



Oficina de Metodologia do Café com Debate na ENAP



Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Helena Kerr do Amaral

Diretora de Comunicação e Pesquisa

Paula Montagner

Diretora de Gestão Interna

Mary Cheng

Diretora de Desenvolvimento Gerencial

Margaret Baroni

Diretor de Formação Profissional

Paulo Carvalho

Organização e Edição: Paula Montagner; *Revisão:* Nita Queiroz; *Projeto gráfico:* Vinícius Aragão Loureiro; *Capa:* Vinícius Aragão Loureiro; *Editores eletrônicos:* Vinícius Aragão Loureiro.

O evento Café com Debate insere-se no âmbito do Projeto Brasil-Canadá “Desenvolvimento de Capacidade de Governança”, estabelecido entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a *Canada School of Public Service* (CSPS), com o apoio da Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional (CIDA).

O Projeto tem como objetivo fortalecer a capacidade de servidores públicos federais, estaduais e municipais no Brasil, para desenvolver e implementar programas de capacitação e gerenciar políticas públicas descentralizadas. É esperado que o Projeto contribua para a redução da pobreza e desigualdades no Brasil por meio do desenvolvimento de capacidades governamentais para a oferta de serviços públicos efetivos e orientados ao cidadão. Quatorze instituições brasileiras e canadenses atuam como parceiros nessa iniciativa de cooperação.

© ENAP, 2010

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Sumário

1. O que é <i>Café com Debate</i>	3
2. Histórico do <i>Café com Debate</i>	3
3. Modos de fazer o <i>Café com Debate</i>	7
3.2. <i>Público-alvo do Café com Debate na ENAP</i>	7
3.3. <i>Avaliação do Café com Debate na ENAP</i>	9
3.4 <i>Outras Experiências do Café com Debate na ENAP</i>	9
4. Lista dos Cafés com Debate, realizados entre 2003 e 2010	11
5. Disseminação do Café com Debate na ENAP	21
6. Notas	45
7. Anexos	46

Metodologia do Café com Debate na ENAP

1. O que é *Café com Debate*

O Café com Debate, promovido periodicamente pela ENAP, é uma metodologia que possibilita o intercâmbio de ideias entre pares. De maneira informal, os dirigentes e as dirigentes, que atuam predominantemente na administração pública federal, ouvem experiências nacionais e internacionais sobre um tema de relevância e, em seguida, têm a oportunidade de debater com o(s) convidado(s) e expor suas dúvidas e posicionamentos.

Um café da manhã é oferecido no decorrer de toda a atividade, que se inicia às 8h30 e termina às 10h, contribuindo para a criação de um ambiente descontraído, que favorece a aprendizagem.

Características do evento:

- Tema candente;
- Oportunidade para servidoras e servidores do escalão intermediário conversarem com dirigentes usualmente pouco acessíveis;
- Curta duração, antes do início da jornada de trabalho;
- Ambiente informal, buscando eliminar a rigidez da hierarquia vertical.

2. Histórico do *Café com Debate*

No projeto de cooperação da *Canadian Centre for Management Development* (CCMD) com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desde 2002, o *Armchair Discussions* (Café com Debate) estava identificado como um dos eventos de aprendizagem que poderiam ser objeto de transferência de tecnologia.

No texto do projeto de cooperação entre as instituições, consta a seguinte descrição:

“Os eventos de aprendizagem, incluindo *Armchair Discussions* semanais, conferências nacionais e regionais, séries temáticas, workshops, palestras e viagens de estudo, possuem alta demanda em todo o serviço público. Contando com a participação de especialistas de ponta do Canadá e de todo o mundo, esses eventos tratam de questões de interesse e preocupação imediatos. São customizados em termos de tempo, tendo em conta em sua concepção que os gerentes públicos são ocupados e, além disso, são geralmente realizados em parceria com outras organizações a um baixo custo e para um grande público. O fato de os eventos de aprendizagem serem de alto nível contribui para a relevância, visibilidade e reputação do centro. Esses eventos cumprem importante papel de alavanca para a mudança cultural, apoiando as prioridades do setor público e ajudando na formação de comunidades de interesse e comunidades de práticas” (Relatório da Cooperação Internacional ENAP, 2002).



Tendo assistido a um evento do *Armchair Discussions* no início de 2003¹, a presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral, realizou em junho do mesmo ano, uma atividade piloto do Café com Debate, em que discutiu o tema de “Gestão de Pessoas” para um grupo de servidores.

Em julho de 2003, quando da realização do “Workshop Internacional: Eventos de Aprendizagem”, do *Canadian Centre for Management Development* (CCMD), o diretor-geral e de Eventos de Aprendizagem, Richard Rochefort, fez uma apresentação mais detalhada do evento, abordando objetivos, público, realizações do CCMD, gravação da atividade e modelos de avaliação imediata pós-evento (ver documentos no Anexo 1).



Em outubro do mesmo ano, durante visita técnica, dois dirigentes da ENAP participaram de um evento e descreveram em detalhes a atividade para fins de sua utilização na Escola. Segundo relato de Luiz Renato Vieira e Augusto Chiba² :

“A participação no evento “armchair discussion”, realizado no dia 23 de outubro de 2003, sobre o tema *Is Europe (yesterday’s story) for Canadians?* foi um dos pontos altos da missão de trabalho. O acompanhamento da organização desse evento permitiu-nos conhecer em detalhe uma atividade que, para além de seus efeitos educacionais, é de grande importância do ponto de vista da promoção da instituição e da divulgação de outras atividades. Um excelente instrumento de marketing, já consolidado e reconhecido por outras entidades do serviço público canadense. Como a equipe dispõe de um banco de dados de participantes bem estruturado e gerenciado, as informações sobre programação são atualizadas por e-mail, com excelentes resultados. Como se vê pelo relatório de avaliação anexo, 65% dos participantes ficaram sabendo do evento por essa forma de comunicação.”



Ainda, segundo os representantes da ENAP,

“A coordenação dos “*Armchair Discussions*” é realizada por uma profissional do CCMD, com o auxílio de uma estagiária. Elas contam com suporte técnico de um engenheiro em informática e telecomunicações – que, além de cuidar de todo o aparato eletrônico e de telecomunicações utilizado nos eventos, participa ativamente de toda discussão para formatação do evento – e de uma apresentadora (mestre de cerimônia), identificada dentro dos quadros do próprio CCMD e treinada para desenvolver tal papel. Essa equipe enxuta, no entanto, conta com um grande trabalho do pessoal de apoio, de bastidores, que funciona de forma

extremamente ágil, confiável e sinérgico. Tanto que, apenas na quarta-feira à noite, a coordenadora envia a informação da quantidade de participantes para o pessoal de apoio, e estes providenciam o arranjo da sala, a decoração e instalação das cadeiras, cenário e a mesa para servir o ‘café’. O suporte é extremamente eficiente, tanto que, em menos de uma hora eles conseguem preparar o recinto. Essa eficiência foi atingida pela capacitação do pessoal, integração dos envolvidos (muita comunicação), equipamento adequado e muito trabalho de equipe.

No tocante aos equipamentos, apenas para citar um exemplo, as cadeiras utilizadas além de bastante confortáveis são extremamente leves e fáceis de serem transportadas e armazenadas, tanto que apenas uma pessoa, com o auxílio de um carrinho, transporta de 20 a 30 cadeiras a cada vez; outro exemplo é o painel que serve como “pano de fundo” dos debatedores, muito fácil de ser montado e desmontado, o que simplifica a operação.

Todos os eventos são gravados e o material digitalizado é disponibilizado, juntamente com o material utilizado pelo palestrante, no *site* do CCMD na página do *Armchair Discussions*, no endereço: <http://www.cspc-efpc.gc.ca/eve/air/index-eng.asp>, eliminando a necessidade de confecção de resumos ou relatórios¹.”



Essas avaliações positivas levaram a equipe da ENAP a buscar um modo de fazer o Café com Debate, com características similares, embora contendo algumas adaptações associadas à dinâmica de trabalho dos servidores públicos federais brasileiros, às restrições de técnicas de divulgação e contando com a possibilidade de mobilizar dirigentes e pesquisadores brasileiros e estrangeiros que atuam na Escola.

3. Modos de fazer o *Café com Debate*

Atualmente, o evento é realizado pela Coordenação-Geral de Comunicação, da Diretoria de Comunicação e Pesquisa, e divide-se em dois momentos.

Inicialmente, o moderador apresenta as regras e as pessoas convidadas para animar o debate. Elas têm cerca de 20 minutos para apresentar suas reflexões, introduzindo aspectos diferentes para o tema em debate. Por exemplo, um convidado estrangeiro fala sobre como ele analisa o tema em seu país; em seguida, um convidado brasileiro mostra quais as características do mesmo debate no Brasil.

Na segunda parte, os presentes são convidados a expressar suas dúvidas, questionamentos e opiniões, ampliando a troca de experiências e opiniões entre todos os presentes ao evento. Nesse momento, o moderador do debate desempenha papel importante para evitar que a palavra seja monopolizada, garantindo o maior número de intervenções dos presentes.

Na fase final, os participantes preenchem uma ficha de avaliação, que posteriormente é processada pela equipe de Comunicação.

Durante todo o evento, os participantes podem se servir na mesa posta com alimentos e bebidas típicas de um café da manhã. A informalidade da comunicação é favorecida.

3.1. *Preparação do Café com Debate na ENAP*

Tal como a experiência canadense, a realização do Café com Debate envolve uma equipe pequena, da Coordenação-Geral de Comunicação, mas conta com o apoio de várias áreas da Escola (Presidência, Assessoria da Presidência, Coordenação-Geral de Editoração, Coordenação-Geral de Pesquisa, Coordenação-Geral de Tecnologia da Informação, Coordenação-Geral de Secretária e Logística de Eventos).

A escolha do tema e o convite aos animadores do debate ficam a cargo da Direção da Escola, enquanto a equipe da Comunicação solicita apoio aos outros setores da ENAP para a realização de um extenso conjunto de ações, listadas no rol de atividades relacionado no modelo a seguir:



Café com Debate ENAP – CHECK LIST

<i>Passos</i>	<i>OK</i>	<i>Data</i>	<i>Responsável</i>	<i>Observações</i>
1. Planejamento do Café				
a) Entrar em contato com possível palestrante				
b) Confirmar tema				
c) Marcar data				
2. Enviar ofício, formalizando convite				
3. Verificar agenda da presidente, Helena Kerr do Amaral, para abertura e participação no Café				
(No caso de impossibilidade de participação, verificar qual diretor irá substituí-la.)				
4. Agendar a presença da presidente (ou dirigente indicado)				
5. Reservar sala (40 a 60 participantes), equipamentos e materiais necessários				
6. Elaborar texto para criação do convite (marcar confirmação de inscrição para a véspera do evento (um dia antes))				
7. Solicitar convite e sinalização especial				
a) Convite eletrônico em jpeg e pdf				
b) Impressão de 32 folders para divulgação				
c) Confeção de prisms (palestrantes e presidente do Café)				
d) Impressão da sinalização especial				
8. Solicitar recepcionista				
9. Divulgar o Café com Debate				
a) Enviar convite eletrônico para a mala de dados				
b) Solicitar a divulgação pela Empresa Brasil de Comunicação (EBC)				
c) Solicitar divulgação no site da ENAP				
10. Entrar em contato com o palestrante				
a) Confirmar participação				
b) Verificar se o palestrante deseja enviar o material da apresentação, com antecedência, para teste.				
c) Solicitar CV				
d) Verificar a necessidade de configuração especial para o computador				
11. Confirmar inscrições, via e-mail				
12. Confirmar agenda da presidente (ou dirigente indicado)				
13. Preparar minicurriculo do palestrante				
14. Enviar minicurriculo do palestrante para a presidente (ou dirigente indicado)				
15. Solicitar coffee break				
16. Imprimir lista de frequência				
17. Checar com Eventos				
a) Reserva e arrumação de sala (40 cadeiras com prancheta, dispostas em U; sofás; balcão para água (palestrante) e prisms				
b) Materiais de consumo e equipamentos solicitados				
c) Serviços de áudio e foto				
d) Cartazes e banner de sinalização				
e) Telefone				
f) Deixar o tótem no centro da área de circulação em frente à escada				
g) Coffee Break				
18. Confirmar horário com a informática/apoio				
19. Após o Café, atualizar a mala de endereços				
20. Enviar ofício, agradecendo participação do palestrante				
21. Preparar material para disponibilizar no site da ENAP				

Na semana anterior, o no máximo três dias antes do evento, é realizada uma reunião com representantes das áreas envolvidas para fazer a revisão das atividades. Com isso, qualquer tipo de esquecimento pode ser corrigido.

3.2. Público-alvo do Café com Debate na ENAP

Entre 2004 e 2009, o público do Café com Debate recebeu convites eletrônicos com pelo menos dez dias de antecedência de modo a possibilitar a inscrição antecipada, por resposta de mensagem eletrônica, e a organização da agenda.

Nos primeiros anos (2004 a 2006), os convidados eram majoritariamente servidores que conheciam a ENAP por terem realizado capacitação ou formação na Escola, com destaque para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

A partir de 2007, buscou-se estabelecer públicos-alvos específicos para cada atividade, fazendo convites prioritários para coordenadores e dirigentes públicos, com atuação na área cujo tema seria debatido ou em áreas correlatas. Por exemplo, no caso do Café com Debate sobre “Lideranças Femininas no Setor Público”, além da ministra da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres e de representante da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial, foram convidadas mulheres dirigentes do setor público federal.

Quando se discutiu “Árvores do conhecimento”, foram convidados membros do Departamento de Educação da Universidade Brasília, que vinham trabalhando com as teorias desse pesquisador.

Se os gestores das áreas respectivas não apresentam interesse no tema, o conjunto mais amplo de coordenadores e dirigentes é convidado a participar. Em média, 40 pessoas assistem ao Café com Debate, embora um número menor de pessoas responda à avaliação do evento.

3.3. Avaliação do Café com Debate na ENAP

A Escola Nacional de Administração Pública tem como prática promover avaliações de todas as atividades realizadas. A partir da experiência canadense, foi desenvolvido um questionário que busca informações sobre os conteúdos apresentados, sua aplicabilidade e indicações sobre os animadores do debate (ver modelo a seguir).

No caso do Café com Debate, os participantes podem indicar sua satisfação, atribuindo notas de um a dez para itens que discutem conteúdo, aplicabilidade e disponibilidade dos animadores do debate, e apresentar sugestões e críticas para aperfeiçoar a atividade. Nas avaliações do período

recente, as notas variam de 8,0 a 9,9 para os quesitos pesquisados, o que denota a apreciação positiva e o interesse dos temas trabalhados.

Entre os aspectos a aperfeiçoar, muitas vezes era indicada a necessidade de informar a agenda com antecedência. Por esse motivo, buscou-se preparar um ciclo de debates com datas marcadas com significativa antecipação. Merece destaque ainda a demanda por acesso aos materiais apresentados pelos animadores do debate, o que levou à inclusão desses arquivos como links nas matérias sobre os Cafés com Debate, disponibilizadas no site da ENAP.

Vale destacar que, quando há convidados estrangeiros, podem ocorrer problemas de tradução que prejudicam aqueles que não conhecem a língua do palestrante.

Modelo de Avaliação de Reação do Café com Debate na ENAP

Conteúdo	Nota (1 a 10)
1) Conteúdos apresentados em relação aos objetivos do debate	
2) Atualidade dos temas tratados	
Aplicabilidade	Nota (1 a 10)
1) Assimilação dos conteúdos transmitidos no debate	
2) Aplicabilidade dos conteúdos do debate para o desempenho de suas atividades	
Animadores do Debate	Nota (1 a 10)
1) Domínio dos conteúdos abordados	
2) Clareza da apresentação dos conteúdos do debate	
3) Utilização de estratégias de ensino adequadas aos conteúdos abordados	
4) Utilização de casos reais nas atividades	
5) Esclarecimento de dúvidas e questionamentos	

Sugestões, críticas, elogios: _____

3.4 Outras Experiências do Café com Debate na ENAP

O Café com Debate foi utilizado em 2008 para a Oficina sob medida: Gestão de Convênios e de contratos de repasse – formação de formadores. Essa atividade foi concebida a partir da demanda feita à ENAP pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência República para capacitar professores que atuam na Amazônia Legal.

Seus objetivos foram: oferecer uma primeira aproximação dos professores com o curso elaborado pela ENAP, adequado aos novos normativos que regem a gestão de recursos oriundos das transferências voluntárias da União, bem como validar a metodologia proposta para o curso.

Mais detalhadamente os objetivos de aprendizagem da oficina foram:

- relacionar a proposta metodológica do curso desenvolvido pela ENAP às diretrizes de governo para a gestão das transferências voluntárias da União;
- conhecer as principais funcionalidades do SICONV/Portal de Convênios;
- discutir a metodologia, o conteúdo e as estratégias de aprendizagem utilizadas no curso, contribuindo para a melhor adequação do curso à realidade dos órgãos e entidades que recebem recursos da União.

O Café com Debate foi introduzido no primeiro dia da oficina (1º de dezembro), com os palestrantes Raildy Azevedo Costa Martins e Francisco José Pereira da Silva – professores que atuaram como conteudistas deste novo curso “A Nova Legislação sobre Convênios” – e Paulo Marques, coordenador-geral de Projetos de Capacitação, que moderou o debate.

A inserção dessa metodologia no curso teve um duplo objetivo: possibilitar aos participantes a experimentação de uma estratégia de aprendizagem diferente das comumente utilizadas em cursos desta natureza; e viabilizar um primeiro momento de discussão do tema da oficina.

Vale lembrar que a partir das atividades dos Cafés com Debate foram publicadas duas entrevistas na Revista do Serviço Público (ver anexo 2).

4. Lista dos Cafés com Debate, realizados entre 2003 e 2010

2003

Helena Kerr do Amaral – **Gestão de Pessoas** – 12 de junho de 2003 (experiência piloto, interna)

Eugênio Bucci – **O direito à informação como uma das bases da democracia** – 13 de novembro de 2003

2004

Fernando Haddad – **A reforma universitária** – 4 de agosto 2004

Marco Aurélio Nogueira – **O sentido das escolas de governo na atualidade** – 6 outubro de 2004

Alencar Rodrigues Ferreira Júnior – **Programa Primeiro Emprego** –
18 novembro 2004

Sérgio Amadeo – **Inclusão Digital e Inclusão Social** –
26 de novembro de 2004

2005

Douglas Martins de Souza – **Promoção da Igualdade Racial** – 22 de
setembro de 2005

José Machado – **Desafios da Política de Recursos Hídricos no
Brasil** – 29 de março 2005

Glauco Arbix e Mario Salerno – **Construir a Agenda Brasil/China** –
15 abril de 2005

Nelson Machado – **Gestão de custos no setor público** –
24 de agosto de 2005

Paulo de Tarso Carneiro – **Agenda Portos: a melhoria da estrutura
portuária** – 26 de agosto de 2005

Vicente Trevas – **Pacto federativo: consórcios públicos, a federação
e um programa nacional de desenvolvimento** – 20 de setembro de 2005

Renato Martini – **Cidadania Digital** – 18 de outubro de 2005

Orlando Silva de Jesus Júnior – **Política Nacional de Esportes** –
24 de novembro de 2005.

