

Perfil dos gestores de recursos
humanos da Administração
Pública Federal

Pesquisa ENAP

34

Perfil dos gestores de recursos
humanos da Administração
Pública Federal

Pesquisa ENAP

34

Texto para discussão é uma publicação da
Escola Nacional de Administração Pública

Editora

Vera Lúcia Petrucci

Coordenadora editorial

Isabella Madeira Marconini

Supervisor de produção gráfica

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

Revisão

Galber José Oliveira Maciel

Editoração eletrônica

Danae Carmen Saldanha de Oliveira

© ENAP, 2000

Brasil. Escola Nacional de Administração Pública

Perfil dos gestores de recursos humanos da
administração pública federal. Brasília: ENAP, 2000

20f. (Texto para discussão, 34).

1. Recursos Humanos 2. Gestores Públicos 3. Administração
de Recursos Humanos 4. Administração de Pessoal 5. Gestão de
Pessoal 6. Perfil Profissional 7. Perfil Gerencial 8. Capacitação de
Pessoal Público 9. Desenvolvimento Gerencial 10. Capacitação
Gerencial 11. Gestão Pública. I. Título II. Série

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 245 6189

Site: www.enap.gov.br

E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública Federal

*Pesquisa ENAP**

I. Introdução

O presente relatório visa divulgar informações sobre o perfil profissional dos gestores de recursos humanos da Administração Pública Federal, resultantes de pesquisa realizada pela ENAP em 1998.

Definiu-se Gestor de Recursos Humanos (GRH) como o ocupante de cargo em comissão correspondente aos níveis DAS 4, 5 ou equivalente, responsável pelas tarefas relativas à gestão de pessoal. A partir dessa definição, procurou-se traçar o perfil desse segmento estratégico e fazer o levantamento das principais características desses profissionais no que diz respeito à formação, trajetória profissional, principais atividades, instrumentos de gestão, percepção sobre o seu papel atual e futuro no processo de capacitação de servidores, expectativas de aperfeiçoamento e visão sobre as novas tendências da gestão de RH.

A metodologia utilizada consistiu na consulta direta aos GRHs por meio de um questionário (composto por questões abertas e fechadas), enviado pelo correio, no mês de outubro de 1998, a todo o universo possível da pesquisa, ou seja, 194 áreas de recursos humanos da administração pública federal, de acordo com os dados do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). A amostra dos questionários analisados foi de aproximadamente 24% do universo, ou 46 GRHs.¹

II. Trajetória profissional dos GRHs

1. Perfil e experiência no setor público

Sexo: 65,2% dos gestores de recursos humanos são do sexo masculino e 34,8% do feminino. Esses percentuais revelam uma participação feminina em

* Este texto é uma versão editada e revisada pela Pesquisa ENAP de um relatório de pesquisa desenvolvido por Marco Antonio de Castilhos Acco e Marcelo James Vasconcelos Coutinho sob a supervisão de Evelyn Levy.

A equipe da pesquisa ENAP é composta por: Marianne Nassuno, gerente; Chélen Fischer de Lemos, assessora de pesquisa e Karenina Vieira Andrade, estagiária.

contato: pesquisa@enap.gov.br

cargos de direção na área de RH superior àquela verificada no conjunto da administração pública federal (29,5% em cargos de DAS 4 e 16,4% de DAS 5), dado que corrobora a maior participação feminina na área².

Idade: 54% concentram-se na faixa entre 40 e 50 anos, enquanto que 17,4 % têm menos de 30 e, apenas, 6,5% têm mais de 50.

Formação: 95,6 % têm graduação completa e 53,4% fizeram, adicionalmente, especialização ou mestrado.

Cargo ocupado atualmente: 91,3% ocupam um cargo de DAS 4 ou equivalente.

