mais organizações ideais para *benchmarking*. Você também pode ter uma outra em mente por conta de contatos anteriores. Você pode ter interesse em determinadas regiões ou subtipos de organizações. Da sua lista, você deve fazer uma seleção definitiva das suas organizações-alvo e assegurar a sua cooperação.

Use a *Internet* e outros meios para conseguir o máximo de informação possível sobre as suas potenciais organizações-alvo. Isto pode levar à eliminação de algumas organizações da sua lista e à inclusão de outras como “obrigatórias”.

Faça contato pelo nível superior, por exemplo, correspondência do presidente da sua organização para o presidente das potenciais organizações

participantes que restaram. Explique o grau de compromisso que você espera e o cronograma da pesquisa, e procure ganhar uma firme aceitação em participar. Neste ponto, você também deve assegurar o nome e as coordenadas das pessoas que você contatou primeiramente para os propósitos do estudo em cada organização, seja o presidente ou outro funcionário graduado.

À primeira mão, você poderia começar o passo dois com uma lista de 15 a 20 organizações potenciais. Você deve completar esta etapa com o firme compromisso de ter de cinco a dez organizações interessadas em participar do estudo.

### **Passo 3: Desenvolva ferramentas para a coleta de dados**

Na pesquisa de *benchmarking*, existem várias formas de coletar dados. Aqui, nós propomos uma combinação de correspondência via *e-mail*, contatos telefônicos e visitas presenciais. A ferramenta principal associada com essa abordagem é o questionário.

Usando o *MS Word* (idealmente), esboce um questionário contendo uma introdução concisa, suas questões básicas do estudo e uma seção para “fatos e números”. A escrita deve ser precisa e não deixar margem para dúvidas. Quem estiver respondendo deve entender exatamente o que se quer saber com a pergunta. Use gráficos (linhas, tabelas, figuras) para fazer o questionário mais atrativo. Faça um teste piloto na sua própria organização e refine o que for necessário. Traduza, se for necessário.

### **Passo 4: Administre as ferramentas de coleta de dados, conduza as visitas ao campo de pesquisa**

Envie os questionários eletronicamente para seus contatos em cada uma das organizações. Tendo como base os contatos anteriores, eles estarão esperando por isso. Relembre o contexto e o objetivo do estudo brevemente e estabeleça um prazo para o destinatário. Forneça as suas coordenadas e garanta que você será facilmente encontrado em caso de dúvida. Se você conseguir responder alguns dos itens do questionário por meio da sua pesquisa prévia, preencha o campo correspondente no questionário, e solicite uma confirmação.

Acompanhe o andamento da pesquisa logo após o envio do questionário, seja por telefone ou pessoalmente, como em uma visita previamente agendada. Visitas aos locais pesquisados são muito valiosas. Mesmo que o seu orçamento seja limitado, tente visitar ao menos uma ou duas instituições. As visitas locais permitem que você veja *in loco* as práticas que você está estudando em ação e ajudam você a “sentir” a organização (o que é impossível

a distância). As visitas também têm um papel muito importante na construção de bons relacionamentos com as organizações-alvo.

Em substituição à visita local, telefone para seu contato (talvez seja recomendável que você marque uma hora para isso) e se ofereça para explicar o prosseguimento do estudo e/ou o questionário. Este “toque pessoal” ajuda na construção da relação e ajudará a garantir respostas em tempo. Talvez você precise incrementar esse contato com futuros *e-mails*.

Quando você concluir o passo quatro, você deverá ter um questionário completo, como preenchimento de cada uma das organizações, além dos materiais solicitados.

### **Passo 5: Analise os dados**

Organize e analise os dados, confrontando-os com as questões originais do estudo. Quando possível, tabule os dados. Ilustre as suas conclusões com exemplos das organizações pesquisadas. Anexe materiais e dados brutos, quando apropriado. Considere que o seu relatório é uma ferramenta de trabalho a ser utilizada por sua organização e por outras organizações para melhorar as suas operações.

### **Passo 6: Verifique os fatos**

Envie uma cópia do rascunho do relatório para todos os seus contatos e peça a eles que verifiquem todos os fatos e informações relativas às suas respectivas organizações. Como anteriormente, dê ao destinatário um prazo e acompanhe por telefone e/ou *e-mail*, à medida que for necessário.

### **Passo 7: Finalize e divulgue os resultados**

Uma vez que fatos tenham sido checados, finalize o seu relatório e o distribua em cópia impressa, com todos os anexos, para todas organizações participantes, assim como para sua própria organização.