Paulo Tafner – **Brasil: o Estado de uma nação** – 09 de dezembro de
2005

2006

João Paulo dos Reis Velloso – **Estado e Desenvolvimento** –
29 de março de 2006

Lúcia Mello – **Prospecção de Conhecimento no Setor Público** –
27 de abril de 2006

Eduardo Sanovicz – **Turismo e Desenvolvimento Econômico** – 24 de
maio de 2006

Dirceu Raposo de Mello – **As práticas de gestão da Agência Nacional
de Vigilância Sanitária** – 21 de setembro de 2006

Leonardo Paixão – **Fundos de Pensão: Desafios e Soluções de
Regulação** – 14 de setembro de 2006

Mario Salerno – **Os novos instrumentos da política industrial e
tecnológica** – 19 de outubro de 2006

Eliane Chemla – **Competências e capacidades esperadas de um
administrador público para os próximos anos** – 28 de novembro de 2006

2007

Glauco Arbix – **O observatório da Competitividade e da Inovação** –
19 de abril de 2007

Helena Hirata – **Porque discutir a divisão sexual do trabalho? –
novos e velhos desafios** – agosto de 2007

Linda McLoughlin, Nilceia Freire – **Liderança Feminina no Setor Público** – 25 de setembro de 2007

Michel Authier, Rogério Santana – **As Árvores do Conhecimento – 15 anos** – 6 de novembro de 2007

2008

Richard Rochefort e Rodrigo Assumpção – **Desenvolvendo aprendizagem para alcançar uma cultura de excelência** – 29 de maio de 2008

Clara Ant e Ottoni Fernandes Junior - **Disseminação da Política Pública – A informação como Destaque no governo federal** – 18 de junho de 2008

Paul Singer, Francisco Gaetani e Antonio Roberto Lambertuci – **Convênios e Políticas Públicas** – 10 de novembro de 2008

Duvanier Paiva Ferreira e Nina Gomes, e Mônica Izaguirre – **Política de Gestão de Recursos Humanos no Administração Pública Federal** – 21 de novembro de 2008.

Gileno Marcelino e Frederico Lustosa – **História da Administração Pública** – 04 de dezembro de 2008

2009

José Luis Méndez e Helena Kerr do Amaral – **Modernização administrativa no México** – 20 de fevereiro de 2009

George Anderson, Marta Arretche e Vicente Trevas – **Federalismo e Integração Nacional** – 17 de novembro de 2009.

Michel Bourdon e Andrea Filatro – **O papel do professor-tutor como líder de processos de aprendizagem** – 27 de novembro de 2009

2010

Ciclo Café com Debate Em busca de uma nova síntese para a administração pública

Helena Kerr do Amaral e Frederico Guanais – **Apresentação da Pesquisa Nova Síntese para a Administração Pública** – 18 de março de 2010.

Hironobu Sano e Silvio Crestana – **Emergência e resiliência: significados, implicações, práticas e princípios** – 13 de abril de 2010.

Francisco Gaetani e Maria Rita Loureiro – **Resultados de interesse público: cívicos e sociais** – 8 de junho de 2010.

Rômulo Paes e José Mendes Ribeiro (a confirmar) – **Governança no Século XXI – usos da autoridade governamental e do poder coletivo** – 17 de agosto de 2010

José Carlos Vaz, Helmut Schwarzer (a confirmar) e Paula Montagner – **Preparar o governo para “servir além do previsível”** – 19 de outubro de 2010

Frederico Guanais, Laura Parente, Helena Kerr do Amaral e toda equipe brasileira – **Contribuições para nova síntese e as implicações para a reforma e a renovação do setor público** – 7 de dezembro de 2010



Glauco Arbix

Professor do Departamento de Sociologia da USP,
ex-presidente do IPEA.

Observatório da Competitividade e Inovação

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para participar do debate com o professor da Universidade de São Paulo, Glauco Arbix, sobre a importância e os principais projetos do Observatório da Competitividade e Inovação, criado em janeiro de 2007, pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial ABDI, pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA e pelo Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo IEA.

Dia 19 de abril das 8h30 às 10h na sala 202 - ENAP

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 17 de abril, pelo endereço: cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF.
Tel.: (61) 3445 7110/7101, fax: (61) 3445 7177.



Árvores do Conhecimento 15 anos de existência.

Nos dias atuais, diferentes processos de aprendizagens virtuais, cooperativos, personalizados, requerem uma nova relação com o saber. As "Árvores de Conhecimentos" constituem um método informatizado para a gestão desses diferentes processos, e das competências, que pode ser aplicado a vários ambientes. Essa e outras questões serão fomentadas durante o Café com Debate com Michel Authier, consultor na área de Gestão de Conhecimentos e Competências Individuais e Coletivas e inventor do sistema das Árvores de Conhecimentos. Para uma abordagem do tema sob a perspectiva da realidade brasileira, o evento contará com a participação do Secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento e Gestão, Rogério Santana dos Santos e, também, Secretário-Executivo do Comitê Executivo do Governo Eletrônico.

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para participar do debate sobre o método das Árvores do Conhecimento e seus desdobramentos em 15 anos de existência, que será realizado no dia 6 de novembro, das 8h30 às 10h30, sala 214, na ENAP. Informamos que haverá tradução simultânea.

Em razão do número limitado de vagas, solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 5 de novembro, pelo e-mail cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445-7110 / 7101 Fax: (61) 3445-7177



José Machado

Diretor-Presidente da Agência Nacional de Águas, economista, professor universitário, ex-prefeito de Piracicaba.

Desafios da Política de Recursos Hídricos no Brasil

A ENAP tem a satisfação de convidá-lo (a) para um café da manhã acompanhado por debate com José Machado sobre a importância do planejamento racional da água, do gerenciamento do sistema nacional de recursos hídricos e das soluções que estão sendo desenvolvidas para a resolução de problemas como secas prolongadas e poluição de rios, lagoas e lagos.

O evento ocorrerá no dia 29 de março de 2005 (terça-feira), às 08h30 na sala 214 da Escola Nacional de Administração Pública.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 28 de março pelo endereço: cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF.
Tel.: (61) 445 7108/7101, fax: (61) 445 7177.



Eugênio Bucci

O direito à informação como uma das bases da democracia

Temos a satisfação de convidá-lo(a) para o "Café com Debate" com Eugênio Bucci, jornalista, professor e atual Presidente da Radiobrás.

O "Café com Debate" é uma iniciativa da ENAP que pretende reunir, periódica e sistematicamente, executivos, gerentes e assessores do Governo Federal para discutir temas relevantes e atuais para a administração pública.

Este primeiro "Café com Debate" traz Eugênio Bucci para falar sobre o direito à informação.

Eugênio Bucci considera o acesso à informação de qualidade tão importante quanto o direito à educação e à saúde para o cidadão, e acredita que a comunicação das instituições de Estado deve ser orientada por esse direito, que está na base do ideal republicano.

O evento contará com a participação de Flávio Rachalaki, um dos responsáveis pela Organização PÚBLICOINTERESSE, como debatedor.

Esperamos você para o Café-da-manhã, de 8h30 às 10h30, na sala 202 na ENAP dia 13 de novembro, para debatermos sobre este tema essencial para a democracia.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 445 7085 Fax.: (61) 445 7176
desenvolvimento@enap.gov.br



Vicente Trevas

Pacto Federativo: consórcios públicos, a federação e um programa nacional de desenvolvimento

A ENAP tem a satisfação de convidá-lo(a) para o Café com Debate com Vicente Trevas, Sociólogo e Sub-Chefe de Assuntos Federativos da Presidência da República.

O Café com Debate é uma iniciativa da ENAP que reúne, periodicamente, executivos, gerentes e assessores do Governo Federal para discutir temas relevantes e atuais para administração pública.

O objetivo da ENAP com esse evento é contribuir para o debate sobre a institucionalização de regras para a formação dos consórcios públicos que permitirá o fortalecimento do pacto federativo e a cooperação entre entes federados na solução de problemas comuns, na execução de projetos e na racionalização de recursos públicos.

Aguardamos você para o nosso Café com Debate no dia 20 de setembro de 2004, às 08h30, na Sala de Convivência. Em virtude do número limitado de vagas, solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 16 de setembro pelo e-mail: cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 445 7108/7101, fax: (61) 445 7177.



Marco Aurélio Nogueira

O sentido das escolas de governo na atualidade

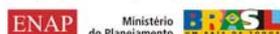
A ENAP tem a satisfação de convidá-lo(a) para o Café com Debate com Marco Aurélio Nogueira, professor da Universidade Estadual Paulista UNESP, estudioso de temas relacionados à reforma do Estado e aos desafios da gestão pública no Brasil, e autor de títulos importantes sobre os modernos estados nacionais e a democracia no mundo contemporâneo.

O Café com Debate é uma iniciativa da ENAP que reúne, periodicamente, executivos, gerentes e assessores do Governo Federal para discutir temas relevantes e atuais para a administração pública.

O objetivo da ENAP com esse evento é contribuir para o debate sobre os princípios a serem estabelecidos como marco para a formação de servidores com elevado espírito cívico, recurso fundamental para o enfrentamento dos grandes desafios colocados à construção, entre nós, de um Estado verdadeiramente justo e democrático.

Aguardamos você para o nosso Café com Debate no dia 06 de outubro de 2004, às 08h30, na Sala 214. Em virtude do número limitado de vagas, solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 04 de outubro pelo e-mail: cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 445 7108/7101, fax: (61) 445 7177.



Liderança Feminina no Setor Público

Em uma sociedade onde se amplia o papel da mulher, ainda é minoritária a sua participação em cargos de direção e gestão. Como apoiar o aumento do número de mulheres em postos de liderança no setor público? Essa e outras questões serão fomentadas durante o Café com Debate com Linda McLoughlin, pesquisadora irlandesa especializada em temas de liderança no serviço público e diretora da empresa de consultoria, *Linda McLoughlin LeadershipWorks*. Para uma abordagem do tema sob a perspectiva da realidade brasileira, o evento contará com a participação da Ministra da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Nilcéa Freire e de Magali Naves da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial.

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para participar desse debate em 25 de setembro, das 8h30 às 11h, Sala 119, na ENAP.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 21 de setembro, pelo e-mail cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445-7110 / 7101 Fax: (61) 3445-7177

Informamos que haverá tradução simultânea.





Café com Debate

Paulo de Tarso Carneiro

Diretor do Departamento de Programas de Transportes Aquaviários, do Ministério dos Transportes. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, UFRGS.

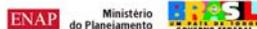
Agenda Portos: A melhoria da Estrutura Portuária

O Brasil vem batendo recordes em exportações e mostrando que quer uma maior participação no comércio internacional. Atualmente, sua pauta de exportações inclui além de commodities agrícolas e minerais, produtos de maior valor agregado. Há, no entanto, muito a fazer e desafios a vencer. Um deles é a melhoria de sua estrutura portuária.

Venha conhecer, ouvir e dialogar com Paulo de Tarso Carneiro sobre as ações de governo para melhorar a estrutura portuária do país, no dia 24 de agosto, das 8h30 às 10h00 na sala 214.

Solicitamos a confirmação de sua presença até 23 de agosto, pelo endereço cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2ª, Brasília, DF
Tel: (61) 3445 7108/7101, fax:3445 7177



ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

Douglas Martins de Souza

Jornalista e advogado, secretário-adjunto da Secretaria Especial de Promoção das Políticas da Igualdade Racial (SEPPIR).

Promoção da Igualdade Racial

A ENAP tem a satisfação de convidá-lo(a) para um café da manhã, acompanhado por debate com Douglas Martins de Souza, secretário-adjunto da SEPPIR, no próximo dia 22 de setembro de 2005 (quinta-feira), das 8h30 às 10h00. Na ocasião, serão discutidas as experiências em desenvolvimento pelo governo federal, para promover a igualdade e proteger os direitos de indivíduos, de grupos raciais e étnicos.

Solicitamos a confirmação de sua presença, até o dia 21 de setembro, pelo endereço cafecomdebate@enap.gov.br

Local do evento: Sala 119

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2ª, Brasília, DF
Tel: (61) 3445 7101/7108, fax:3445 7177



ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

03 de junho

Luiz Fernando Corrêa

Secretário de Segurança Pública, Ministério da Justiça

A Política de Segurança Pública

Em seu Café com Debate de 03/06/05, a Escola Nacional de Administração Pública, ENAP, receberá o Secretário de Segurança Pública, Luiz Fernando Corrêa, para um debate sobre as ações que a Secretaria Nacional de Segurança Pública vem empreendendo para controlar e prevenir a violência e a criminalidade no país.

03 de junho, 08h30 às 10h30, Sala 214.

Em virtude do número limitado de vagas, solicitamos a confirmação de sua presença até 02 de junho pelo endereço: cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 445 7108/7101, fax: 445 7177.



ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

27 de abril de 2006

Lúcia Mello

Presidente do Centro de Gestão de Estudos Estratégicos - CGEE.

Prospecção de Conhecimento no Setor Público

Qual a importância de estudos prospectivos para um país? Como pensar e debater o futuro? Como prospectar conhecimento no setor público? Qual o papel da prospecção para a tomada de decisões e análise de políticas públicas?

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidar Vossa Senhoria para o Café com Debate com a Presidente do CGEE, Lúcia Mello, no dia 27 de abril, às 8h30, na Sala 214, na ENAP.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 26 de abril pelo endereço cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel: (61) 3445 7110 / 3445 7101, fax: (61) 3445 7177





Eduardo Sanovicz

Presidente do Instituto Brasileiro de Turismo EMBRATUR.

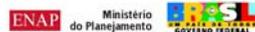
Turismo e Desenvolvimento Econômico

Como o turismo gera riqueza para o país? Quais os principais desafios da EMBRATUR para os próximos anos? Que tipos de investimentos o setor público e privado precisam fazer para ampliar o turismo nacional?

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública, tem a satisfação de convidá-lo(a) para um debate com o Presidente da EMBRATUR, Eduardo Sanovicz, sobre essas e outras questões no dia 24 de maio das 8h30 às 10h00, na **Sala 214**, na ENAP.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 23 de maio pelo endereço cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel: (61) 3445 7110 / 3445 7101, fax: (61) 3445 7177



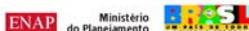
Dirceu Raposo de Mello

Diretor-Presidente da ANVISA.

Em 31 de agosto, às 8h30, na sala 214, estaremos debatendo com Dirceu Raposo de Mello as práticas de gestão que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária -ANVISA vem desenvolvendo para melhorar a fiscalização da saúde pública no país.

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública terá grande satisfação em contar com a sua participação neste evento. Confirme sua presença até 30 de agosto de 2006 pelo endereço cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel: (61) 3445 7110 / 3445 7101, fax: (61) 3445 7177



Leonardo Paixão

Secretário de Previdência Complementar do Ministério da Previdência

Fundos de Pensão: Desafios e Soluções de Regulação

Por que regular investimentos? Quais são os desafios regulatórios dos fundos de pensão? Qual o papel da Secretaria da Previdência Complementar na regulação e fiscalização dos fundos de pensão? A ENAP Escola Nacional de Administração Pública terá grande satisfação em contar com a sua participação neste evento.

14 de setembro às 08h30, Sala 202.

Solicitamos a confirmação de sua presença até 13 de setembro de 2006 pelo endereço: cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445 7110/7101, fax: 3445 7177.



Mario Salerno

Diretor de Desenvolvimento Industrial da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI

Os Novos Instrumentos da Política Industrial e Tecnológica

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para participar do debate com o Diretor da ABDI, Mario Salerno, sobre os principais programas e projetos da política industrial, tecnológica e de comércio exterior que buscam aumentar a competitividade e inovação no país.

Dia 19 de outubro das 08h30 às 10h00 na Sala 214, ENAP

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 18 de outubro de 2006 pelo endereço: cafecomdebate@enap.gov.br.

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445 7110/7101, fax: 3445 7177.





ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

18 de junho

8h30 às 10h30
sala 119

Disseminação da política pública – a informação como destaque no governo federal

com Clara Ant e Ottoni Fernandes Júnior

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para mais um Café com Debate, desta vez sobre o tema "Disseminação da política pública – a informação como destaque no governo federal". Os convidados serão Clara Ant, chefe de Gabinete-adjunto de Informações em Apoio à Decisão, do Gabinete do Presidente, e Ottoni Fernandes Júnior, subchefe executivo da Secretaria de Comunicação (Secom) da Presidência da República. A partir da visão integradora do boletim Destaques, será discutida a importância de disseminar informações aos dirigentes do serviço público federal. Solicitamos a confirmação de sua presença, até o dia 16 de junho, para o e-mail cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445-7438 Fax: (61) 3445-7177

ENAP Ministério do Planejamento

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

16 de outubro

8h30 às 10h30
sala 214

Recomposição da capacidade do Estado na gestão das políticas públicas

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para um Café com Debate sobre a recomposição da capacidade do Estado na gestão das políticas públicas, com ênfase na solução negociada para a estrutura de cargos e remunerações do Governo Federal.

O evento terá a participação do secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Duvanier Paiva Ferreira, e da jornalista e assessora de imprensa do movimento sindical Marize Muniz.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 14 de outubro, pelo e-mail cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445-7438 Fax: (61) 3445-7177

ENAP Ministério do Planejamento

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

12 de novembro

8h30 às 10h30
sala 214



Convênios e políticas públicas

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública tem a satisfação de convidá-lo(a) para um Café com Debate sobre convênios e política pública.