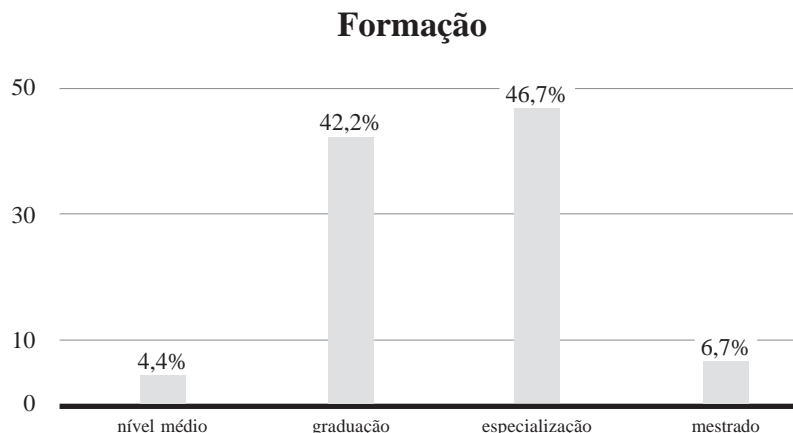
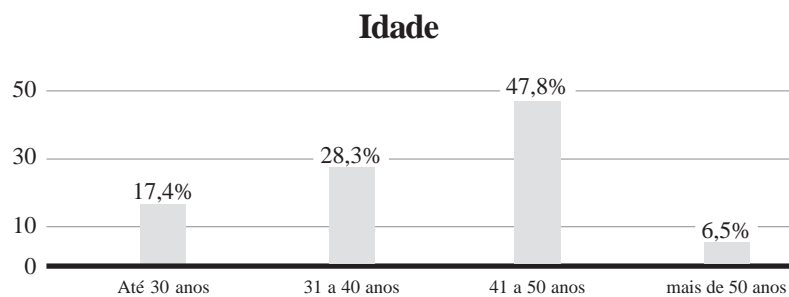
Tipo de organização pública: 54,3% dos gestores consultados atuam em autarquias, 26,1% em ministérios e 19,6% em fundações e outras organizações.

Situação funcional: 81% dos gestores consultados têm vínculo com o setor público.

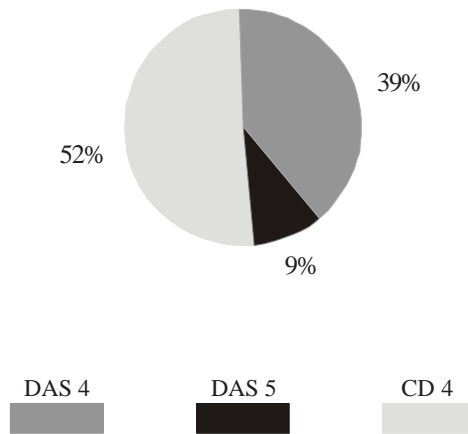
Experiência em RH: 63% fizeram carreira na organização atual, sendo que 56,5% na área de recursos humanos.

Colaboradores: 50% dos gestores consultados possuem de 1 a 4 colaboradores diretos, 26% possuem de 5 a 10 e 23,9% mais de 10.