## Anexo 6

### Agenda de questões para centros de aprendizado governamentais

#### Fórum de diretores de escolas *IASIA*<sup>20</sup>

- Como é a divisão de trabalho na gestão da função de T&D<sup>21</sup> nos diferentes governos?
  - Quem formula a política?
  - Quem assessora e implementa políticas, fornece apoio em geral para uma agência central?
    - Há outra fonte/assessoria de políticas?
    - Implementação de T&D:
      - treinamento de ampla aplicação nos serviços?
      - outro treinamento?
      - treinamento customizado?
    - Quem fornece serviços de assessoria e/ou consultoria? Funciona como uma corretora de T&D?
      - Promove melhores práticas?
      - Financia e organiza treinamento externo?
      - Capacita treinadores/multiplicadores e fornece ferramentas práticas?
  - É necessária uma fornecedora de serviços de aprendizagem central/corporativa?
    - Em caso positivo, que tipo de agência deve ser:
      - uma que simplesmente mantenha um papel regulador ou de assessoramento para o governo central?
      - uma que além disso seja facilitadora, conselheira e “corretora” para departamentos?
        - fornecedora de T&D para áreas selecionadas?
    - Se é uma agência do governo, tudo é feito por ela?
  - Até que ponto as agências centrais de aprendizado (*learning agencies*) podem/devem ajudar a moldar as iniciativas de formulação de política por meio de treinamento e desenvolvimento? Quais são as melhores práticas entre aquelas que tentaram?

- Até que ponto as agências centrais de aprendizado podem/devem facilitar e assessorar o desenvolvimento de recursos humanos, tanto de departamentos como o central? Como as agências centrais de aprendizado podem se alinhar com outras dimensões do gerenciamento de recursos humanos?
- Quais são algumas das respostas aos novos desafios para abordagens tradicionais de treinamento sistêmico:
  - Mudança rápida;
  - Necessidade de competências e habilidades especiais e multi-disciplinares;
  - Alta mobilidade;
  - Múltiplas trajetórias de carreira;
  - Falta de tempo;
  - Acesso a melhores informações; e
  - Natureza diferente do trabalho (laços menos rígidos?).
- Como podem ser enfrentados os desafios em nível corporativo:
  - Definindo, antecipando e monitorando necessidades de T&D dos servidores públicos em tempo de mudança (estando a frente)?
  - Achando soluções apropriadas de T&D rapidamente (estímulo, meio de se adequar a condições)?
  - Alinhando T&D com outros sistemas e apoios?
  - Lidando com expectativas cada vez maiores sobre a efetividade dos treinamentos?
  - Implementando T&D efetivo para seu custo?
  - Treinando e gerenciando conhecimento para o pessoal do centro de aprendizado?
    - Gerenciando a mudança no próprio centro de aprendizagem?
- Como a aprendizagem pode ser integrada com outras reformas e funções da área de recursos humanos (por exemplo, avaliação de desempenho)?
- Quais são as opções disponíveis de *e-learning* e como elas podem ser usadas mais efetivamente?
  - Como a construção e a operação de redes podem ser melhoradas, tanto local como internacionalmente, entre os centros de aprendizagem?
  - Quais são algumas das melhores práticas para gerenciar os próprios centros de aprendizagem como *learning organizations* e para melhorar a sua própria gestão do conhecimento?