O tema será debatido entre o secretário-executivo da Secretaria Geral da Presidência da República, Antonio Roberto Lambertucci, o secretário-executivo adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Francisco Gaetani, e o secretário nacional de Economia Solidária (Senaes/MTE), Paul Singer.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 10 de novembro, pelo e-mail cafecomdebate@enap.gov.br

ENAP Escola Nacional de Administração Pública
SAIS Área 2A, Brasília, DF
Tel.: (61) 3445-7439 Fax: (61) 3445-7177

ENAP

Ministério
do Planejamento



ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Café com Debate

17 de
novembro

8h30 às 10h30
Sala 119



Federalismo e Integração Regional

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP tem a satisfação de convidá-lo para o Café com Debate sobre Federalismo e Integração Regional.

O tema será analisado por **George Anderson**, cientista social, servidor público no Canadá por mais de 30 anos e presidente, desde 2005, do Fórum das Federações, ONG que dissemina conhecimentos sobre a contribuição do federalismo à manutenção e construção da democracia.

Anderson debaterá com **Marta Arretche**, doutora em Ciências Sociais e pós-doutora em Ciência Política, professora da USP e da ENAP, e com o sociólogo **Vicente Trevas**, que dirigiu a Subchefia de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais/PR e hoje é consultor da presidência da CAIXA.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 16 de novembro, para o e-mail cafecomdebate@enap.gov.br

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
SAIS Área 2A – Brasília, DF
Tel.: (61) 2020 3438 Fax: (61) 2020 3178

ENAP

Ministério
do Planejamento





O professor-tutor como líder de processos de aprendizagem

A Escola Nacional de Administração Pública – ENAP tem a satisfação de convidá-lo para o Café com Debate sobre “O professor-tutor como líder de processos de aprendizagem”. O tema será analisado por **Michel Bourdon e Andrea Filatro**.

Mestre em História e bacharel em Artes e Direito Civil, **Bourdon** integra desde 1993 o Corpo Docente para Liderança da *Canada School of Public Service* (CSPS), onde colaborou na criação do Programa “Liderança: reflexão e ação”. Ao longo de sua carreira, ocupou diversos cargos no serviço público federal canadense e ministrou palestras sobre liderança em vários países.

Andrea Filatro é doutora em Educação, professora do curso de Pós-Graduação em Design Instrucional da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Especialização em Gestão Empresarial da Universidade Paulista. Também atua como consultora em educação on-line.

Solicitamos a confirmação de sua presença até o dia 24 de novembro (terça-feira), para o e-mail cafecomdebate@enap.gov.br

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP
SAIS Área 2A – Brasília, DF
Tel.: (61) 2020 3438 Fax: (61) 2020 3178



Ciclo de Cafés com Debate Em busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tem a satisfação de convidá-lo para participar do **Ciclo de Cafés com Debate – Em busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública**.

Coordenada pela presidente emérita da *Canada School of Public Service* (CSPS), *Jocelyne Bourgon*, a *Pesquisa Em busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública (Towards a New Synthesis in Public Administration)* articula em rede acadêmicos e dirigentes públicos de seis países: Austrália, Brasil, Canadá, Cingapura, Holanda e Reino Unido. O objetivo desse projeto colaborativo é a produção compartilhada de conhecimento, que possibilite avançar a teoria da administração pública e orientar a prática dos dirigentes públicos para o enfrentamento dos desafios do século XXI.

Até o final de 2010, serão realizadas cinco mesas-redondas internacionais, abordando questões-chave da pesquisa, tais como: inovação, antecipação, “servir além do previsível” e participação.

O Ciclo de Cafés com Debate, organizado pela ENAP, visa compartilhar as perguntas e os achados com acadêmicos e servidores públicos brasileiros, acompanhando o debate das mesas-redondas internacionais e antecipando os resultados que serão publicados no próximo ano. Venha participar e compartilhar ideias e experiências!

Inscrição até 17/03/2010

Os interessados devem enviar e-mail para cafecomdebate@enap.gov.br. Serão concedidos certificados aos participantes que comparecerem a, pelo menos, 80% das atividades.

Confira no verso a agenda do “Ciclo de Cafés com Debate – Em busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública”



Ciclo de Cafés com Debate Em busca de uma Nova Síntese para a Administração Pública

1º Café com Debate: Apresentação da Pesquisa Nova Síntese para a Administração Pública

Presenças de Helena Kerr do Amaral e Frederico Guanais (ENAP)
Data: 18/03/2010, das 8h30 às 10h.

2º Café com Debate: Emergência e resiliência – significados, implicações, práticas e princípios

Presenças de Hironobu Sano (UFRN) e Silvio Crestana (Embrapa)
Data: 13/04/2010, das 8h30 às 10h.

3º Café com Debate: Resultados de interesse público – civicos e sociais

Presenças de Francisco Gaetani (MP) e Maria Rita Loureiro (FGV-SP)
Data: 8/06/2010, das 8h30 às 10h.

4º Café com Debate: Governança no Século XXI – usos da autoridade governamental e do poder coletivo

Presença de Rômulo Paes (MDS) e José Mendes Ribeiro (ENSP) – a confirmar
Data: 17/08/2010, das 8h30 às 10h

5º Café com Debate: Preparar o governo para “servir além do previsível”

Presenças de José Carlos Vaz (USP), Helmut Schwarzer (MPS) – a confirmar e Paula Montagner (ENAP)
Data: 19/10/2010, das 8h30 às 10h.

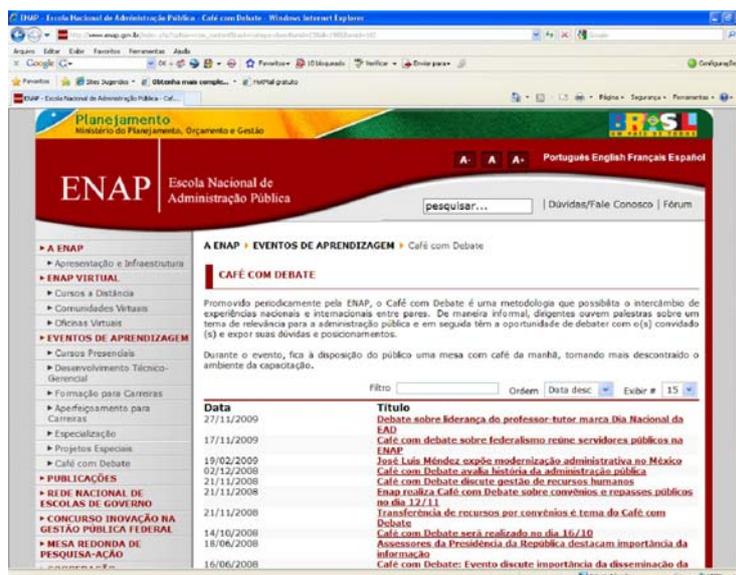
6º Café com Debate: Contribuições para nova síntese e as implicações para a reforma e a renovação do setor público

Presenças de Frederico Guanais (ENAP), Laura Parente (Université Paris-Est Marne-la-Vallée), Helena Kerr do Amaral (ENAP) e toda equipe brasileira
Data: 07/12/2010, das 8h30 às 10h.

5. Disseminação do Café com Debate na ENAP

A disseminação do evento ocorre pela gravação da atividade (disponibilizada sob encomenda) e apresentação de notícias sobre o debate no sítio da ENAP, acompanhadas do material que foi utilizado pelos animadores.

Segue anexo o dossiê com as matérias publicadas no site da ENAP, sobre Cafés com Debate realizados entre 2004 e 2009



04.08.2004 – Café com Debate: Reforma Universitária

Quem participou do Café com Debate com FERNANDO HADDAD, Secretário-Executivo do MEC, na ENAP no dia 4 de agosto, ficou sabendo o que o Ministério está fazendo com relação ao ensino fundamental, médio e superior do país.

A integração dos ensinos médio e técnico, a criação do FUNDEB Fundo Nacional de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e propostas da Reforma do Ensino Superior, foram alguns dos temas apresentados pelo Secretário. Mudanças significativas no ensino superior que estão sendo debatidas com a sociedade, a exemplo da adoção do ciclo básico, da ocupação de vagas ociosas em instituições do ensino superior privadas e da reserva de vagas nas universidades públicas para estudantes das escolas públicas, fizeram parte das informações que os convidados tiveram oportunidade de conhecer.

06.10.2004 – O sentido das Escolas de Governo na atualidade

A ENAP realizou em 06 de outubro, mais um Café com Debate, evento destinado a discussão de questões relevantes para a administração pública em nosso país. Desta vez, o tema foi O sentido das escolas de governo na atualidade

e o convidado foi Marco Aurélio Nogueira, professor de Ciência Política da Universidade Estadual Paulista - UNESP e estudioso dos problemas relacionados à reforma do Estado e aos atuais desafios da gestão pública no Brasil.

O professor Marco Aurélio iniciou sua exposição declarando que acredita no poder das idéias e na possibilidade de que, a partir delas, sejam abertos caminhos para a construção de formas mais progressistas de organização social. As atividades de educação, capacitação e formação surgem, então, como instrumentos de valor estratégico em contextos de transformações que caracterizam a sociedade da informação. Os desafios postos por este contexto, resultam do excessivo nível de fragmentação dos processos formativos contemporâneos e da ampla difusão de estratégias de ensino centradas apenas na utilização de modelos.

O professor é da opinião que os diversos tipos de racionalidade - técnica, política, crítica e estética - devem estar contemplados em uma política de capacitação e formação apesar de reconhecer que a atuação das escolas de governo, é determinada em larga medida pela agenda dos governos eleitos.

Apesar disso, a história dessas instituições é vista, no caso do Brasil, como uma experiência bem sucedida não havendo qualquer risco no que se refere à continuidade das iniciativas em curso, e que o empenho pela manutenção do atual dinamismo dessas organizações consiste na estratégia mais adequada para a consolidação dos avanços.

18.11.2004 – Programa Primeiro Emprego

No último dia 18 de novembro, a ENAP realizou mais uma edição do evento Café com Debate. O encontro teve como tema o Programa Primeiro Emprego e contou com a participação do Senhor Alencar Rodrigues Ferreira Júnior, Secretário-Executivo do Ministério do Trabalho e Emprego.

O Secretário iniciou sua apresentação traçando, a partir de dados da PNAD Pesquisa Nacional de Amostragem Domiciliar, um quadro da problemática da juventude no Brasil, e declarou que a criação da Diretoria de Políticas para Juventude e do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE) pelo atual governo são iniciativas relacionadas a um esforço de dar um caráter permanente às políticas de trabalho e emprego voltadas para os jovens, bem como deslocar parte da ênfase do programa das questões ligadas a sua inserção no mercado de trabalho para os temas relacionados à escolarização e profissionalização desse grupo.

O Secretário discorreu sobre os principais módulos integrantes do Programa Primeiro Emprego, e apontou algumas parcerias e experiências desenvolvidas no âmbito desse projeto.

29.03.2005 – Desafios da Política de Recursos Hídricos no Brasil

“Desafios da Política de Recursos Hídricos no Brasil” foi o tema apresentado pelo Diretor-Presidente da Agência Nacional de Águas, José Machado no Café com Debate de 29 de março de 2005 que destacou a importância:

a) do gerenciamento contínuo do uso da água de forma a induzir seu uso racional;

b) do desenvolvimento de políticas públicas que recuperem as condições ambientais desse recurso;

c) do uso de tecnologias poupadoras que promovam seu uso racional.

O exemplo apontado pelo Diretor-Presidente de como é possível se adotar uma gestão voltada para o uso sustentável da água é o consórcio interestadual que administra a Bacia do Rio Paraíba do Sul, onde o uso de contrato de gestão, assinado entre a ANA e a Agência de Bacia, possibilita que os recursos arrecadados na Bacia sejam aplicados exclusivamente onde são gerados.

Ao final de sua apresentação, José Machado lembrou que é necessário se difundir a cultura da água, ou seja, a conscientização da sociedade sobre o valor deste recurso e o combate aos seus desperdícios.

15.04.2005 – Relações Brasil x China: negócios, mercados, oportunidades

Em 15 de abril passado, a Escola Nacional de Administração Pública recebeu mais um convidado para seu Café com Debate. Desta vez, quem compareceu ao evento, teve a oportunidade de ouvir as impressões de viagem à China, realizada pelo presidente do IPEA, Glauco Arbix.

Estamos disponibilizando os slides da apresentação para aqueles que não puderam comparecer, terem acesso às informações sobre as mudanças políticas na China, sobre a distribuição de seu PIB, sua produção industrial, as particularidades de suas instituições e seu sistema de inovações. Encontram-se também dados a respeito das trocas comerciais entre a América Latina e aquele país.

24/08/2005 - Gestão de custos no setor público

O Secretário-Executivo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Nelson Machado, foi o convidado do Café com Debate, realizado no dia 24 de agosto. Servidores e alunos do curso de formação para Analistas de Planejamento e Orçamento puderam discutir com o Secretário assuntos relacionados ao tema “Gestão de custos no setor público”, tais como:

- 1) a gestão estratégica de custos;
- 2) a cadeia de valor;
- 3) o custo total;
- 4) o posicionamento estratégico a ser implementado; e
- 5) os determinantes de custos adotados.

Desafios foram apontados pelo Secretário como oportunidades de melhoria, tais como a disseminação de conceitos da gestão estratégica de custos, aprimoramento e estímulo do uso dos sistemas de compras eletrônicas, dos sistemas de controle eletrônico e da integração dos sistemas de informação, e ainda a construção do sistema integrado de informação de custos. Quem tiver interesse em conhecer com maior profundidade o assunto, a tese de doutorado do Secretário está disponível no sítio da ENAP.

26.08.2005 – Agenda Portos: a melhoria da estrutura portuária

Café com Debate - Agenda Portos: a melhoria da estrutura portuária
Paulo de Tarso Carneiro, Diretor do Departamento de Programas de Transportes Aquaviários, do Ministério dos Transportes.

A Agenda Portos surgiu da necessidade que o governo teve de elaborar uma política emergencial para atender uma demanda que vinha do seguimento empresarial de que os nossos portos estavam obsoletos com problemas sérios de infra-estrutura o que poderia prejudicar a política econômica que estava se centrada no processo exportador. Em seguida, foram constituídos grupos de trabalho com a participação de alguns ministérios para que fosse elaborado um diagnóstico dos portos. Foram constatados alguns problemas e a partir disso deu-se a construção da Agenda Portos.

A partir da Agenda Portos passa-se a pensar os portos como fundamentais para o desenvolvimento econômico do país. Um país que aposta na exportação não pode deixar os portos em situação de abandono.

Paulo de Tarso apresentou todos os projetos previstos para cada porto de acordo com a apresentação que estará disponível no site, juntamente com as fotos do evento.

20.09.2005 – Pacto federativo: consórcios públicos, a federação

O Café com Debate no dia 20 de setembro discutiu o pacto federativo: consórcios públicos, a federação e um programa nacional de desenvolvimento e contou com a presença do Subsecretário de Assuntos Federativos da Presidência da República, Vicente Trevas que organizou sua apresentação em quatro pontos, a citar: o governo Lula; o federalismo brasileiro; A relação federativa no governo Lula; e consórcios públicos.

Na abordagem sobre o governo Lula o palestrante apontou como grande desafio a abertura de um novo ciclo histórico de desenvolvimento do país capaz de enfrentar o que poderíamos chamar de uma agenda estrutural das desigualdades brasileiras.

Quanto ao federalismo brasileiro, há uma fundamentação no grande desafio de sermos diferentes, imensos e, sobretudo, desiguais. A proposta do governo Lula é mudar a equação, ou seja, mobilizar a federação no sentido de que ela seja instrumento para superar as nossas desigualdades sociais e regionais.

A relação federativa no governo Lula tem a federação brasileira como um recurso estratégico do país.

E, finalmente, os consórcios que surgem como um mecanismo introduzido com o objetivo de fomentar o fortalecimento federativo, por meio da lógica de um federalismo compartilhado.

22.09.2004 – Promoção da Igualdade Racial

O Café com Debate do último dia 22 contou com a presença do Sr. Douglas Martins de Souza, jornalista, advogado e Secretário-Adjunto da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Foi abordada a importância da temática da diversidade para a gestão pública. No Brasil, assim como no resto do mundo, a preocupação com a diversidade é fato recente na sociedade, tendo sido intensificada a partir dos anos 90. Nesse contexto, o Estado não pode ficar indiferente às demandas sociais. Depois de um primeiro estágio no qual a administração pública reconheceu a necessidade de sua atuação na promoção da diversidade, os movimentos sociais avaliaram a resposta institucional e fizeram suas críticas. Em um segundo estágio, a promoção da diversidade passa a ser pautada pela transversalidade, gestão democrática e descentralização. Conseqüentemente, as políticas públicas devem ser desenhadas tendo em vista esses princípios. Contudo, o grande desafio vai além, pois diz respeito à reconstrução do imaginário coletivo na sociedade, resgatando o papel da cultura africana na composição da identidade da nação brasileira e desfazendo imagens negativas associadas aos negros.

18.10.2005 – Cidadania Digital

A ENAP recebeu no dia 18 de outubro o diretor-presidente do Instituto Nacional de Tecnologia da Informação - ITI, Dr. Renato Martini, para mais um Café com Debate. O tema abordado foi a “Cidadania Digital”, ou seja, como o uso da tecnologia da informação está revolucionando a maneira de relacionamento entre Estado e cidadãos e possibilitando novas formas de se fazer políticas públicas.

Os desafios atuais para o governo são a manutenção da interoperabilidade dos sistemas combinada com um padrão rígido de segurança e

a ampliação e popularização do uso de assinaturas eletrônicas. Sobre esse assunto o ITI disponibiliza cartilhas informativas em seu sítio.

24.11.2005 – Política Nacional de Esportes

O Café com Debate recebeu no dia 24 de novembro o Secretário-Executivo do Ministério dos Esportes, Orlando Silva de Jesus Júnior, cujo tema foi a Política Nacional dos Esportes, no qual foram expostos os principais objetivos da política, as medidas necessárias para a implantação assim como os principais programas que estão em pleno funcionamento.

Dentre os objetivos, a democratização do esporte demonstrou grande peso, uma vez que os maiores programas em execução têm como intenção principal a inclusão social. Programas como o Segundo Tempo que tem como público-alvo crianças e jovens em fase escolar e o programa Esporte e Lazer da Cidade que dá atenção especial à necessidade da prática de esportes formais ou não por idosos e deficientes físicos. Vários programas se encontram em desenvolvimento no país, o que representa maior interesse por parte do governo a esta questão, dando cada vez mais ao esporte o caráter de investimento, trazendo benefícios no curto, médio e longo prazo e contribuindo para a melhoria dos indicadores sociais e de desenvolvimento humano no país.