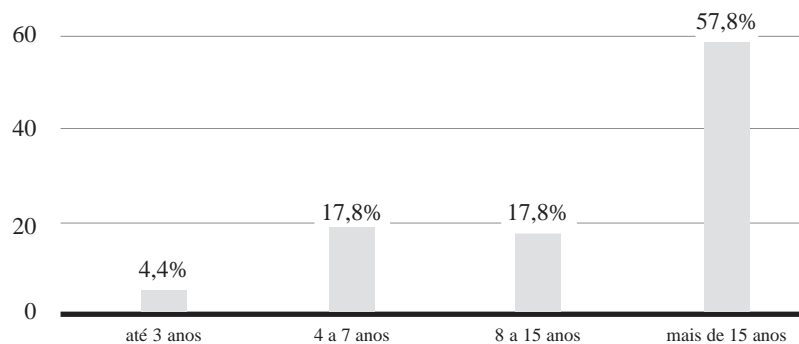
2. Gráficos



Cargo ocupado



Ingresso no Serviço Público Federal



III. Estrutura de trabalho: principais atividades

Solicitados a identificar as atividades desenvolvidas no cargo atual, os gestores apontaram as seguintes como aquelas que mais exercem: acompanhamento de atos normativos referentes a RH; acompanhamento e avaliação dos fundamentos legais para a concessão de benefícios; gerenciamento da equipe de trabalho, e elaboração e gerenciamento de informações referentes aos servidores da própria organização. Vale ressaltar que a atividade que os GRHs menos desenvolvem, previsão do crescimento da participação dos inativos na folha de pagamento, foi assinalada por quase metade da amostra, ou seja, 47,8%.

Tabela 1: Ranking das atividades

Atividades	%
Acompanhamento de atos normativos referentes a RH	95,7
Acompanhamento e avaliação dos fundamentos legais para concessão de benefícios	95,7
Gerenciamento da equipe de trabalho	95,7
Elaboração e gerenciamento de informações referentes aos servidores da instituição	93,5
Acompanhamento dos gastos com pessoal	76,1
Comunicação e negociação interna e externa	76,1
Conferência dos cálculos nas áreas do setor de pagamento	76,1
Participação no planejamento estratégico da instituição	71,7
Elaboração de propostas de normas relativas a RH	67,4
Gerenciamento de mudanças e desafios organizacionais	67,4
Autogerenciamento	58,7
Participação em fóruns colegiados da direção da instituição	56,5
Levantamento estatístico periódico das faltas e atestados médicos apresentados	56,5
Elaboração da pré-proposta orçamentária de pessoal	54,3
Previsão do crescimento da participação dos inativos na folha de pagamento	47,8

Complementando o estudo, foi solicitado aos gestores que indicassem (em questão aberta) as três atividades ou conjunto de atividades que mais ocupam seu tempo, bem como a porcentagem desse tempo gasto. Esse procedimento visa mapear as atividades efetivamente desenvolvidas pelos GRHs, identificando o tempo despendido em sua realização. O atendimento aos servidores da instituição é a atividade com a qual os gestores ocupam a maior parte do tempo, seguida do acompanhamento da legislação de pessoal, preparação e gerenciamento da folha de pagamento da instituição e análise e despacho de processos.

Tabela 2: Alocação do tempo dos GRHs³

Atividades	%
Atendimento aos servidores da instituição	20,0
Acompanhamento da legislação de pessoal	17,5
Folha de pagamento	14,0
Análise e despacho de processos	10,3
Controle administrativo	9,5
Gerenciamento de equipe	6,5
Planejamento e desenvolvimento de projetos	6,0
Capacitação	3,5
Reuniões	3,0
Outras	9,5
Total	100,0

Em relação à percepção sobre o cliente, foi solicitado que os gerentes apontassem quem são os clientes de número 1 e 2 das suas ações. Os servidores ativos da organização foram apontados como os clientes número 1, enquanto os servidores inativos da instituição aparecem como os clientes 2. A diretoria aparece também como número 2 nas respostas.

Tabela 3: Principais clientes

Clientes	nº 1	nº 2
Servidores ativos da instituição	79,1	15,8
Diretoria	14,0	26,3
Servidores inativos da instituição	2,3	34,2
Público em geral	2,3	5,3
Outras instituições	2,3	5,3
Outros	0,0	13,2
Total	100,0	100,0

Analisando as atividades apontadas na tabela 2 e a percepção dos GRHs sobre a clientela de suas ações, pode-se dizer que as atividades com as quais eles dispõem maior parte do tempo produtivo são: atendimento aos servidores da instituição e acompanhamento da legislação de pessoal, que envolve o conhecimento e análise dos aspectos normativos e legais relativos aos recursos humanos (regulamentação). As atividades relacionadas à folha de pagamento⁴ (gestão de recursos financeiros) compõem igualmente o quadro de atividades principais.