## Notas

- <sup>1</sup> Nota do tradutor: *Master in Public Administration — MPA* (Mestrado em Administração Pública). *Master in Business Administration — MBA* (Mestrado em Administração de Empresas).
- <sup>2</sup> Fenômeno semelhante ocorreu no setor privado, com a criação das “universidades corporativas”. Ver *Corporate University Exchange*. Disponível em: <<http://www.copu.com>>.
- <sup>3</sup> Este projeto não possuía um orçamento para viagens associado a ele. Assim, as visitas ficaram restritas às instituições que se localizam em regiões aonde a equipe do *CCMD* já estava indo por outras razões. Felizmente, conseguimos visitar a maioria das instituições, embora a duração e a natureza das visitas tenham variado muito.
- <sup>4</sup> A ENAP treinou 21.869 funcionários públicos em 2000, totalizando 73% do seu público-alvo potencial (30 mil). Embora os cursos tenham sido planejados para a promoção do desenvolvimento gerencial, nem todos os participantes eram gerentes. Muitos deles eram assessores e técnicos de nível superior. Entretanto, é importante ressaltar que de um total de 350 gerentes do PPA, 115 passaram por treinamento na ENAP, ou seja, 33% deles.
- <sup>5</sup> Cursos com inscrição seletiva são aqueles que são abertos somente para candidatos pré-qualificados, como por exemplo, para aqueles que tenham cursado algum pré-requisito.
- <sup>6</sup> Nota do tradutor: incursões nos estudos, Discussões na Poltrona e Mesa-Redonda sobre Pesquisa-Ação, respectivamente para as expressões em itálico desse tópico.
- <sup>7</sup> Nota do tradutor: Estados/províncias da Alemanha.
- <sup>8</sup> Outra variável interessante de ser comparada é a do orçamento. Como pode ser visto no Anexo 1, os orçamentos variam de \$9,4 milhão até \$46,5 milhão (todas as cifras foram convertidas para dólares canadenses, a fim de facilitar a comparação). Entretanto, orçamentos não podem ser comparados diretamente sem que se observe se cada orçamento está se referindo aos custos semelhantes. Por exemplo, o orçamento cobre as despesas com aluguel da sede administrativa e de sala de aula? Em alguns países, esses custos são mantidos por um órgão da administração direta, enquanto em outros países esses custos são incluídos nas despesas das agências.

Comparações orçamentárias só podem ser feitas de forma superficial sem um quadro completo de contabilidade.

- <sup>9</sup> Nossos dados informam que foram treinados 37.489 participantes no *INTAN* no ano passado. Não sabemos o que isso representa em termos de participantes/dia.
- <sup>10</sup> O *CCMD* recentemente expandiu o seu público-alvo de aproximadamente 3.000 executivos para cerca de 33 mil executivos, gerentes intermediários e supervisores. O número 3,63 se baseia no público-alvo original. Se fosse levada em conta a atual definição de público-alvo, a proporção ficaria em 0,33.
- <sup>11</sup> Originalmente sugerido em 1959, o modelo de Kirkpatrick propõe que a avaliação do impacto de treinamento ocorra em quatro níveis. O nível um focaliza as reações imediatas dos participantes aos cursos e é análogo à satisfação do cliente. O nível dois focaliza o aprendizado do participante, ou seja, ganhos em habilidades, competências, conhecimentos e/ou atitudes (*satisfaction*). O nível três focaliza mudanças comportamentais, isto é, mudanças e melhorias provocadas pela aplicação das competências, habilidades e/ou atitudes no trabalho. O nível quatro focaliza os resultados, ou seja, a extensão com que o novo comportamento dos participantes levou a ganhos em produtividade, qualidade e outras medidas organizacionais.
- <sup>12</sup> Nota do tradutor: *Chief Executive Officer* — *CEO* (Presidente de empresa do setor privado).
- <sup>13</sup> O programa se chama Canal 4 porque é dirigido aos gerentes estratégicos do quarto nível abaixo do Ministro (DAS 4).
- <sup>14</sup> O governo de Cingapura enviou dois de seus funcionários seniores nestes últimos dois anos de realização do programa *LEAD*.
- <sup>15</sup> Todas as cifras estão em dólares canadenses.
- <sup>16</sup> A ENAP tem dois cursos obrigatórios para entrada no serviço público. Entretanto, esses cursos são para duas carreiras típicas de Estado, especificamente: Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e Analistas de Planejamento e Orçamento. O Brasil não exige cursos para gerentes do setor público.
- <sup>17</sup> Para 2001, a ENAP tem como objetivo ter 20% de sua receita proveniente de taxas.
- <sup>18</sup> Durante seus dez primeiros anos, o *CCMD* promovia treinamentos somente para o nível executivo do serviço público canadense — cerca de 3 mil pessoas. Recentemente, o *CCMD* expandiu seu público-alvo para gerentes de nível intermediários e supervisores.
- <sup>19</sup> *PUMA/OCDE. (1997), Benchmarking, Evaluation and Strategic Management in the Public Sector.*

- <sup>20</sup> Estas questões foram organizadas por Maurice Demers como preparação para o Fórum de Diretores de Escola na Conferência da *IASIA* em Atenas, julho de 2001, e tiveram como inspiração alguns documentos que foram submetidos a esta pesquisa, particularmente do *CSTDI*.
- <sup>21</sup> Nota do tradutor: T&D quer dizer Treinamento & Desenvolvimento.