09.12.2005 – Brasil: o Estado de uma nação

A ENAP Escola Nacional de Administração Pública recebeu o Sr. Paulo Tafner, economista, técnico de planejamento e pesquisa do IPEA Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e coordenador do projeto “Brasil, o estado de uma nação”. O debate sobre o projeto abordou seus principais diagnósticos sobre o país, enfatizando os temas relacionados com a juventude brasileira.



29/03/2006 - Estado e desenvolvimento

Abrindo o ciclo de encontros de 2006, o Café com Debate recebeu na manhã do dia 29 de março o ex-ministro do Planejamento e atual superintendente do Instituto Nacional de Altos Estudos - INAE, senhor João Paulo dos Reis Velloso. Velloso falou sobre um modelo de estado para o desenvolvimento, lembrando que a partir dos anos 80 o papel estatal perdeu importância diante da desmodernização das estruturas e do mercado. A saída seria a criação de um estado inteligente, com estruturas e funções revisadas, pautado na economia do conhecimento.

27.04.2006 – Prospecção de conhecimento no setor público

O Café com Debate recebeu a Presidente do Centro de Gestão de Estudos Estratégicos, Lúcia Melo, para abordar o tema: Prospecção de Conhecimento no Setor Público, no dia 27 de abril, na ENAP. A apresentação da palestrante destacou que frente ao cenário de explosão do conhecimento aliado aos desafios da inovação, há uma compreensão crescente sobre a centralidade da gestão do conhecimento na promoção do desenvolvimento econômico e social. Os processos de decisão devem ser baseados em informação estratégica de qualidade, analisada e tratada de acordo com as necessidades. Assim, a importância da prospecção do conhecimento se justifica pela contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de pensamento estratégico e de mais longo prazo entre os tomadores de decisão. Lúcia Melo também ressaltou o importante papel do CGEE na promoção e realização de estudos e pesquisas prospectivas de alto nível na área de ciência e tecnologia e suas relações com os setores produtivos.

24.05.2006 – Turismo e desenvolvimento econômico

O Café com Debate recebeu o Presidente do Instituto Brasileiro de Turismo, Eduardo Sanovicz, para abordar o tema turismo e desenvolvimento econômico, no dia 24 de maio, na ENAP. A partir de janeiro de 2003, com a instituição do Ministério do Turismo, a atuação da Embratur concentrou-se na promoção, marketing e apoio à comercialização dos produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior. Desta forma, instituiu-se o Plano Aquarela de marketing turístico do Brasil, que realizou dentre outras ações uma pesquisa em conjunto com a sociedade brasileira com “trade internacional”, “turista estrangeiro potencial” e “turista estrangeiro no Brasil” para verificar as impressões e a imagem do Brasil. Ressalta-se a comemoração dos 40 anos da Embratur em 2006 e, em virtude disso, está promovendo exposição itinerante pelo Brasil, recuperação do acervo, entre outras ações. Para obter maiores informações

sobre a evolução, tendências e desempenho da atividade turística no Brasil, retratando e reproduzindo a história do turismo nos últimos anos.

05.06.2006 – Brasil hoje: desafios do gabinete de governo

A ENAP promoveu, no último dia 05 de junho, mais um Café com Debate. Desta vez, o evento contou com a presença do Sr. Gilberto Carvalho, Chefe do Gabinete Pessoal do Presidente da República, que discorreu sobre os desafios encontrados no cumprimento das atribuições de prestar assistência direta e imediata ao Presidente; de preparação e do gerenciamento de sua agenda; de execução de tarefas de apoio, secretaria particular e cerimonial; do controle de toda a correspondência oficial e não oficial; e de organização do seu acervo documental privado.

O Sr. Gilberto Carvalho observou que houve um grande aprimoramento das atividades do Gabinete desde o início do atual Governo, decorrente da meta explícita de modernização do órgão e da necessidade de modificação do seu perfil geral de atuação.

21/09/2006 - Organização e competências da Anvisa

No dia 21 de setembro, o Café com Debate recebeu o presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Dirceu Raposo de Mello. Durante sua exposição, Dirceu de Mello citou que a Anvisa, criada em 1999, é a maior agência reguladora do país e atua em todos os setores relacionados a produtos e serviços que podem afetar a saúde da população, além de promover a regulação econômica do mercado e a regulação sanitária.

19/04/2007 - Observatório da Competitividade e Inovação

O Café com Debate recebeu o Professor do Departamento de Sociologia da USP, Glauco Arbix, para conversar sobre o observatório da competitividade e inovação, no dia 19 de abril, na ENAP.

O professor destacou que a inovação não precisa estar ligada, necessariamente, com o ineditismo. Em muitos casos, uma combinação de projetos ou tecnologias existentes pode constituir uma inovação e gerar dinamismo em uma cadeia. Arbix apresentou o projeto do Observatório da Competitividade e Inovação que está sendo desenvolvido em parceria entre ABDI, IEA e IPEA, cujo objetivo é criar métricas e sistemas para acompanhamento das inovações. Consulte a apresentação feita pelo Professor.



25.09.2007 – Mulheres debatem liderança na administração pública

O Café com Debate, promovido em 25/9 pela ENAP, teve como tema a liderança feminina no serviço público. A professora e pesquisadora irlandesa Linda McLoughlin, detentora de vasta experiência internacional em formação e educação de executivos, discorreu sobre “Líderes, líderes femininas e reforma - nós temos o que é preciso?” e apresentou duas pesquisas sobre liderança no setor público irlandês, com ênfase na questão de gênero.

Ao abrir o encontro, a presidente da Escola, Helena Kerr do Amaral, destacou ser aquela uma atividade informal, propícia à troca de idéias sobre temas importantes, e que valoriza a opinião de todos os que dela participam.

Para contextualizar o tema à realidade brasileira, estiveram presentes a ministra da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Nilcéa Freire, e a assessora da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), Magali Naves, representando a ministra Matilde Ribeiro. A platéia era composta basicamente de mulheres que ocupam cargos de liderança no serviço público – coordenadoras, assessoras e diretoras de área - e que expuseram opiniões e experiências de vida, contribuindo, assim, para o enriquecimento do debate.

McLoughlin afirmou que é preciso impulsionar os servidores públicos para que transformem o modo gerencial, buscando a troca de resultados, a inovação, a criatividade. A pesquisadora defende a atuação em equipe e a parceria, que, mais do que uma simples troca, exige competência e habilidade. Ela destaca ainda a capacidade colaborativa da mulher, uma “característica do universo feminino” que deve ser uma aliada na forma de gerenciar.

Mulheres

Outro aspecto ressaltado pela pesquisadora irlandesa é a necessidade de cada mulher se sentir participante do processo de recriação do serviço público e buscar harmonizar a carreira profissional com a vida doméstica.

Esse aspecto foi bastante discutido durante o evento. A ministra Nilcéa Freire lembrou que, apesar de as mulheres brasileiras estarem conquistando cargos mais altos na administração pública, isso tem sido feito à custa de um preço muito elevado. “A ascensão só acontece a partir da incorporação da liderança masculina”, disse a ministra, lembrando que a mulher gestora fuma, engorda, estressa, passa a ter relações familiares tensas. E ainda tem sido registrado um recrudescimento do câncer de mama.

“É massacrante o que vivemos”, lamentou, lembrando, entretanto, que não estava fazendo apologia da “volta ao lar”. E concluiu: “É preciso criar a possibilidade de construir novas relações, novas dinâmicas que permitam chegar ao poder compartilhado, à co-responsabilidade de mulheres e homens. No serviço público, num meio que tende à pasteurização, à homogeneização, é preciso um modelo de liderança inovador, que reúna os melhores atributos femininos e também masculinos. As características femininas podem ser empregadas na construção de uma nova forma de gestão mais participativa, onde as parcerias deixem de ser exceção para ser regra”.

A representante da Seppir, Magali Naves, comentou que a estrutura do poder público reproduz o histórico da população afro-descendente e da indígena. “Essas populações ingressaram no serviço público nos níveis mais baixos. Agora, porém, há um esforço no sentido de promover mudanças”, disse. Mesmo assim, afirmou que os cargos de Direção de Assessoramento Superior (DAS) ainda privilegiam os homens, especialmente os de maior remuneração. Citou, exemplificando, que 56,14% dos DAS 3 estão nas mãos dos homens e 43% nas mãos de mulheres; já nos DAS 4, as mulheres são 37% do total; nos DAS 5, são 23%; e nos DAS 6, somam 18%. “Isso acontece mesmo agora, com a criação de secretarias voltadas para a mulher e para a igualdade racial”, falou.

Pesquisas

A primeira pesquisa apresentada por McLoughlin e realizada pelo MRG - Management Research Group teve como universo mais de 200 gestores de organizações americanas, com características iguais: mesmo nível de escolaridade, mesmo número de subordinados, mesmo tempo de experiência e mesmo orçamento. A diferença era somente de gênero.

O MRG concluiu que os homens são tidos como mais moderados, estáveis, capazes de trabalhar sob pressão, adeptos de uma abordagem mais tradicional para a solução de problemas e com menor possibilidade de fazer algo arriscado. Já as mulheres, de acordo com a pesquisa, são percebidas como mais detalhistas, trabalham com energia e entusiasmo, expressam o que pensam e sentem, fazem menos esforço para controlar as emoções e cumprem mais rigorosamente os prazos. Ficou demonstrado - e, na opinião de Linda McLoughlin, isso é

relevante - que as mulheres ocupantes de posições graduadas alcançaram tal nível por conta de sua capacidade estratégica.

A segunda pesquisa, realizada pela empresa Linda McLoughlin Leadership Works, abrangeu 530 gerentes do setor público irlandês de áreas técnicas e administrativas. A Irlanda, embora seja um país com economia estável, tem problemas relacionados ao meio ambiente, uso indiscriminado de drogas, trânsito e migração em larga escala, especialmente para as áreas interiores. Os irlandeses, de acordo com a pesquisa, não confiam na Igreja, no serviço público, na política, na polícia.

De um total de 4 milhões de habitantes, 16 mil são empregados no serviço público, sendo 68% mulheres. Há equilíbrio de gêneros quando se trata de gestores: 50% homens, 50% mulheres, sendo que, entre as mulheres, menos de 7% atingiram cargos que correspondem ao nosso DAS 6 (secretários executivos). Mesmo existindo uma política de igualdade de oportunidades, os cargos mais altos da administração pública irlandesa também são ocupados por homens.

Na pesquisa, foi detectada falta de carisma nos líderes do setor público da Irlanda. Para Linda McLoughlin, isso é uma falha. “O ministro diz que somos a cara do governo, que temos de ficar nas coxias. Mas precisamos nos comunicar com o público, com os colegas. Para isso, exige-se entusiasmo e capacidade de persuasão.

Precisamos conquistar corações e mentes”, diz. Outra constatação é a de que os irlandeses resistem a mudanças: 75% adotam uma conduta tradicional e, com isso, acreditam não correr riscos. Os comportamentos mais frequentes, relatados pelos servidores públicos irlandeses, foram: 1. Tradicional - estudar os problemas à luz das melhores práticas; 2. Estruturação - adoção de abordagens sistemáticas e organizadas; 3. Moderação - Esforçar-se para controlar as emoções e manter uma conduta pessoal discreta; e 4. Autoridade - demonstrar lealdade organizacional e respeito aos superiores.

27.12.2007 – Balanço ENAP – Café com Debate: um espaço de reflexão

Um evento que desperta interesse e recebe grande número de participantes é o Café com Debate, que busca fortalecer a ENAP como um espaço de reflexão e debate sobre temas relevantes da Administração Pública. Durante cerca de duas horas, autoridades e responsáveis por programas do Governo Federal, especialistas e acadêmicos nacionais e estrangeiros debatem temas de sua área de atuação com executivos, gerentes e assessores do Executivo. Em 2007, houve quatro encontros, que contaram com 188 participantes. No primeiro deles, o professor do Departamento de Sociologia da USP Glauco Arbix falou sobre “Observatório da competitividade e inovação”; no segundo, a pesquisadora CNRS e

Mage/França Helena Hirata abordou o tema “Por que discutir sobre divisão sexual do trabalho: desafios a enfrentar”. Em seguida, o Café com Debate trouxe a diretora da empresa Linda McLoughlin LeadershipWorks, Linda MacLoughlin, que fez palestra sobre “Liderança feminina no serviço público” e, por último, foi a vez da apresentação do inventor do sistema das Árvores de Conhecimentos, instrumento de cartografia dinâmica das riquezas humanas e de valorização das competências individuais e coletivas, Michel Authier. Ele e o secretário de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Rogério Santana, Authier debateram “os 15 anos das Árvores do Conhecimento”.

29.05.2008 – Café com Debate reúne Richard Rochefort e Rodrigo Assumpção

Durante o Café com Debate realizado nesta quinta-feira (29), na ENAP, com o tema “Desenvolvendo aprendizagem para alcançar uma cultura de excelência”, Richard Rochefort, especialista na temática de melhoria do atendimento ao público por meio da capacitação, e Rodrigo Ortiz Assumpção, secretário-adjunto de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, relataram experiências do Canadá e do Brasil e destacaram a importância de uma “revolução cultural” na administração pública.

Para Rochefort, a sabedoria dos servidores mais experientes, aliada à energia dos jovens, é capaz de impulsionar e melhorar a qualidade do atendimento ao cidadão. “A média de idade dos servidores, no Canadá, é de 50 anos. Estamos ensinando como devem se adaptar a diferentes situações. Agora sabem o que estão fazendo e por que estão fazendo determinado serviço e isso é motivo de orgulho, para eles. Sentem-se mais preparados e valorizados. Já os jovens, que estão ingressando na administração pública, devem se manifestar, demonstrar sua criatividade. É preciso fazer a diferença”, disse. O canadense ressaltou, ainda, que o conhecimento é o único ativo que aumenta de valor à medida que é compartilhado.



O debate foi voltado para representantes de órgãos federais que atuam na área de atendimento ao cidadão e dirigentes da Rede Nacional das Escolas de Governo.

18.06.2008 – Assessores da Presidência da República destacam importância da informação

A edição do Café com Debate desta quarta-feira (18/06) – “Disseminação da política pública – a informação como destaque no governo federal” - trouxe o tema da importância estratégica da informação como instrumento de transparência governamental e prestação de contas do Poder Público.

Os convidados para a discussão, Clara Ant, do Gabinete do Presidente da República, e Ottoni Fernandes Júnior, subchefe executivo da Secretaria de Comunicação (Secom), expuseram algumas iniciativas de divulgação do governo federal, como o caderno Destaques, o boletim Em Questão, o balanço Mais Brasil Para Mais Brasileiros, o sistema WikiCOI (Comitê de Organização das Informações) e a política de uso otimizado e integrado da internet.



Clara Ant contou como foi o processo de surgimento e formulação do caderno Destaques. “Quando o presidente Lula assumiu, não havia no governo federal uma central de informação que reunisse dados dos mais variados setores. Organizamos, então, o COI e passamos a subsidiar o presidente com informações sistematizadas. Um dia, sentimos necessidade de divulgar o material para os dirigentes e, então, surgiu o caderno Destaques, que hoje pode ser lido também pela internet”, explicou.

A chefe do Gabinete-adjunto de Informações em Apoio à Decisão, do Gabinete do Presidente, mostrou que o caderno Destaques começa com uma visão macroeconômica, baseada nas diretrizes que acompanham o governo desde

2002, entre elas o crescimento econômico com justiça social e a ampliação dos parceiros comerciais. Ressaltou que no Brasil de hoje há autonomia dos poderes, liberdade de imprensa e respeito aos movimentos da sociedade civil, o que fortalece nossa democracia.

Em seguida à fala de Clara, o subchefe executivo da Secom lembrou que o caderno Destaques não traz um único adjetivo, ou seja, apresenta isentadamente as informações. Ottoni lembrou que “só é possível disseminar informações se tivermos a capacidade de organizá-las e criarmos, nos órgãos do governo, uma cultura de atualização e qualificação dessa informação”.

Ao apresentar produtos como o boletim “Em Questão”, “Mais Brasil para Brasileiros” e o Canal Sicom, Ottoni disse que “a disseminação de informações ajuda a qualificar o argumento” e, portanto, é preciso que os que trabalham no governo tenham acesso a dados de todas as áreas.

A presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral, elogiou as iniciativas e recomendou que essas ferramentas sejam cotidianamente utilizadas, como rotina de trabalho.

12.11.2008 – Transferência de recursos por convênios é tema do Café com Debate

A questão da transferência voluntária de recursos do executivo federal para municípios e organizações não-governamentais movimentou o Café com Debate realizado nesta quarta-feira (12), na Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O controverso tema das medidas de controle e transparência nos convênios realizados pelo governo federal foi debatido com dirigentes de outros ministérios pelo secretário nacional de Economia Solidária, Paul Singer, pelo secretário-executivo da Secretaria Geral da Presidência da República, Antonio Roberto Lambertucci, pelo secretário-executivo adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Francisco Gaetani, além da presidente da Enap, Helena Kerr do Amaral. Segundo a avaliação do secretário de Economia Solidária, Paul Singer, o excesso de procedimentos exigidos às organizações da



sociedade civil sem fins lucrativos pode comprometer o andamento de “políticas prioritárias para a sociedade brasileira”. Singer também destacou que os mecanismos de controle muitas vezes são demasiados e as entidades com menos recursos são as mais punidas por esse excesso. “As instituições do terceiro setor que executam convênios não podem ser escolhidas unicamente pelo menor preço”, complementa. “Devemos encontrar outra maneira para selecioná-las, talvez mérito, histórico, competência. A solução não está pronta. Precisamos discuti-la juntos”. Como exemplo de organização eficiente e de grande alcance social, citou a Pastoral da Criança, presente em mais de 3,5 mil municípios, e seu trabalho de redução de 50% da mortalidade infantil no Brasil. O secretário-executivo da Secretaria Geral da Presidência da República, Antonio Roberto Lambertucci, destacou que o processo de redemocratização do país contou com a significativa participação das entidades sem fins lucrativos: “Dos 130 órgãos de decisão colegiada, pelo menos 50 são majoritariamente compostos por representantes da sociedade. Somente no governo Lula, foram realizadas mais de 50 conferências envolvendo quatro milhões de pessoas dos mais diversos setores e a mobilização partiu, essencialmente, dessas entidades”. Sobre a exigência de conferir maior rigor aos fluxos de transferências de recursos, o secretário expôs que, a partir de episódios recentes, a aplicação desses instrumentos passou a ser mais cobrada, mas ressaltou considerar necessário distinguir as dimensões de cada instituição, pois há diferenças de capacidade gerencial e de estrutura material e de recursos humanos segundo as regiões brasileiras. Lambertucci citou a criação de recente portaria que facilita a execução de parcerias e de convênios com as entidades sem fins lucrativos, simplificando questões como prestação de contas, entrega de certidões negativas, entre outros. Defendeu ainda a constituição de um núcleo de atendimento às organizações, para orientar, esclarecer dúvidas e aperfeiçoar a cooperação. “É papel do governo que políticas bem elaboradas pelas ONGs sejam incorporadas como políticas de Estado”. A determinação do presidente Lula de aperfeiçoar constantemente a relação do Estado brasileiro com as prefeituras e entidades foi destacada por Francisco Gaetani. O secretário-executivo adjunto do Ministério do Planejamento chamou a atenção para o risco de descontinuidade de políticas em várias áreas e regiões. “Não devemos confundir a busca pela transparência com o endurecimento das formas de controle. A visibilidade pode colocar em xeque a viabilidade de muitas práticas, tanto boas quanto más”. Ressaltou ainda que, nesse contexto de repasses de recursos, “enquanto os servidores públicos trabalham estritamente no espaço que a lei estabelece, o setor privado atua até onde a lei não proíbe”. As dificuldades diversas com a legislação que trata dos convênios resultaram, segundo Gaetani, em um esforço do governo para simplificar, no plano do Executivo,

normas, decretos e portarias, e investir no Portal dos Convênios – Siconv, sistema desenvolvido em plataforma web que permite aos órgãos o gerenciamento on-line de todos os convênios e contratos cadastrados. Para ele, é importante o governo investir na capacitação dos municípios e das organizações para sua profissionalização e conseqüente melhora nos serviços prestados à população, sem esquecer dos servidores federais que também desconhecem as mudanças em fase de implementação. Helena Kerr do Amaral disse que a Enap se alia aos propósitos do Ministério do Planejamento de capacitar entidades da sociedade civil, podendo atuar na formação de formadores, isto é, dos que vão multiplicar esse conhecimento nas escolas parceiras de todo o país, oferecendo cursos ainda mais amplos do que os específicos associados ao Portal de Convênios.