Considerando o desenvolvimento da gestão de recursos humanos, solicitou-se aos GRHs que atribuíssem notas de 0 a 10 aos fatores mais importantes para o desempenho dos processos rotineiros de trabalho. Os gestores consultados consideraram o investimento em pessoal de sua equipe, o bom relacionamento com os servidores da instituição e o bom relacionamento com a direção, como as ações e posturas mais importantes para a realização de seu trabalho. A importância dada ao conhecimento da legislação e procedimentos normais é coerente devido à ênfase ao aspecto da regulamentação, e está entre as principais atividades desenvolvidas.

Fatores como cautela e rigor administrativo, boa gerência dos gastos e visão crítica ou analítica dos processos em andamento receberam notas um pouco mais baixas. Este resultado mostra que os GRHs consideram que, no exercício rotineiro da gestão de recursos humanos, o bom relacionamento com os clientes e colaboradores diretos é o fator mais importante.

Tabela 4: Itens importantes para o trabalho dos GRHs

Fatores	Mín.	Máx.	Soma	Média
Investimento em pessoal de sua equipe e tecnologia	0	10	417	9,27
Bom relacionamento com os servidores da instituição	5	10	415	9,22
Bom relacionamento com a direção	2	10	415	9,22
Conhecimento da legislação e procedimentos normais	7	10	411	9,13
Rapidez na avaliação e resolução de problemas	3	10	399	8,87
Visão crítica ou analítica dos processos em andamento	4	10	380	8,44
Boa gerência dos gastos	0	10	369	8,20
Cautela e rigor administrativo	0	10	352	8,00

Foi solicitado, ainda, que os gestores indicassem ações implementadas que tiveram algum impacto positivo no desenvolvimento dos processos de gestão. A ação que teve o percentual mais alto de indicações foi capacitação, seguida da implantação de sistema de informação e novo estilo de gerenciamento e decisões.

Tabela 5: Ações positivas no trabalho dos GRHs

Atividades	%
Capacitação	18,3
Sistema de informação (comunicação)	15,2
Novo estilo de gerenciamento e decisões	15,2
Reorganização do trabalho interno	9,1
Ações de incentivo aos servidores	9,1
Planejamento das atividades e avaliação	9,1
Concurso público	6,0
Outros	18,0

Em relação às fontes de informação para a realização do gerenciamento dos recursos humanos das organizações públicas, os gestores consultados apontaram o Diário Oficial como sua principal fonte, seguida pelo Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) e pelo ex-Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE). A origem e natureza das fontes de informação também é coerente com as principais atividades desenvolvidas, visto que é por meio dessas fontes que os GRHs acompanham a regulamentação referente aos recursos humanos na administração pública.

Tabela 6: Principais fontes de informação

Fontes	%
Diário Oficial	67,3
SIAPE	43,4
MARE	41,3
Área jurídica	32,6
Internet	30,4
RH de outros órgãos	30,4
Auditoria	8,6
Empresas especializadas	8,6

Finalmente, solicitou-se que os GRHs apontassem quais são, na sua percepção, os principais obstáculos à obtenção dos resultados almejados no trabalho. Dentre os obstáculos apontados, encontram-se: orçamento limitado; dificuldade de comunicação com o órgão central de gestão de recursos humanos e problemas com a equipe de trabalho.

Tabela 7: Obstáculos à obtenção de resultados

Obstáculos	%
Orçamento limitado	63,0
Dificuldade de comunicação com o MARE	43,5
Problemas da equipe de trabalho	41,3
Estrutura burocrática rígida	37,0
Dificuldade de acompanhar as mudanças constantes na legislação	37,0
Pouco poder decisório	34,8
Falta de uma política clara da instituição	28,3
Comunicação interna deficiente	21,7
Órgão não prevê capacitação adequada ao exercício do cargo	17,4
Instalações e equipamentos inadequados	10,9

IV. Expectativas sobre as novas tendências na gestão de RH

A pesquisa procurou verificar quais as habilidades que os GRHs gostariam de aprimorar, sua visão sobre o perfil ideal do gestor e a percepção sobre as novas tendências internacionais nessa área para a administração pública⁵.