21.11.2008 – Café com Debate discute gestão de recursos humanos

A reorganização do modelo de gestão de recursos humanos do governo federal –acompanhada da recomposição de salários e revitalização das carreiras e cargos – e o impacto fiscal dos reajustes dos servidores públicos foram as questões que movimentaram o Café com Debate realizado nesta quinta-feira, na Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

O evento teve a participação do secretário e da secretária-adjunta de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Duvanier Paiva Ferreira e Nina Gomes, da presidente da Enap, Helena Kerr do Amaral, e da jornalista Mônica Izaguirre, repórter especial do Valor Econômico.

Como diretrizes para o processo de negociação salarial e a reorganização do modelo de gestão de recursos humanos, Duvanier Ferreira expôs a importância de um serviço público profissionalizado, responsável, eficiente e democrático, assegurando uma inteligência permanente no Estado; servidores com remunerações justas, segundo os paradigmas de mercado; uma força de trabalho qualificada e flexível, inclusive para lidar com novas tecnologias; um ambiente de inovação e criatividade na administração pública federal; o uso de



indicadores objetivos de desempenho de servidores, equipes e órgãos; um aumento e melhoria da capacidade de gestão; o planejamento de impactos orçamentários e financeiros em curto, médio e longo prazos para cerca de 1,2 milhão de servidores ativos e aposentados; a reorganização e a simplificação das estruturas remuneratórias com incorporação de gratificações; e a redefinição da sistemática de avaliação de desempenho para orientar a política de gestão com reflexos na composição salarial dos servidores.

A significativa evolução dos servidores ativos civis a partir de 2002 foi destacada como uma decisão política importante de valorização da capacidade de gestão do Estado e de recuperação da força de trabalho. “Mais de 70 carreiras da administração pública federal estão tendo seus planos de cargos e salários reestruturados”, afirma o secretário. Nesse período, o contingente de servidores ativos do Poder Executivo civil também aumentou, passando de 485,7 mil para 529 mil. “Hoje dispomos de um modelo de Estado redirecionado, visando uma estrutura mais qualificada, com real capacidade de intervenção social”, complementa a secretária-adjunta Nina Gomes.

O resgate histórico do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, o incentivo à titulação e à qualificação e a elevação do valor do vencimento básico para patamares bem superiores aos do salário mínimo também foram mostrados como estratégias para a reestruturação de cargos e salários.

Para a jornalista Mônica Izaguirre, “embora se saiba que todos esperam um servidor qualificado e que oferece um bom atendimento, é também preocupação da sociedade saber quanto os gastos com pessoal representam para o Estado”. Uma questão levantada pela repórter foi “como o governo fará para manter os aumentos já definidos em medida provisória no atual cenário de expectativa de queda da economia e de desaceleração do PIB?” De acordo com Duvanier, “todos os reajustes estabelecidos até 2010 já estão definidos e o impacto na folha da União calculado, partindo-se de projeções seguras e do princípio do equilíbrio de despesas”.

Em resposta à questão da greve, o secretário Duvanier disse que “se trata de um direito constitucional que precisa ser regulamentado, especialmente em um Estado Democrático de Direito, e que o instituto da negociação coletiva compreende não apenas reajustes salariais, mas constitui espaço de discussão de todos os conflitos de relação de trabalho”.

Desempenho - A adoção de uma sistemática de avaliação de desempenho para toda a administração pública federal, por meio da Medida Provisória nº 431, de 2008, foi outro ponto debatido. A implantação de nova ferramenta gerencial que conjuga Avaliação de Desempenho e Remuneração Variável, com ampliação do controle social, tem como eixo central a melhoria da qualidade do serviço público. “Esse processo, que foi concebido para ser uma ferramenta de gestão e

não um mecanismo punitivo, representará uma importante mudança de cultura”, considera Nina Gomes. Pela medida, 80% da gratificação é composta pela avaliação de desempenho institucional, e 20% corresponde à avaliação de desempenho individual.

Segundo Helena Kerr, a Escola Nacional de Administração Pública vem trabalhando no sentido de oferecer cursos voltados à formação de dirigentes capazes de criar ambientes de inovação no governo. “A Enap é um espaço que permite tratar das divergências, das dúvidas, das inquietações e esses aspectos contribuem para a formação de pessoas. É fundamental, também, o controle de qualidade dos serviços prestados e, portanto, torna-se necessário ter regras claras de avaliação e transparência”, disse a presidente.

04/12/2008 - Administração pública é tema de Café com Debate

Nesta quinta-feira (4/12), o Café com Debate promovido pela ENAP reuniu dois especialistas em administração pública: o historiador e professor Frederico Lustosa, da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape) da Fundação Getúlio Vargas, e o professor Gileno Marcelino, pesquisador associado da Universidade de Brasília.

Durante o evento, foram discutidos o processo histórico do Estado e da administração pública, desde a chegada da Família Real ao Brasil até os dias de hoje, e as perspectivas do aproveitamento desse saber para a gestão do conhecimento na atualidade.

Frederico Lustosa discorreu sobre a história da presença do Estado brasileiro – “que está completando 200 anos, pois a vinda da Família Real altera tudo em relação ao período colonial”. Ele falou da necessidade de um projeto capaz de resgatar parte desse passado. “Há pouca bibliografia sobre o período de 1808 a 1930. O conhecimento histórico é importante para a nossa identidade cultural e precisa ser difundido”, disse. O professor propôs uma parceria entre várias instituições para realizar pesquisas sobre a historiografia da administração pública, que considerem não apenas aspectos personalistas, mas uma temática abrangente e articulada.

Em seguida, o pesquisador Gileno Marcelino contou sua experiência na administração pública federal, com destaque para o período em que trabalhou no Governo Sarney e desenvolveu projetos voltados à reforma administrativa. Citou ainda a importância da criação da ENAP e a época em que elaborou um planejamento estratégico para o Palácio do Planalto, em 1995. Ambos concordam com a necessidade de resgatar a história de nossas instituições como uma forma de aprender com o passado, evitando repetir experiências que malograram por falta de conhecimento da parte dos proponentes.

20.02.2009 – José Luis Méndez expõe modernização administrativa no México

Os dilemas da modernização administrativa no México foram apresentados nesta sexta-feira (20), na ENAP, no evento Café com Debate, pelo professor do Colegio de México e especialista em políticas públicas José Luis Méndez Martínez. A presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral ressaltou os possíveis paralelos a serem traçados, no campo da administração pública, entre o Brasil e o México, “nações ricas em possibilidades, mas com muitos desafios a serem enfrentados”.

Em um breve panorama histórico, Méndez expôs que, no início do ano 2000, o México não dispunha de “um governo suficientemente profissional, honesto e eficaz”, fatores que impunham a necessidade de uma ampla reforma administrativa e a implementação progressiva de um sistema civil de carreiras. “Nosso dilema é como proceder a modernização da administração: devemos optar entre o sistema de serviços profissionais de carreira ou por um modelo de nova gerência pública?”, indaga.

Como características anteriores ao sistema de Serviços Profissionais de Carreiras (SPC), José Luis ressaltou que predominava um modelo corporativista que reforçava a falta de igualdade de oportunidades, de eficiência e eficácia dos serviços, a insuficiência de memória institucional, bem como a ausência de honestidade no meio público e de transparência na prestação de contas, o que facilita a corrupção e o clientelismo.

O especialista defendeu a implementação de um SPC moderno, conjugando, com equilíbrio, elementos da Nova Gerência Pública: a incorporação meritocrática, por meio de concurso, em todos os postos; a permanência e incentivos baseados em resultados, por meio da formação e avaliação continuadas segundo competências; execução eficaz e descentralizada de ações; carreira segundo méritos de funcionários concursados; e planejamento e avaliação efetiva do sistema.

Segundo José Luiz Méndez, a lei que introduziu o SPC no país, datada de 2003, ainda enfrenta sérios problemas na implementação. Como ganhos, citou principalmente a gradativa igualdade de oportunidades, o ingresso por mérito; como problemas, o aumento da burocratização. Destacou ainda que a avaliação por desempenho nos quadros da administração pública é anual, sendo aplicada em função das metas institucionais e interesses das organizações.

“No México, pelo menos por trezentos, quatrocentos anos, não houve um histórico de serviços de carreira, mas sim de nepotismo, clientelismo.” Como importantes desafios, citou a necessidade de se constituir mecanismos efetivos de vigilância e sanção das atividades públicas, bem como a extensão gradual do sistema a estados e municípios e o estímulo à participação cidadã.

Helena Kerr, como debatedora, levantou algumas questões associadas ao contexto brasileiro. A presidente da ENAP expôs que a tentativa de implementação de uma administração pública profissionalizada vem progredindo desde os anos 30, visando ao rompimento de práticas como clientelismo e nepotismo. “Após o regime militar, nosso cenário político registrou um período muito rico, que culminou em um processo intenso de descentralização e democratização, e na promulgação da Constituição, que impõe a entrada de servidores públicos por meio de concurso, colaborando, assim, para a profissionalização da Administração Pública Federal”, analisa.

Segundo a presidente da ENAP, o princípio da Gestão por Competências configura referência na capacitação, representando o ponto de partida da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Defendeu ainda a importância de se manter a regularidade e a periodicidade dos concursos públicos, o que assegura o ingresso regular nas carreiras e a capacitação continuada de servidores.

17.11.2009 – Café com debate sobre federalismo reúne servidores públicos na ENAP

Servidores públicos de diferentes órgãos do governo federal participaram na manhã desta terça-feira (17) de mais uma edição do Café com Debate. Para analisar o tema “Federalismo e Integração Nacional”, estiveram na ENAP o presidente do Fórum das Federações, o canadense George Anderson, a cientista política Marta Arretche e o sociólogo Vicente Trevas.

Após apresentar os debatedores, a presidente Helena Kerr do Amaral explicou o objetivo da atividade. “A ideia é convidar servidores públicos para debater temas importantes para o desenvolvimento do país, antes de começar a jornada diária de trabalho. O Café com Debate é um espaço para falarmos o que pensamos e construirmos algo novo”, disse.

A experiência profissional dos convidados possibilitou analisar diferentes aspectos do tema. George Anderson fez um apanhado sobre o desenvolvimento do federalismo no contexto mundial, destacando alguns pontos



característicos do modelo brasileiro. Marta Arretche, que é docente na Universidade de São Paulo, abordou a questão sob a ótica da Academia. A apresentação do ponto de vista do governo federal ficou a cargo de Vicente Trevas, que coordenou a Subchefia de Assuntos Federativos da Secretaria de Relações Institucionais da Presidência da República e atualmente assessora a Presidência da Caixa Econômica Federal.

Diplomado em ciência política pela Queen's University, Oxford University e pela École Nationale d'Administration (ENA), George Anderson atuou no serviço público canadense durante 30 anos. Ele iniciou sua fala apresentando o Fórum das Federações, uma organização independente que reúne nove países federalistas, entre eles o Brasil. “Nossa ideia é compartilhar conhecimento e fazer com que os países descubram o que é melhor para cada um”, afirmou.

Atualmente, existem 25 países federalistas, que reúnem 40% da população mundial. Segundo George Anderson, são nações com sistemas de governo diferenciados e características sociais peculiares. “Alguns países considerados unitários são até mais federalistas do que países democráticos”, avaliou. Ele apresentou diferentes experiências sobre federalismo no mundo: nações com federalismo já estabelecido; países que abandonaram o modelo após um período de guerra; e outros que começaram a modificar seus sistemas unitários.

Entre as peculiaridades do federalismo no Brasil, Anderson destacou a importância política dada aos estados, o nível de governo municipal estabelecido constitucionalmente, o detalhamento da Carta Magna brasileira e o estabelecimento de leis específicas, como a de responsabilidade fiscal.

Federalismo brasileiro – Partindo da caracterização inicial feita por George Anderson, Marta Arretche detalhou alguns aspectos que diferenciam o Brasil dos demais países federalistas, entre eles a ausência de divisões étnicas, ideológicas ou religiosas relevantes que afetem a dinâmica da federação. “Temos um sentimento nacional de pertencimento a uma comunidade única de brasileiros. Primeiro somos brasileiros e depois, regionais”, definiu.

Marta classifica o federalismo brasileiro como simétrico, no qual estados e municípios têm poder de decisão, mas o governo federal é que estabelece as regras gerais. Para ela, apesar de a Constituição Federal de 1988 ter delegado amplos poderes à União, existem técnicas federativas que forçam a negociação com as outras esferas de governo, garantindo a manutenção do federalismo. “Embora boa parte das políticas seja regulada pelo governo federal, como na área da saúde, há espaço para inovações, flexibilidade e mecanismos de representação dos governos subnacionais”, explicou.

Segundo Marta Arretche, é preciso tomar cuidado com algumas armadilhas do federalismo: “O problema é manter o equilíbrio dos poderes sem cair em uma paralisação decisória”.

História – O sociólogo Vicente Trevas procurou contextualizar o pacto federativo na história do Brasil. “Somos um federalismo centenário e o peso dessa história tem de ser considerado. É muito importante, para pensar a equação do federalismo atual, entender que a nossa trajetória configurou vários pactos federativos”, disse.

Vicente Trevas acredita que a herança oligárquica condicionou, de certa forma, o pacto federativo atual: “O nosso federalismo é também um mecanismo compensatório para continuarmos juntos reproduzindo as nossas desigualdades regionais e sociais”.

De acordo com o sociólogo, o pacto federativo de 1988 estabeleceu uma relação inovadora entre federalismo, democracia e descentralização. Vicente Trevas avalia que algumas características do novo ciclo histórico de desenvolvimento do Brasil são determinantes para a dinâmica federativa, por exemplo: a agenda de enfrentamento das exclusões sociais, com uma política de distribuição de renda.

Entre os desafios que ainda se apontam Vicente Trevas citou a falta de uma cultura federativa na administração pública federal: “Sinto que nossos colegas ainda são muito sensíveis a uma postura de Estado unitário. Quando formulamos propostas para o país, parece que a racionalidade se encontra nos ministérios e que estados e municípios serão apenas operadores”.

27.11.2009 – Debate sobre liderança do professor-tutor marca Dia Nacional da EAD

Em mais uma edição do Café com Debate, nesta sexta-feira (27), a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) recebeu os professores Michel Bourdon, da Canada School of Public Service (CSPS), e Andrea Filatro, das universidades Paulista e Federal de Juiz de Fora. A atividade, realizada no Dia Nacional da Educação a Distância (EAD), teve como objetivo promover uma reflexão sobre o papel do professor-tutor como líder de processos de aprendizagem.

Além de professores-tutores, o evento foi prestigiado por representantes de escolas de governo parceiras, servidores públicos e funcionários da ENAP. A diretora de Comunicação e Pesquisa, Paula Montagner, atuou como mediadora do debate e ressaltou a pertinência do tema escolhido. “Quando falamos em educação de adultos a distância, estamos diante de um público novo e também de novos objetivos a atingir. Com essa diversidade de assuntos apresentados, a ação de ensinar já não é mais tão previsível como no passado. Por isso, a liderança se torna cada vez mais importante”, disse.

Membro do Corpo Docente para Liderança da CSPS, Michel Bourdon compartilhou com os presentes a sua experiência de três décadas no serviço público, em especial, as lições aprendidas em 16 anos dedicados ao desenvolvimento de programas de liderança. Para Bourdon, liderança é um processo de influência que pode ser observado e aprendido, mas sobre o qual não existem regras universais. “Não há receita. Vou encontrar a minha forma de influenciar, à luz do que eu sou e do ambiente onde atuo. É preciso desenvolver pensamentos estratégicos, refletir, avaliar e seguir”, afirmou.

Michel Bourdon explicou que os programas de liderança precisam contar com facilitadores que tenham conhecimento do setor público e também dos processos de desenvolvimento pessoal: “O facilitador tem que ser capaz de entender antes de buscar ser entendido. Deve estimular o participante a se abrir, a assumir riscos”. Citando o filósofo chinês Lao Tzu (“Para fazer é preciso ser”), o especialista canadense finalizou dando um conselho aos educadores presentes: “Sejam vocês mesmos, não tentem copiar uns aos outros”.

Desafios - A doutora em Educação Andrea Filatro, que também é professora colaboradora da ENAP, abordou os desafios da tutoria na atualidade. “O ensino não acontece apenas em sala de aula; o material de aula não é mais o único conteúdo educativo; e existem outras fontes de autoridade e conhecimento, além do professor”, citou ao falar sobre a instabilidade do cenário educacional. Segundo Andrea, o professor-tutor atua em meio a um “sanduíche” de pressões dos alunos, da instituição para qual trabalha e também dos contextos político, social, cultural e econômico. “Estamos diante de uma realidade desafiadora”, disse.

Em relação ao contexto institucional, a professora destacou o fato de que os dirigentes, ao formularem ações de aprendizagem, precisam equilibrar duas necessidades: a ampliação do acesso e a garantia da qualidade.

Reflexão – Durante o debate, os expositores foram questionados sobre qual a melhor atitude diante do surgimento constante de novas ferramentas



tecnológicas na área da educação. “Sem dúvida, é importante mostrar a efervescência desse mundo externo e despertar o interesse da instituição para as novas tecnologias. Mas é preciso estar preparado para driblar as impossibilidades”, respondeu Andrea. Para Bourdon, também é necessário que o educador saiba administrar suas expectativas: “As ferramentas são incríveis, mas não podemos deixar a velocidade afetar a nossa qualidade de vida, nossa capacidade de reflexão. Acredito que tudo pode se transformar em aprendizagem, quando você se permite refletir sobre o que faz diariamente”.

No encerramento do Café com Debate, a coordenadora-geral de Educação a Distância da Diretoria de Desenvolvimento Gerencial, Tarcilena Polisseni, classificou o evento como um presente da ENAP ao Dia Nacional da Educação a Distância. “Que possamos transmitir essas visões aos nossos alunos e contribuir para que ofereçam um serviço público melhor”, finalizou.

27.01.2010 – Balanço ENAP/2009 – Café com Debate reúne especialistas e capacita servidores públicos

Em 2009, a ENAP promoveu três edições do Café com Debate, que reuniram especialistas nacionais e estrangeiros, acadêmicos e dirigentes do governo federal, possibilitando o intercâmbio de ideias e estabelecendo espaço de reflexão sobre temas relevantes da administração pública.

Os dilemas da modernização administrativa no México foram apresentados no primeiro Café com Debate do ano pelo professor do Colegio de México e especialista em políticas públicas José Luis Méndez Martínez, em um debate com a presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral. Méndez expôs os detalhes referentes ao Sistema de Serviços Profissionais de Carreiras implantado em seu país. A presidente Helena Kerr falou do processo de profissionalização da administração pública brasileira ao longo dos últimos 30 anos.

O segundo encontro analisou o tema “Federalismo e Integração Nacional”, e contou com as presenças do presidente do Fórum das Federações, o canadense George Anderson, da cientista política Marta Arretche e do sociólogo Vicente Trevas. Durante o evento, Anderson apresentou o Fórum das Federações – organização independente que reúne nove países federalistas, entre eles o Brasil –, mostrou diferentes experiências do sistema no mundo e as peculiaridades brasileiras na área. Marta Arretche detalhou alguns aspectos que diferenciam o Brasil dos demais países federalistas. Para finalizar, Vicente Trevas contextualizou o pacto federativo de 1988 na história do país.

Já o último Café com Debate de 2009 discutiu o papel do professor-tutor como líder de processos de aprendizagem com os professores Michel Bourdon, da Canada School of Public Service (CSPS), e Andrea Filatro, das universidades Paulista e Federal de Juiz de Fora. Bourdon compartilhou com representantes de escolas parceiras, servidores públicos e funcionários da ENAP a sua

experiência de três décadas no serviço público, em especial, as lições aprendidas em 16 anos dedicados ao desenvolvimento de programas de liderança. Na sequência, Andrea Filatro abordou os desafios da tutoria na atualidade. Ambos debateram as melhores medidas a serem adotadas diante do constante surgimento de novas ferramentas tecnológicas na área da educação. O evento integrou o calendário do Dia Nacional da Educação a Distância, celebrado na mesma data.

Notas

¹Helena Kerr do Amaral, Claudia Conde e Margaret Baroni assistiram uma atividade do *Armachair Discussions* no início de 2003, quando assinaram pela ENAP o acordo de cooperação com o CCMD do Canadá.

²Coordenador de Pesquisa e diretor de Gestão Interna da ENAP, respectivamente.

³A CCMD foi substituída pela CSPS (*Canda School of Public Service*) e continua a realizar semanalmente o *Armachair Discussions*. Para outras informações ver www.cspc-efpc.gc.ca/eve/air. No dia 17 de novembro de 2008, a presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral, e a presidente da CSPS, Ruth Dantzer, participaram desse evento debatendo sobre “*The Governance Capacity Building Project*”.

experiência de três décadas no serviço público, em especial, as lições aprendidas em 16 anos dedicados ao desenvolvimento de programas de liderança. Na sequência, Andrea Filatro abordou os desafios da tutoria na atualidade. Ambos debateram as melhores medidas a serem adotadas diante do constante surgimento de novas ferramentas tecnológicas na área da educação. O evento integrou o calendário do Dia Nacional da Educação a Distância, celebrado na mesma data.

Notas

¹Helena Kerr do Amaral, Claudia Conde e Margaret Baroni assistiram uma atividade do *Armachair Discussions* no início de 2003, quando assinaram pela ENAP o acordo de cooperação com o CCMD do Canadá.

²Coordenador de Pesquisa e diretor de Gestão Interna da ENAP, respectivamente.

³A CCMD foi substituída pela CSPS (*Canda School of Public Service*) e continua a realizar semanalmente o *Armachair Discussions*. Para outras informações ver www.cspc-efpc.gc.ca/eve/air. No dia 17 de novembro de 2008, a presidente da ENAP, Helena Kerr do Amaral, e a presidente da CSPS, Ruth Dantzer, participaram desse evento debatendo sobre “*The Governance Capacity Building Project*”.



Anexo 1

Oficina de Metodologia do Café com Debate na ENAP

Apresentação do Sr. Richard Rochefort, Diretor Geral e
de Eventos de Aprendizagem

**Workshop Internacional: Eventos de Aprendizagem do
Canadian Centre for Management Development –CCMD, julho de 2003.**



Armchair Discussions

Brasilia, Brazil
July 14-July 18, 2003



Armchair Discussions

- Target audience: managers at all levels
- Informal and interactive
- “Just-in-time” learning (hot topics; relevant)
- Convenient timing
- Free
- Accessible – video conferencing, video loans



ARMCHAIR OBJECTIVES:

- Attracting new clients to CCMD
- Sustaining interest between learning encounters
- Leveraging support for Public Service priorities
- Fostering awareness about Public Service challenges and innovations
- Celebrating lessons learned and achievements
- Generating communities of interest



Armchair Outreach (02-03)

- 39 Armchairs
- On-site – 3303 participants
- Video conferencing – 9 sessions; 18 departments and agencies
- Library loans – 70 loans to 20 departments



Elements of an Armchair

- Programming
- Marketing
- Registration
- Logistics
- Video Conferencing
- Evaluations



Armchairs: Key Issues and Challenges

- Reducing number of “no shows”
- Expanding access to the regions
- Aligning programming to support the new Canada School of Public Service



Armchair Discussions

Past Topics	Speakers
<p>“Leading Horses to War: Iraq, the United Nations and the Future”</p>	<p>Paul Heinbecker, Ambassador and Canada's Permanent Representative to the United Nations</p>
<p>Canada - Europe Relations</p>	<p>Mr. Reod Nielsen, Ambassador of Denmark and Mr. Paul Dubois Assistant Deputy Minister (Europe), Department of Foreign Affairs and International Trade</p>



Armchair Discussions

Past Topics	Speakers
Investing in Technology for the Future	Jack Smith , National Research Council Canada
“Choosing Channels: Preferred methods of communicating from and with Government”	Joanne McNeish , Director, Marketing Research, Canada Post Corporation
Risk Management in the Public Service: A New Approach	Joëlle Montminy , Indian and Northern Affairs Canada and Leslie Holland , Justice Canada



ARMCHAIR DISCUSSION - EVALUATION

Event:

Date:

Speaker(s):

Please fill the circle completely that corresponds to your rating for each question. Do not fold the questionnaire.

Correct Mark

Incorrect Marks



Do You Agree?

Strongly Disagree — Disagree — Neutral — Agree — Strongly Agree

- 1. Overall, I was satisfied with this learning activity. 1 2 3 4 5
- 2. This learning activity was a productive use of my time. 1 2 3 4 5
- 3. I would recommend this learning activity. 1 2 3 4 5
- 4. This learning activity was well organized and managed. 1 2 3 4 5
- 5. The guest speaker(s) was (were) professional and effective. 1 2 3 4 5

Do you have any suggestions of speakers and or topics for future Armchair Discussions?

How did you hear about this Armchair Discussion? (please specify)

- E-mail
- Fax
- CCMD Web site
- Intranet
- Brochures
- Posters
- Other _____

If you would like to be added to CCMD's electronic mailing list and to be updated by e-mail on future events, please provide the required information.

First name:

Last name:

Department:

Telephone:
()

E-mail Address:

Overall comments / views:



Centre canadien
de gestion

Canadian Centre for
Management Development

PROTÉGÉ une fois rempli

DISCUSSION INFORMELLE - ÉVALUATION

Session :

Date :

Conférencier(s) :

Veillez remplir complètement le cercle qui correspond à votre appréciation pour chaque question. Ne pas plier le formulaire.

Bonne façon



Mauvaise façon



Êtes-vous en accord?

Fortement en désaccord En désaccord Neutre En accord Fortement en accord

1. Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de cette activité d'apprentissage.

1 2 3 4 5

2. Cette activité d'apprentissage a été un bon investissement de mon temps.

1 2 3 4 5

3. Je recommanderais cette activité d'apprentissage.

1 2 3 4 5

4. Cette activité d'apprentissage a été bien organisée et gérée.

1 2 3 4 5

5. Les conférenciers étaient professionnels et efficaces.

1 2 3 4 5

Quels conférenciers et/ou thèmes pourriez-vous nous suggérer pour les discussions informelles à venir?

Comment avez-vous entendu parler de cet événement? *(veuillez préciser)*

courriel télécopieur site web du CCG intranet dépliants affiches autres

Si vous souhaitez que nous ajoutions votre nom à la liste de distribution du CCG afin d'être informé de nos événements d'apprentissage, veuillez nous laisser les informations suivantes :

Prénom :

Nom de famille :

Ministère :

Numéro de téléphone :
()

Courriel :

Commentaires généraux / opinions :



Anexo 2

Oficina de Metodologia do Café com Debate na ENAP

Entrevistas com Linda McLoughlin e Michel Authier

Entrevista: O coração da liderança

Juliana Silveira

A irlandesa Linda McLoughlin criou a empresa de consultoria em liderança *Linda McLoughlin LeadershipWorks*, depois de mais de 20 anos no serviço público irlandês, onde trabalhou na Agência Estatal de Turismo (Cert) desenvolvendo currículos nacionais para apoiar a educação vocacional e a formação no setor turístico, além de ser responsável pela avaliação e certificação da indústria hoteleira irlandesa. Em 1997, tornou-se, no



Instituto de Administração Pública (Ipa), especialista em liderança e gestão sênior, e na Kennedy School of Government, em Harvard, desenvolveu pesquisa em percepções sobre liderança feminina no setor público. Com experiência em desenvolvimento de lideranças na Europa e na África, Linda McLoughlin visitou a ENAP, em setembro. Entre outras atividades, esteve à frente do Café com Debate, que contou com a participação da ministra Nilcéia Freire, da Secretaria

Especial de Políticas paraas Mulheres, e de Magali Naves, representando a ministra Matilde Ribeiro, da Secretaria de Promoção da Igualdade Racial. Linda McLoughlin concedeu esta entrevista à Revista do Serviço Público:

RSP: *Como a liderança pode impactar o setor público?*

Linda: O estudo “Liderança no século XXI”, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicado em 2001, indica que a liderança é mais importante, especialmente, sob três condições. A primeira é quando se tem uma sociedade muito heterogênea. O Brasil é muito heterogêneo na sua composição étnica e a Irlanda está ficando cada vez mais. Tivemos, por muito tempo, uma população estável, mas, com o crescimento econômico, estamos atraindo trabalhadores imigrantes de outras culturas. Dessa forma, a liderança é importante para prover serviços públicos em uma sociedade heterogênea, de modo a assegurar inclusão social e equidade. É também importante em governos descentralizados porque a tendência no setor público é tornar a administração mais próxima do cidadão e do público. Nessas situações, requer-se que os administradores locais tenham mais liderança e sejam capazes de tomar decisões; de fato, a hierarquia não tem muita influência em uma situação descentralizada. A terceira condição é que, durante períodos de reforma e modernização, os líderes estejam aptos a administrar o processo de mudança e sejam criativos e inovadores para pensar em reengenharia e redesenho dos serviços públicos, de forma a agregar valor ao investimento e tornarem-se sensíveis às necessidades dos cidadãos. Os líderes, em tempo de reformas, precisam mobilizar as equipes para implementar novas formas de trabalhar. Na Irlanda

estamos passando por um período sustentável de modernização, incluindo um programa de descentralização. Em uma revisão oficial dessas reformas, a questão principal que surgiu foi a de que precisávamos de uma liderança transformadora porque, mesmo que algumas mudanças estruturais tenham sido implementadas, a profunda mudança cultural que se requer para dar suporte às reformas não estava em evidência no serviço público. Precisamos de líderes que possam inspirar e inovar, se realmente queremos que o processo de modernização seja firme e se torne mais que uma reforma cosmética ou superficial. Também precisamos de líderes em todos os níveis do serviço público – deve-se passar além de hierarquias, de forma que as organizações possam empoderar suas equipes na linha de frente para tomar decisões e usar sua iniciativa na provisão de serviços mais responsivos e rápidos. A liderança está no coração da reforma e da excelência do serviço público.

RSP: *Como os resultados da sua pesquisa podem ajudar o governo irlandês a lidar com o desenvolvimento de lideranças?*

Linda: Penso que seja útil para os tomadores de decisão no momento, pois ela destaca onde estão os déficits de liderança e de competências de gerenciamento, uma vez que a ferramenta que utilizei para coletar os dados permite olhar para o comportamento dos líderes por meio de 22 diferentes dimensões. Posso ver tendências emergindo de padrões de comportamento porque tenho coletado dados há sete anos. É interessante notar que o perfil do dirigente no serviço público irlandês de fato não mudou nesse período, apesar da retórica da necessidade de mais liderança. Ainda não vemos muito do comportamento inovador, persuasivo,

inspirador; sequer temos muito foco na produtividade e nos resultados, entre os líderes. A liderança é chave para mobilizar pessoas em torno da noção de mudança, mas os resultados da minha pesquisa são frustrantes. Sugerem que, apesar do investimento em treinamento e de se falar da necessidade de liderança, o desempenho dos gerentes públicos irlandeses carece de forte liderança e de orientação inovadora. Não é que não haja servidores que sejam líderes notáveis, mas precisamos desenvolver a capacidade de liderar através do sistema. Ainda vemos a predominância de um estilo mais burocrático de administração. A pesquisa mostra onde estão os déficits e onde, no futuro, devemos oferecer treinamento customizado de forma a desenvolver as competências requeridas para completar o processo de modernização. Atualmente, o governo irlandês convidou a OCDE para iniciar uma revisão oficial completa de nosso setor público, com ênfase particular em qualidade da liderança. É um empreendimento estimulante. Imagino que, após a revisão, haja renovado interesse no desenvolvimento de lideranças.

RSP: *A pesquisa tem conseguido influenciar o modo como os cursos de capacitação são desenhados para o setor público irlandês?*

Linda: Sim, ela serviu de base para muitos cursos, como os direcionados a dirigentes da área de saúde, a gerentes intermediários de governos locais com alto potencial para se tornarem dirigentes, a gestores. Em relação aos programas inovadores, a pesquisa definiu seu conteúdo e o foco de treinamento, bem como guiou o desenho geral do programa. Por exemplo, mostrou que os dirigentes acham o *coaching* executivo interessante; que o diagnóstico de 360° ajuda bastante; que os

cursos que estimulam a formação de redes são positivos. Então, fomos capazes de elaborar o desenho dos cursos em torno desses conceitos e nos afastamos de uma abordagem mais tradicional, que seria mais pesada em conteúdo e muito focada no tutor, no palestrante ou no fato de o professor ter todas as respostas prontas. É importante que o treinamento espelhe a mudança de comportamento que ele visa criar. Se queremos ver os gerentes mais pró-ativos, criativos e influentes em suas abordagens, então o desenho do conteúdo do programa deve ser não tradicional, desafiador e questionador. Uma pesquisa como essa pode prover a *rationale* para uma nova abordagem em treinamento e desenvolvimento.

**“A liderança está no
coração da reforma e
da excelência do
serviço público.”**

RSP: *Os irlandeses tiveram uma mulher presidente da República, Mary McAleese, sucedendo a primeira mulher presidente da Irlanda, Mary Robinson. Há diferença, no setor público irlandês, de percepção e comportamento em relação a mulheres no poder?*

Linda: Essa é uma questão interessante. Eu realmente gostaria de poder ter uma resposta boa e clara. Até agora, tivemos três mandatos femininos na Presidência, que são maravilhosos modelos e revigoraram o papel da Presidência na Irlanda. Em nosso sistema, o presidente é mais uma figura, com o primeiro-ministro tendo a maior parte do poder. Mas quando Mary Robinson tornou-se presidente e quando se seguiu de Mary McAleese, elas

trouxeram a Presidência mais próxima das pessoas e expandiram seu papel de modo muito positivo. Seu impacto será grande no longo prazo e pode ser ainda cedo para vermos o real efeito no setor público devido à sua cultura tradicional e burocrática. Há um maior número de mulheres indicadas para cargos de chefia mais altos. Definitivamente, houve progresso – nos últimos meses duas mulheres competiram e foram nomeadas para três dos cargos máximos do serviço público – e agora



temos 1/3 de representação feminina nesse nível, o que é uma melhoria significativa. Mas quando analisamos os salários de homens e mulheres irlandeses que têm o mesmo nível de escolaridade, vemos que os homens ainda ganham mais. Acho que isso sempre será uma questão para as mulheres, não importa o quão capazes elas sejam, o quão ambiciosas, ou que sejam boas líderes; como também é uma questão para as mulheres saber equilibrar seus compromissos familiares e sua carreira. Talvez, isso ainda não seja uma escolha tão difícil para os homens.

RSP: *Como as mulheres podem preservar sua identidade e ajudar a tornar positivas as características femininas nas relações de poder?*

Linda: Outra questão instigante! Acho que o jeito como a sociedade se organiza está mudando. Tenho notado, particularmente na Irlanda, que todo o processo de diálogo se torna cada vez mais importante, assim como o trabalho em parceria e a colaboração com as comunidades e outros grupos de cidadãos na entrega dos serviços públicos. Há novas estruturas e novas formas de se fazer negócio que requerem habilidades diferentes. As novas abordagens emergiram nos últimos cinco ou seis anos, particularmente em relação ao processo de consulta pública e ao trabalho em parceria.