Em termos de desenvolvimento de habilidades, os gestores assinalaram que gostariam de aprimorar seus conhecimentos, principalmente, sobre novas

tendências na área de recursos humanos, planejamento e pensamento estratégico. Foram assinalados também os conhecimentos sobre as mudanças institucionais promovidas pela Reforma Administrativa e sobre a administração pública gerencial. Esses conhecimentos e habilidades, no entanto, não estão relacionados ao desempenho das principais atividades de gestão dos GRHs, nem às dificuldades encontradas na sua execução.

Tabela 8: Habilidades que os GRHs gostariam de aprimorar

Habilidades e competências	%
Novas tendências na área de recursos humanos	78,3
Planejamento e pensamento estratégico	71,7
Conhecimento das mudanças institucionais promovidas pela Reforma Administrativa	50,0
Conhecimento em administração pública gerencial	47,8
Conhecimento da legislação	43,5
Obtenção de resultados	39,1
Gerenciamento de equipe	37,0
Comunicação	26,1
Liderança	23,9
Gerenciamento de recursos financeiros	21,7
Criatividade e julgamento	13,0
Negociação	10,9

Em relação ao gerenciamento de equipes, vale a pena ressaltar alguns aspectos, para situar melhor a posição dos GRHs nesse tema:

a) o gerenciamento da equipe de trabalho aparece no *ranking* como a terceira atividade mais desenvolvida pelos GRHs (assinalada por 95,7% dos gestores) e ocupa 6,5% do seu tempo;

b) o investimento em pessoal de sua equipe aparece como o fator mais importante para os processos de trabalho relacionados ao gerenciamento de recursos humanos (assinalado com nota média 9,27, numa escala de 0 a 10); e

c) os problemas com a equipe de trabalho constituem a terceira maior dificuldade dos gestores de RH para alcançarem os resultados desejados.

Apesar disso, o gerenciamento de equipe foi apontado como habilidade a ser desenvolvida apenas por 37% dos GRHs. Constata-se, portanto, um *gap* entre o tempo despendido e os desafios em desenvolver/motivar as equipes internas.

Em relação ao perfil ideal, o GRH deve ser criativo e empreendedor, profissional, negociador e articulador, e líder.⁶

Tabela 9: Perfil ideal do GRH no setor público

Características/habilidades	Frequência	%
Criativo/empreendedor*	28	22,4
Profissional**	26	20,6
Negociador/articulador ***	17	13,4
Líder	13	10,2
Planejador	5	4,0
Paciente	5	4,0
Ético	4	3,0
Motivador	3	2,4
Outros	25	20,0

* Inclui categorias como inovador e flexível.

** Inclui categorias como competente, eficiente, responsável e objetivo.

*** Inclui categorias como comunicativo e bem relacionado.

É interessante notar que alguns dos aspectos que os gestores consultados consideraram mais importantes para compor o perfil ideal (criatividade, liderança, negociação/comunicação) encontram-se nas últimas colocações entre as habilidades que desejam desenvolver. Entre as áreas apontadas para a capacitação, deu-se maior ênfase às atividades destinadas a ampliar o conhecimento da área de recursos humanos, e do contexto institucional da reforma, do que ao treinamento de aspectos comportamentais do exercício da gerência. A escolha do tema “novas tendências na área de recursos humanos” pode atender a uma necessidade de atualização de sua área específica de trabalho, enquanto que assinalar planejamento e pensamento estratégico, conhecimento das mudanças institucionais promovidas pela Reforma Administrativa e conhecimento em administração pública gerencial pode representar um interesse em conhecer o contexto institucional da implementação da reforma administrativa em curso.