Por exemplo, no passado, no setor público, decisões sobre onde uma nova rodovia seria construída, ou onde o aterro sanitário seria colocado, eram tomadas pela prefeitura. Nos últimos anos, as comunidades encontraram sua voz. Elas querem ser envolvidas nessas decisões, e então aumentaram os grupos de *advocacy*, particularmente, de questões ambientais, de política social, de saúde. Estou começando a considerar, uma vez que o modo de fazer negócio tem mudado de uma perspectiva muito incisiva “de alto a baixo” no modelo de tomada de decisão, que, quando isso mudar, de fato, as mulheres terão melhor desempenho porque têm *know how* para trabalhar em equipe e são orientadas para a colaboração. Talvez, com o passar do tempo, as características femininas sejam mais valorizadas. Não significa dizer que os homens não têm essas qualidades, mas, se consideramos que somos mais intuitivas, mais emocionalmente inteligentes, podemos começar a redefinir nosso conceito de efetividade gerencial. Isso pode criar novas oportunidades para as mulheres

usarem seus talentos e validarem seus modos particulares de trabalhar e fazer negócio. Eu vejo isso acontecendo ao longo dos anos. O ideal seria ver a evolução de uma cultura do serviço público que valorizasse igualmente traços femininos e masculinos, e reconhecesse a importância da diversidade e das perspectivas diferentes.

RSP: *Em seu estudo, são mencionados três tipos de fracasso de liderança: na aprendizagem, na responsabilidade e na falta de inteligência emocional. Como isso poderia explicar, à luz do seu estudo de percepções, a questão de as mulheres não serem reconhecidas como boas líderes pelo fato de expressarem mais livremente suas emoções?*

Linda: Quando falei dos três tipos de fracasso de liderança, discutia em nível mais sistêmico. Estávamos olhando para um serviço público mais tradicional, que tem um modo já estabelecido de trabalhar e fazer as coisas. Dessa forma, uma das falhas é que os líderes não têm aprendido nem evoluído a partir de suas experiências prévias. Temos um sistema que não tende a dar importância à responsabilidade individual e à *accountability*. Assim, frequentemente, o fracasso pode ser atribuído aos políticos, ao público, a qualquer um, menos ao verdadeiro responsável. Existe essa cultura, que não enfatiza de fato onde é o ponto final. Então, quando falei do fracasso da liderança em não tomar responsabilidade, isso se torna mais evidente no nível sistêmico.

Porém, com relação ao fracasso da inteligência emocional, características como autoconsciência e consideração pelos outros não têm sido valorizadas como um todo. O treinamento tradicional e a formação dos servidores públicos diziam respeito mais ao desenvolvimento cognitivo das pessoas. Eles eram bons em análises, em formulação de políticas, em

administrar as expectativas dos políticos, em seguir instruções? Essas eram, provavelmente, as características que deveriam ser mais valorizadas em um servidor público, em vez da empatia, compreensão e motivação, no nível sistêmico. Penso que as mulheres são tão culpadas por esses fracassos quanto os homens. Não podemos dizer “é tudo culpa dos

“Idealmente, deveríamos ver a evolução de uma cultura do serviço público que valorizasse igualmente traços femininos e masculinos e reconhecesse a importância da diversidade e das perspectivas diferentes.”

homens” porque sempre tivemos participação significativa no serviço público, que é o maior empregador de mulheres. Apenas não temos visto mais mulheres em posições de alto mando, mas isso está mudando. Quanto à segunda parte da questão, os resultados da pesquisa do estudo do Management Research Group (MRG) mostraram que nos níveis mais seniores não havia, virtualmente, nenhuma diferença na percepção do desempenho dos homens e das mulheres dirigentes – os mais hábeis e os mais estratégicos chegaram lá. Nos níveis mais baixos, entretanto, havia uma diferença de percepção e eu enfatizo que era uma percepção, e não um resultado baseado no desempenho de fato. O que o estudo

mostrou foi que os chefes tendem a ver seus pares masculinos como mais contidos, capazes de trabalhar sob pressão, mais firmes e tendentes a usar uma abordagem tradicional para resolver problemas. No entanto, os chefes tendem a ver suas colegas fazendo menos esforço para controlar suas emoções, expressando o que pensam e sentem, e colocando mais ênfase no estabelecimento de metas, no monitoramento e na observação de prazos. O interessante é notar que os subordinados de gerentes homens e mulheres faziam pouca distinção e tendiam a julgar cada gerente simplesmente com base em seu desempenho no trabalho. De novo, aqui é que mecanismos mais robustos de recrutamento e promoção são importantes para garantir que os vieses pessoais ou percepções não

tenham influência indevida nos prospectos de carreira de mulheres gerentes. Na Irlanda, estamos adotando entrevistas baseadas em competências, que é um modo mais justo e transparente para todos os interessados. A principal recomendação do estudo do MRG é que as mulheres líderes realmente precisam desenvolver fortes habilidades de planejamento estratégico como o melhor caminho para chegar ao topo, e isso deve ser incorporado por aqueles responsáveis pelo desenho e pela oferta de desenvolvimento gerencial e de liderança para os servidores públicos. Tem sido largamente reconhecido que níveis maiores de inteligência emocional são a essência da liderança, de modo que podemos esperar que isso seja cada vez mais valorizado entre os servidores públicos.

Entrevista Michel Authier

As Árvores de Conhecimentos

Michel Authier é um velho conhecido de parte do público brasileiro por ter inventado os princípios do Sistema das Árvores de Conhecimentos. Trata-se de poderoso instrumento de cartografia e gerenciamento dinâmico do conhecimento, o qual o autor prefere definir como riqueza humana por permitir a valorização das competências individuais e coletivas.

Depois da publicação do livro “As Árvores de Conhecimentos”, em co-autoria com Pierre Lévy, o professor Authier associou-se a outros colegas franceses na criação e gestão de uma empresa que transformou o que eram princípios em um *software* (Gingo), que efetivamente permitiu mapear e redirecionar ações de um considerável número de empresas privadas e organizações públicas.

Suas reflexões nos domínios da sociologia e da filosofia da ciência, ao mesmo tempo em que mantiveram seu espírito crítico sobre os rumos da sociedade moderna, levam-no a permanecer atento às novas possibilidades de uso do conhecimento e da informação, sempre com ênfase na sua democratização e na busca da valorização das ações do cidadão.

Na sua estada no Brasil, em novembro de 2006, Michel Authier concedeu esta entrevista à Revista do Serviço Público, em que mostra sua visão sobre o papel do conhecimento na construção de uma nova fase da humanidade, bem como das organizações públicas e privadas.

RSP: *Quais as principais transformações que as novas tecnologias da informação – processamento, busca e comunicação – trouxeram para o mundo contemporâneo?*

Michel Authier: Anteriormente à evolução tecnológica ou organizacional, houve mudanças importantes no substrato humano da sociedade, gerando tal evolução. Porque mesmo que essas idéias já tivessem nascido, o progresso técnico, por si só, não teria o valor que a sociedade humana lhe atribui, a não ser que ela estivesse pronta a recebê-lo. Assim, sempre tenho por princípio procurar, entre os homens e as mulheres, aqueles que antecipam todas as transformações técnicas, políticas, sociais e organizacionais.

Por exemplo, sabemos que as tecnologias da internet estavam disponíveis há uns 20 ou 25 anos, mas não tinham visibilidade e, portanto, não transformavam a sociedade. Isso ocorreu até o início dos anos 90, quando houve uma mudança de atitude dos seres humanos, que acolheram essa transformação técnica. Então, qual é o grande acontecimento antropológico? Isso é o que deveria motivar nosso interesse.

RSP: *Há um novo papel para o homem e a mulher nesse contexto dinâmico de produção do conhecimento?*

Michel Authier: Na sociedade, o homem e a mulher sempre foram os portadores do desejo de transformação. Ambos imaginavam um mundo melhor. Queriam transformá-lo, mas achavam que isso não se dava tão rapidamente. De uns 20 anos para cá, vemos, cada vez mais, seres humanos que se queixam de que o mundo está evoluindo muito aceleradamente, de que as mudanças estão sendo demasiadamente rápidas. Na Europa, em particular, mas também nos Estados Unidos, há intelectuais que,

quando jovens, eram a favor da revolução e construíam sua reputação pregando a transformação do mundo. Entretanto, agora, reivindicam que as mudanças ocorram num ritmo menos acelerado para que possam analisá-las. Para mim, isso é bastante significativo.

Na verdade, o homem e a mulher estão num meio ambiente que evolui mais rapidamente do que eles. Acredito que essa evolução esteja ligada não só ao acúmulo de fenômenos demográficos, mas também às tecnologias da comunicação que nos permitem, cada vez mais, colocar as pessoas em contato umas com as outras. É sobre a base dessa complexidade que as tecnologias foram reconhecidas para prestar assistência aos homens e mulheres no domínio dessa acelerada transformação.

RSP: *Viver plenamente essa complexidade traz conseqüências para homens e mulheres. Seria possível fazer um balanço entre o que se ganha e o que se perde?*

Michel Authier: Eu acredito que houve certa perda, só que essa perda não é necessariamente uma coisa ruim. Ela pode ser considerada uma liberação. O fato de não termos a mesma memória que as pessoas da Idade Média, justamente porque dispomos de tecnologias como o livro, o fato de já não vivenciarmos o que guardamos dos saberes diminuiu a necessidade de memorização. Em contrapartida, pudemos desenvolver a capacidade de raciocínio, libertando o cérebro do trabalho de memorização. Então, essa perda não é necessariamente uma coisa ruim.

Há, porém, outros tipos de perda – e isso está muito claro para mim, embora não esteja tão óbvio para outros intelectuais – como a da crença de que o saber nos permitiria ter uma representação racional

da evolução das nossas sociedades no futuro. Essa é a falência da idéia de uma vanguarda de intelectuais. Não há mais como acreditar que os revolucionários, os pensadores, os “engenheiros” podem desenhar a organização perfeita que vai nos permitir colocar em funcionamento a sociedade e as organizações da melhor forma possível. Temos de deixar de lado essa ilusão.

RSP: *Como saber quais os conhecimentos devem ser transmitidos se vivemos, como o senhor afirma, em um mundo em que a situação não está adaptada aos saberes que já temos?*

Michel Authier: Em determinadas situações, esse saber vai ser um freio para a adaptação porque vamos tentar nos adaptar em função de um saber adquirido em um contexto que não corresponde àquele que produziu esse saber.

As tecnologias apareceram como suportes a serem considerados nessa situação de pânico. A metáfora que dominou, e ainda domina, o conjunto das sociedades em que estamos inseridos – as sociedades

desenvolvidas – é a metáfora da pessoa que nasce no oceano da informação. É preciso ter consciência de que o antigo sentido de informação era a coisa colocada na forma, ou seja, já era um embrião do saber.

Essa não é, de maneira alguma, a percepção que as pessoas têm hoje da informação. Para elas, a informação é um fluxo contínuo e que toma todos os sentidos que lhe quisermos dar. Não há um sentido único porque este vai depender da pessoa que gera a informação.

Portanto, todos os instrumentos que nos permitam escapar da angústia diante da informação serão bem-vindos. E se um determinado instrumento der a ilusão de flutuar sobre a informação, todos alcançarão o sucesso comercial dos últimos 20 anos. O Google é justamente isso, é a ilusão de que flutuamos sobre a informação. E o nome “Google” foi muito bem escolhido porque permite uma imagem que se amplia (gooooooooogle), onde se pode imergir e encontrar o Google. Pode até não ter sido conscientemente, mas acho que há algo de bastante sedutor nessa palavra.

O termo Google tem um sentido preciso. Google é um número, dez milhões. Mas acho que isso não foi suficiente para tamanho sucesso. Há toda uma dialética que opera através de instrumentos capazes de nos permitir produzir mais informações e conhecimento, estabelecendo relações, e que se tornam cada vez mais indispensáveis. Nesse sentido, estamos inseridos num treinamento tal que o futuro não está mais diante de nós. Ele está aos nossos pés, permanentemente. Estamos em um turbilhão de informações. Então, as estratégias de intervenção, os métodos, as práticas, a função do saber, a governança, hoje, são totalmente diferentes do que acontecia há 30 anos.



RSP: *Qual o impacto das transformações da forma de produção para as organizações? Essas transformações alcançam também as entidades públicas e seus agentes – os funcionários? Como o senhor vê essa mudança sendo absorvida?*

Michel Authier: Inicialmente, acho necessário fazer uma tipologia das instituições públicas, já que não estão todas submetidas ao mesmo regime. O funcionamento da administração civil não evoluiu tão rapidamente quanto o do sistema de comunicações entre cidadãos, o da legislação sobre a experimentação científica e, sobretudo, o do Direito em função da evolução dos contextos, dos ambientes. Há um funcionamento da Justiça quando em período de estabilidade, mas, em um mundo em eterno movimento, o perigo é justamente a estabilidade. Se nós ficarmos no meio do rio, sobre uma rocha, à primeira vista estamos perdidos.

É preciso aprender a construir sistemas administrativos flexíveis, que se tornem estáveis no movimento e pelo movimento. Em francês, há uma analogia de vocabulário, que é muito importante, entre “governo” e “leme”. O leme é o sistema do barco que nos permite tomar a direção correta. Só que não é o leme que faz o movimento. A ilusão da governança era justamente porque, durante séculos, o mundo evoluía lentamente e os governantes pensavam que eles determinavam o movimento da sociedade.

Acredito que isso sempre foi uma ilusão. Só que, antes, podíamos nos enganar, acreditar que era Luís XIV que fazia a França ou que eram os generais de Luís XIV que o levavam à vitória. Mas, hoje, isso é quase ridículo. Nós vemos que a função do governante se aproxima muito da função do piloto do barco, que diz como é preciso direcionar o leme. Nós

direcionamos o leme em função de um objetivo geral e de circunstâncias particulares. Sabemos perfeitamente que um barco, às vezes, corre o risco de afundar, então temos de tomar outro caminho, seguir o curso do vento para aproveitá-lo da melhor forma possível.

A governança é a escolha entre várias possibilidades, e o que vai nos permitir transformar o ambiente é uma escolha entre as transformações possíveis. Há administrações que participam claramente dessas escolhas, que podem apoiá-las e transmiti-las. Mas há outras que participam pouco, e entendo que não devemos transformá-las da mesma maneira. Desse modo, seria interessante especificar tipologias e não tentar aplicar o mesmo regime a todas as administrações. Isso talvez signifique uma riqueza, em termos de conhecimento, e faça com que as administrações de saber demandem mais competências de adaptação ou que mantenham uma perenidade diferenciada, conforme o que sejam elas.

Além disso, haveria a vantagem de valorização do *status* do funcionário, na medida em que lhe seriam atribuídas diferenciações importantes na escolha da sua carreira, segundo seu caráter inovador ou conservador, no caso de ser jovem e dinâmico, ou mais idoso e prudente.

Dessa maneira, poderíamos conseguir delinear uma paisagem diferente no esquema administrativo que tornasse sua função mais ágil, estimulante e mobilizadora. Sabemos que, quando um colaborador está motivado, ele trabalha e aprende muito mais do que quando lhe é imposto um determinado comportamento ou tipo de formação.

Também temos uma idéia de qual a metodologia que adotariamos para estabelecer a tipologia das atividades

administrativas e o tipo de competência que essas atividades exigem, bem como a que taxas de evolução elas devem ser submetidas. Frequentemente digo que o tipo de atividade das administrações depende dos diferentes regimes, conforme os contextos nos quais estão inseridas. Sempre destaco que não precisamos ter uma grande evolução das competências quando há um movimento em que as taxas de evolução são mais fracas.

RSP: *O senhor poderia falar sobre a contradição que todo indivíduo vive, e não apenas o funcionário, entre a volatilidade extrema das formas sociais que nos são apresentadas e a formação muito estrita e estruturante que nos é propiciada?*

Michel Authier: Para refletir sobre isso, é preciso perceber algo muito importante que se coloca em relação ao conceito de formação do indivíduo. Essa formação deve proporcionar ao indivíduo uma visão coerente dele mesmo, em que não terá dúvidas sobre a sua identidade. Nesse momento, penso que uma formação

“A metáfora que dominou, e ainda domina, o conjunto das sociedades em que estamos inseridos – as sociedades desenvolvidas – é a metáfora da pessoa que nasce no oceano da informação.”

rigorosa é essencial, qualquer que seja o contexto em que esse indivíduo esteja inserido, justamente porque é a formação do seu “ser no mundo”, além mesmo do seu “ser no social”, no trabalho ou no lazer. Cada indivíduo é como o barco de Teseu,

concebido pela estrutura e pelas dimensões materiais dessa estrutura. O indivíduo é estruturado conforme os saberes que ele adquire na sua família, na escola, no relacionamento com amigos, diante das certezas e incertezas que vai enfrentar. Nós acreditamos que o barco de Teseu existe por conta das suas plataformas, do mastro, das velas e do leme. O barco de Teseu persiste há séculos e o filósofo sempre se pergunta se aquele é mesmo o barco de Teseu, porque já não há uma plataforma original, uma vela original, um marinheiro original. Mas continuamos, sim, dizendo que aquele é o barco de Teseu.

Então, o que é eterno? A forma ou a matéria? Acho que é justamente porque o indivíduo se insere na vida social, com todas as certezas em termos de um saber construído – que pode ser proveniente do grego, do latim, da matemática moderna, dos sonetos de Shakespeare, das poesias de Pablo Neruda, ou de outros – que esse indivíduo terá a capacidade de mudar as plataformas e os saberes, uma vez que não terá mais dúvidas sobre o ser que os transmite. E é esse ser que vai flutuar em um mundo em movimento. A única utilidade desses saberes é a certeza de que esse indivíduo existe. E ao ter a certeza sobre seus saberes, esse indivíduo torna-se mais confiante e acredita que poderá encontrar uma referência. A curiosidade lhe dá abertura para o mundo, o que, de certa maneira, lhe será útil porque o capacitará a participar da transformação desse mundo e, ao mesmo tempo, dos saberes que o constituem.

RSP: *Como o senhor vê a transformação da organização piramidal?*

Michel Authier: Isso nos remete à idéia de tomador único de decisões, em que há consonância com os comportamentos da

governança e em que há inúmeros atores que devem se relacionar uns com os outros, de modo a conciliar e a negociar. Um aspecto importante é a possibilidade de controle, de tal maneira que se garanta o êxito de certo número de decisões. Devemos ter condições de assumir determinados riscos em uma atitude que não é exatamente de direção, mas uma tentativa de motivação, de estimular situações e criar a dinâmica apropriada.