Finalmente, para analisar a percepção dos gestores sobre as novas tendências na gestão de RH no setor público, solicitou-se que eles assinalassem as tendências que consideravam importantes para melhor desempenho das áreas de RH (independentemente do fato daquelas se verificarem ou não em suas instituições). Assim, capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição e nova forma de definição dos cargos através de um perfil desejável de habilidades e competências foram consideradas as tendências mais importantes. Isso mostra a compreensão sobre a importância de, num contexto de mudança, garantir a permanente adequação do profissional às atividades desempenhadas.

A avaliação de desempenho individual aliado ao cumprimento de metas, flexibilidade no pagamento e remuneração variável de acordo com o desempenho, também receberam uma porcentagem significativa de indicações. Tal indicação

demonstra a preocupação dos gestores com instrumentos que meçam e incentivem o desempenho dos servidores públicos.

A tendência considerada menos relevante, pelos GRHs, foi o esforço para flexibilização e redução de funcionários alocados nas atividades de apoio.

Tabela 10: *Ranking* das novas tendências na área de RH

Tendências	%
Nova forma de definição dos cargos através de um perfil desejável de habilidades e competências	67,39
Capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição	67,39
Avaliação de desempenho individual aliado ao cumprimento de metas	58,69
Flexibilidade no pagamento e remuneração variável de acordo com o desempenho	56,52
Descentralização da responsabilidade pelo gerenciamento de RH do órgão central para as instituições públicas	50,00
Diretrizes e normas de RH enfatizando mais as boas práticas do que os controles detalhados	41,30
Descentralização interna da responsabilidade pelo gerenciamento de RH para as diversas diretorias e coordenações	39,13
Distribuição de informações sobre remuneração para os gerentes e/ou dirigentes da instituição	32,60
Esforço para flexibilização e redução de funcionários alocados nas atividades de apoio	19,56

1. O papel dos GRHs na capacitação

Apesar do pouco tempo despendido pelos GRHs com a atividade de capacitação dos funcionários (apenas 3,5%, tabela 2) vale a pena destacar o resultado da percepção dos gestores a respeito do seu papel atual e ideal em relação à capacitação. Em suas respostas, observou-se, por um lado, que esse papel foi considerado muito relevante por 78,3%, enquanto que 21,7% consideraram-no pouco ou quase irrelevante. Além disso, a capacitação foi considerada a ação que apresentou maior resultado em termos de impacto positivo na melhoria dos processos de trabalho (tabela 5).

Por outro lado, quando indagados sobre como seria esse papel no processo de capacitação, mais da metade dos gestores de recursos humanos considerou que ele deveria ser complementar, porque a capacitação de servidores é responsabilidade também de todos os outros gerentes públicos. Essa percepção, por sua vez, é condizente com a tendência internacional de descentralização de atividades de gestão de recursos humanos e distribuição da responsabilidade com os demais gerentes da organização.

É importante lembrar ainda que a capacitação permanente aliada aos desafios estratégicos da instituição foi uma das novas tendências da gestão de recursos humanos mais assinaladas pelos GRHs.

Tabela 11: Papel atual dos GRHs na capacitação

Papel	Frequência	%
Muito relevante	36	78,3
Pouco relevante	8	17,4
Quase irrelevante	2	4,3
Total	46	100,0

Tabela 12: Papel ideal dos GRHs na capacitação

Papel	Frequência	%
Complementar	24	52,2
Estratégico	18	39,1
Secundário	2	4,3
Irrelevante	2	4,3
Total	46	100,0

Notas

- ¹ Foram respondidos 70 questionários, e analisados no *paper* “Perfil dos Gestores de Recursos Humanos da Administração Pública Federal: capacitação e os desafios das novas tendências” de Marco Antônio de Castilhos Acco e Marcelo James Vasconcelos Coutinho, ENAP, 1998, (mimeo). A amostra do presente relatório, contudo, contempla somente o núcleo de gestores de RH, ocupantes dos cargos DAS 4, 5 ou equivalente.
- ² Cf. “Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal”: Franco César Bernandes, Marcelo Gameiro de Moura e Marco Antônio de Castilhos Acco. Texto para discussão ENAP n. 28. ENAP: Brasília, abril de 1998.
- ³ Para a elaboração dessa tabela, utilizou-se os seguintes procedimentos: as respostas, em aberto, foram agrupadas conforme seus temas gerais, e as porcentagens foram somadas; as taxas para cada tema são em relação ao total do tempo indicado pelos GRHs.
- ⁴ Essa atividade também está voltada aos principais clientes das áreas de recursos humanos apontados pelos GRHs (servidores ativos e inativos da organização).
- ⁵ As tendências abordadas nesta pesquisa restringem-se àquelas apontadas pelo documento da OECD, *What do we know about human resource management in OECD* (Puma, 1998), adaptadas à realidade brasileira.
- ⁶ Para essa questão, solicitou-se que os GRHs descrevessem, usando três palavras, o perfil ideal do gestor de recursos humanos no setor público. As respostas foram agrupadas e categorizadas conforme aparece na tabela 9.

Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em disquete, em programa de uso universal, com uma cópia impressa. Usar apenas as formatações padrão.
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

Texto para discussão

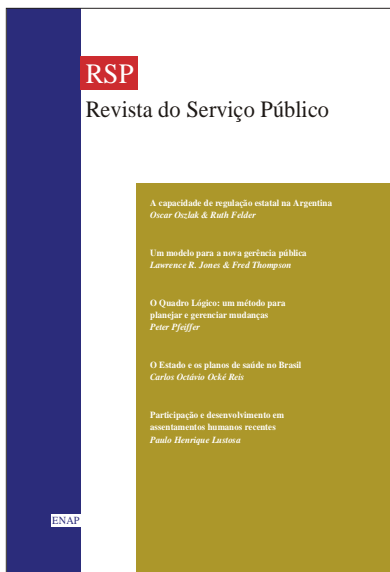
Números publicados

- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio
Carlos Homero Giacomoni
Miguel Ostoja Roguski
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*
Marcos Alonso
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*
Marianne Nassuno
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*
Marcelo James Vasconcelos Coutinho
agosto/98, 24p.
- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*
Franco César Bernardes,
Marcelo Gameiro de Moura e
Marco Antônio de Castilhos Acco
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*
Francisco Gaetani
junho/98, 27p.

- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*
Marcelo de Matos Ramos
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*
Carlos César Pimenta
abril/98, 23p.
- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*
Luiz Carlos Bresser Pereira
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*
Paulo Modesto
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*
Cláudio Seiji Sato
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*
Tereza Cristina Cotta
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*
Valdei Araújo
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*
Evelyn Levy
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*
Marcos Alonso
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*
Sheila Maria Reis Ribeiro
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero
junho/97, 31p.

- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão.*
Francisco Gaetani
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*
Enrique Saravia
março/97, 18p.
- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*
Serge Vallemont
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*
Maria Helena de Castro Santos
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*
Mário Cesar Flores
novembro/96, 12p
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*
Simon Schwartzman
setembro/1996, 22 p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e
Maria Teresa Oliva Silveira Campos
agosto/1996, 24 p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*
Ricardo Adolfo de Campos Saur
julho/1996, 15 p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido ao regime da função pública*
Paulo Modesto
outubro/1995, 14 p.

- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*
Luiz Carlos Bresser Pereira
outubro/1995, 31 p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*
Gleisi Heisler Neves
outubro/1995, 28 p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço público no Brasil: perspectivas de flexibilização*
Érica Máximo Machado e
Lícia Maria Umbelino
julho/1995, 21 p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*
Luiz Carlos Bresser Pereira
maio/1995, 24 p.



Assine a Revista do Serviço Público *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à Administração Pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça o Catálogo de Publicações ENAP visitando o nosso site: www.enap.gov.br

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Informação e
Conhecimento em Gestão
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102
Telefax: (0XX61) 245 6189
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 50 - 1999
 Assinatura RSP Ano 51 - 2000
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

- Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
- Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
- Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401