Assim, vemos que a organização não é mais piramidal, mas passa a agir em rede, de uma maneira flexível e matricial. Não podemos mais trabalhar sistematicamente a produção dos indivíduos porque a produtividade pressupõe a idéia de se repetir sempre a mesma coisa e de melhorar, ao longo do tempo, a aceleração dessa repetição.

O problema é que, hoje, cada ação é diferente da que se fazia anteriormente. O mais importante é adaptar permanentemente o que fazemos a uma realidade que está mudando. Então, não estamos mais em uma busca por empresas e sim por organizações em geral, visando à melhoria da produtividade, à melhor competitividade, construindo isso coletivamente.

A idéia de competitividade é importante porque se subentende a idéia de competição e, sobretudo, de rapidez. Ou seja, diante de um jogo de expectativas, nós devemos reagir o mais rapidamente e o melhor possível. No caso das empresas, o que não acontece com as organizações, isso significaria que aquelas que vão se sair bem são as que conseguem satisfazer suas novas necessidades com mais rapidez. Mas essas novas demandas, esses novos problemas também existem no serviço público. Assim, quanto mais você satisfizer essas necessidades, mais rapidamente vão

surgir novas demandas. Durante anos a fio, tínhamos uma tabela precisa das necessidades a serem satisfeitas e a certeza de que era necessário formatar os seres humanos, que chamávamos de “recursos humanos”, para que preenchessem tarefas repetitivas, definidas antecipadamente.

Agora, entendemos bem que esse não é mais o plano racional em que devemos inserir os seres humanos. É a partir desses seres humanos, considerados uma riqueza, que veremos como é possível cultivar e valorizar essa riqueza para que ela se adapte ao ambiente social, cultural e humano no qual está inserida. Será necessário estabelecer uma mudança contínua de compartilhamento de conhecimento entre os que são servidos, o público, e os que servem, os funcionários. A partir desse momento, o valor maior passa a ser o conhecimento.

O que é o conhecimento, tanto para mim quanto para aquelas pessoas que se interessam pelas Árvores de Conhecimentos? Estamos inseridos em um sistema dinâmico, em mobilidade permanente. E quando assim estamos, o movimento se mantém se criarmos uma inércia e nada chegar a contrariá-la.

Mas isso ocorreria somente em um mundo fluido, em que não haveria resistência à aquisição e ao compartilhamento de conhecimentos e onde reinaria a harmonia. A adaptação se faria de uma maneira fluida entre o conhecimento das necessidades e o conhecimento das riquezas que nos permitiriam satisfazê-las.

Só que esse mundo não existe. Como dizia o psicanalista Jacques Lacan, o real é o que nos restringe, o que nos impede e contraria nosso prazer. O mundo real está cheio de obstáculos que encontramos pela frente. Em grego, esses obstáculos são chamados de problemas. Ou seja, as coisas

que as pessoas têm pela frente e que as impedem de avançar são os problemas. Cada problema parte das características imprevistas que as forçam a agir de uma maneira diferente da que haviam previsto.

O trabalho de superação desses problemas é o trabalho do conhecimento. Há inúmeras estratégias de superação e, felizmente, há saberes que nos permitem atuar em situações bem formatadas, se os dominarmos.

RSP: *Como o senhor avalia a revalorização da dimensão humana do conhecimento?*

Michel Authier: Para esclarecer especialmente as escolas, que são responsáveis pela formação, é necessário atentarmos para o fato de que pessoas podem repetir seus saberes sem terem um conhecimento profundo, bem como conhecer as regras sem serem capazes de adaptá-las às situações que venham a enfrentar. Portanto, há uma diferença importante entre ter adquirido um saber e ser capaz de dominá-lo.

Um dos perigos da função pública é justamente o fato de que normatizamos as regras de uma maneira muito precisa, embora seja difícil apropriarmo-nos delas. Então, satisfazemo-nos com uma simples aquisição e não insistimos suficientemente na formação do exercício do saber. É pelo exercício prático desse saber que ele pode se tornar conhecimento em cada um de nós. O conhecimento repousa sobre os saberes, mas a aquisição desses saberes não é suficiente para gerar um conhecimento.

Os problemas que encontramos raras vezes estão formatados como foi previsto pela regra. Assim, é muito importante saber utilizar a informação para adaptar os problemas com os quais nos deparamos e as regras que sabemos utilizar. Temos, ao mesmo tempo, uma problemática do

conhecimento, de aquisição do saber, e a capacidade de interpretar a informação decorrente do ambiente em que nos encontramos.

Interpretar essa informação durante um serviço, por exemplo, significa ser sensível ao público que estamos servindo. Ou seja, conhecer a maneira como somos capazes de interpretar as informações disponibilizadas para adaptar nosso comportamento e a aplicação da regra a essa situação.

Sabemos que a informação é cada vez mais importante e o público é, cada vez menos, um público geral. Cada indivíduo se torna uma singularidade e, de certa maneira, é um ser diferenciado, um representante diferenciado do que acreditamos ser o público em geral.

Torna-se cada vez mais necessário que a humanidade nos permita interpretar a informação advinda da pessoa, que, em um dado momento, apropria-se do serviço que temos de disponibilizar. Isso faz com que o conhecimento seja extremamente dependente de sua apropriação humana.

Além disso, na língua francesa, a palavra “conhecimento” comporta três sentidos. O primeiro, o conhecimento oriundo dos saberes. O segundo é o fato de se conhecer um ambiente, ou seja, de ser capaz de interpretar a informação que vem desse ambiente e que é o que chamamos em francês de “ser um país de conhecimento”, o que significa dizer que tal ambiente não se constitui problema porque as pessoas sabem interpretar, de imediato, as informações provenientes dele. E há um terceiro sentido: ter um conhecimento é conhecer o ser humano em quem temos confiança suficiente para lhe entregar um determinado problema que não sabemos resolver.

A competência vai sinalizar que os indivíduos têm determinados problemas considerados um entrave porque não têm o saber e não compreendem a informação. É por isso que procuramos alguém capaz de analisar os problemas que enfrentamos, ajudando-nos a superá-los. É perceptível que o compartilhamento de conhecimentos, de certa maneira, é um compartilhamento de problemas, também. Na medida em que eu me dou conta de um problema, graças ao intercâmbio humano, o problema vai ser resolvido. E é graças a isso que adquirimos um pouco do conhecimento da pessoa com quem entramos em contato, ao tentar resolver nosso problema.

Uma organização de aprendizagem é, sobretudo, uma organização em que o nível de confiança entre os indivíduos, e com base nos instrumentos que avaliam o trabalho desses indivíduos, é suficientemente amplo para que possamos encontrar o meio de transmitir nossos problemas e entrar em contato com aqueles capazes de resolvê-los. Isso me parece ser uma forma diferente de ver o problema da organização de aprendizagem que, frequentemente, consiste em perceber como se deve formatar o conhecimento para torná-lo compartilhável.

Além disso, a colaboração não consiste em impor aos outros o que sabemos, mas consiste em torná-los suficientemente confiáveis para que possamos expressar nossa ignorância.

Devemos, permanentemente, fazer um esforço intelectual para nos adaptarmos às novas situações. A partir desse momento, sabemos que a vontade de adaptação não pode ser restringida por uma pessoa externa. Isso nos força a implementar uma estrutura de participação dos indivíduos, uns com os outros. É um pouco o que chamamos de gerenciamento das pessoas.

Nas empresas modernas, quase não se fala em gestão de pessoal, de direção, mas se fala em gerenciamento. Na verdade, isso deriva de uma antiga palavra do francês que vem do verbo “gerenciar” e que significa tomar cuidado, estar atento ao outro, considerá-lo como ele é. A partir do que esse outro é, com um bom gerenciamento conseguimos motivá-lo e mobilizá-lo para que faça o que nós desejamos que ele faça.

De certa maneira, o que queremos é suscitar o interesse das pessoas e o que me parece importante é justamente essa noção de interesse, que tem dois sentidos, em universos bastante diferentes. Há um interesse que está ligado à economia, ao trabalho e ao capital, e há outro que faz com que se trabalhe o conhecimento. Nós dizemos: “Isso nos interessa”. Então, fazemos um esforço porque “isso nos interessa”.

Um determinado tipo de gerenciamento dos recursos humanos assinalou igualmente o interesse financeiro e o interesse pelo trabalho, considerando que a melhor maneira de fazer com que as pessoas se interessassem pelo trabalho seria lhes concedendo uma melhor remuneração financeira. É verdade que as pessoas buscam trabalho para ganhar dinheiro e se tornam funcionários para se sustentar com seus salários. Entretanto, como atualmente o trabalho é cada vez mais intelectual, essa manifestação não é tão visível. Não é tão evidente que receber uma remuneração para fazer um trabalho faz alguém ficar interessado nesse trabalho.

Há algo importante que está em jogo, que é o fato de que a obrigatoriedade e a ameaça não são mais determinantes das atividades intelectuais e atividades referentes ao imaterial – como acontecia com a atividade física, na época das galeras, em

que as pessoas eram chicoteadas para que remassem rápido.

Na verdade, a obrigatoriedade é contraproducente quando se trata de atividades ligadas ao conhecimento. Todos dizem que o aluno amedrontado não aprende. O medo cria um estado mental que entra em completa contradição com a abertura do espírito de que necessitamos para adquirir novos conhecimentos. Daí a importância de poupar e valorizar as pessoas, para que o nível de receio diminua e que a construção do conhecimento se faça de modo a se ter prazer em conhecer.

Talvez seja uma ilusão minha, mas penso que o conhecimento é propriamente o prazer humano e, para não decepcionar ninguém, eu lembraria que, na Bíblia, estimular o conhecimento é fazer amor. Portanto, fica bem claro que há uma relação importante entre o estímulo, o prazer, o trabalho e o enriquecimento pelo conhecimento. Assim, é importante que a gente vá ao encontro dos interesses dos outros para que possamos adequar, da melhor forma possível, os jogos de interesse.

O conhecimento é, por si só, uma capacidade de superar facilmente os problemas com os quais nos defrontamos. Quanto mais conhecimento eu tiver, mais serei capaz de detectar os problemas. O que é mais excitante para mim é que, quanto mais conhecimento eu tiver e quanto mais problemas eu for capaz de resolver, mais problemas novos verei surgir. E esses novos problemas são exatamente a fonte de novos serviços, de uma melhor adaptação e de um novo conhecimento.

Então, eu estou realmente frente a um processo de capitalização, uma vez que é este trabalho permanente de confrontação com os problemas e sua resolução que me permite aumentar a riqueza de conhecimento de uma organização, sob estas

formas: aumento e aperfeiçoamento dos saberes, simplificação dos códigos, racionalização das estruturas, aumento da informalização das relações de confiança entre os indivíduos, da colaboração, do trabalho conjunto.

“A governança é a escolha entre várias possibilidades, e o que vai nos permitir transformar o ambiente é uma escolha entre as transformações possíveis.”

RSP: *Como esses aspectos interagem na atualidade?*

Michel Authier: Há indivíduos que são, em algum lugar, os portadores do conhecimento. É o estoque da riqueza e do conhecimento que colocamos à disposição daqueles que vão necessitar dele e que, de certa maneira, expressam as demandas que têm desse conhecimento. Não é pelo fato de eu dispor de determinadas necessidades que não tenho conhecimento porque, se não o tivesse, não seria capaz de expressar minhas necessidades. Então, isso também envolve conhecimento. Entretanto, esse conhecimento se expressa pelos problemas que nos são colocados. Nesse momento, damos-nos conta de que será importante implementar os dispositivos que tornarão esses problemas perceptíveis.

Suponho que existam no Brasil centrais de atendimento ao público, ou seja, a pessoas que telefonam justamente para colocar seus problemas e reclamações. Há postos de atendimento porque há pessoas que querem um determinado serviço na

área de educação, de cuidado em saúde, gerenciamento do território, conservação do patrimônio. É assim que são expressas as necessidades permanentes, e o indivíduo pode participar da resolução desses problemas. Há realmente um interesse em expressar esses problemas e buscar as respectivas soluções.

Ao mesmo tempo, os funcionários vão manifestar seus conhecimentos e adquirir outros, por exemplo, na casa de colegas, em um compartilhamento de saberes, em uma troca e identificação de competências, mas também visando a uma evolução das necessidades do público. Além disso, há pessoas que tentam garantir que tudo isso funcione bem e que possa gerar uma *expertise*, algo fundamental para reforçar as competências e os conhecimentos adquiridos.

Só assim nos damos conta e compreendemos que esse é o instrumento que está à disposição das escolas para que as pessoas adquiram cada vez mais conhecimento e melhores competências. É por isso que os institutos de formação mais importantes incluem sempre uma dimensão de pesquisa em suas atividades, fazem publicações em revistas, *sites* na internet e organizam seminários. Para eles, é fundamental que tenham uma função de consultoria com o propósito de racionalizar a expressão da demanda e da oferta, e que essa dimensão seja legitimada pelas decisões políticas.

Portanto, vemos que cada um desses atores está presente no sistema porque é assim que consegue defender seus interesses. A dinâmica é possível porque solicitamos às pessoas que tentem aprimorar o que fazem, mas não por conta de pessoas que sequer conhecem. Assim, há um valor a ser agregado e não podemos esquecer jamais que, em última instância, esse valor

é apropriado na valorização das pessoas, o que significa seu bem-estar, uma melhor qualidade de vida, sem esquecer que há uma dimensão de miséria, de mal-estar social, de dificuldade de se comunicar com os outros. Antes de tudo, o conhecimento serve exatamente para adensar os liames e o tecido humano.



Em um sistema econômico, esse valor é dado pela moeda e temos uma equivalência geral da quantidade, que nos permite relacioná-la a coisas completamente diferentes. É extraordinário pensar, por exemplo, que um microcomputador está relacionado à roupa que estou vestindo – porque, provavelmente, o equivalente monetário do micro é o mesmo que o equivalente monetário desta roupa – e que o valor descontextualiza todos os objetos e os torna intercambiáveis.

No serviço mais elementar, o que importa é saber como a pessoa que está à sua frente interpreta o que você está dizendo, qual o sentido que isso tem para

a pessoa e que sentido essa pessoa tem para você.

O sentido é o que permite você se orientar, é o que possibilita fixar o movimento. O meu movimento não vai em todos os sentidos. Tenho que escolher um. É nesse sentido que ele está vinculado à performance. Um conhecimento é algo que nos permite dar sentido a uma determinada situação, a um dado momento. O problema é que o sentido não pode ser representado por um nome nem uma situação que determine seu valor. Parece que, no domínio da abstração, o que pode representar o sentido e o valor desse sentido é a forma. A forma que nós encontramos através dos símbolos, dos sinais, ajuda-nos a fazer surgir o sentido.

Freqüentemente, dizemos que uma imagem vale mais que mil discursos, justamente porque restringe o olhar, força o espírito a ter um determinado tipo de emoção. Se represento um conhecimento por meio de um cogumelo atômico, apresentando essa imagem a uma outra pessoa e perguntando se é de seu interesse, evidentemente isso não suscitará a mesma curiosidade do que se eu mostrar àquela pessoa um círculo, um triângulo, um retângulo ou uma margarida. Então, nós dizemos que, para representar o capital do conhecimento existente em uma determinada comunidade, devemos tentar fabricar uma forma que nos exponha um pouco o potencial do conhecimento, o potencial da ação dessa comunidade diante dos problemas a serem encontrados.

Uma Árvore de Conhecimentos tem exatamente uma forma que depende da comunidade, informando a cada indivíduo o que pode ser explorado do conhecimento que os outros possuem. Então, se considerarmos que a rede de

escolas públicas, por exemplo, representa um capital de conhecimento importante, a Árvore de Conhecimentos dessa rede deveria permitir, a cada integrante da rede, constatar a sua riqueza, bem como as semelhanças existentes entre algumas escolas. Assim, isso será visível pela forma. Se a árvore desse conhecimento apresentar um tronco, os galhos e as folhas, imediatamente compreenderei que o tronco representa a cultura comum dessas escolas, que os galhos podem ilustrar os inúmeros tipos de especializações dessas escolas e que as folhas podem indicar a *expertise* presente em algumas escolas, mas ausente em outras. Cada ator presente em uma determinada escola poderá decidir onde se deve situar e como repetir o seu potencial de ação, além de saber onde encontrar soluções para seus problemas.

A capacidade de produzir uma imagem nos dá uma representação do espaço do conhecimento de uma rede, de uma organização, de uma comunidade. Um problema importante e de difícil solução é saber como estruturar as referências do valor do conhecimento, o que chamamos geralmente de referencial de conhecimento.

No caso da capacidade de ação das pessoas, chamamos de referencial das competências. Tal referencial tem como requisito ser compreensível por aqueles que ainda não possuem esses conhecimentos. É o problema mais difícil de ser resolvido porque solicitamos a opinião daqueles que possuem esses conhecimentos ou competências, mas essa referência que é produzida se torna incompreensível àquele que não possui tais conhecimentos.

Portanto, inventamos um sistema de comunicação que não é compreensível por aqueles que dele mais precisam.

RSP: *Como foi o processo de materialização das Árvores de Conhecimentos? Quais os desdobramentos que a realidade vem trazendo ao conceito original?*

Michel Authier: O uso das Árvores de Conhecimentos demanda uma infraestrutura importante em termos de sistema de informação. Geralmente, é necessária a utilização da internet e de um servidor onde a informação ficará acumulada, entendendo por informação tudo aquilo que permite encontrar o conhecimento, os saberes, as relações humanas, as competências. Podemos, a partir desse dispositivo, gerar direitos que podem variar de acordo com a posição que venhamos a ocupar nesse jogo de interesses. Somos proprietários das informações que nos dizem respeito; podemos enriquecê-las, quando assim desejarmos, e também excluí-las, quando quisermos. Então, é uma atividade totalmente livre.

Um exemplo real e complexo é o que desenvolvemos no Ministério das Finanças da Bélgica, em que construímos o mapa das competências de 30 mil pessoas que trabalham no interior desse sistema. Há um exemplo mais canônico, que é uma Árvore de Conhecimento construída no interior de uma grande empresa francesa e que não está relacionada aos indivíduos, mas sim às estruturas existentes no interior dessa organização. Cada estrutura expõe as competências que a caracterizam.

Vamos limitar-nos a esse sistema, que é mais simples, para explicar como funciona a Árvore de Conhecimentos. É possível realizar a consulta em uma base de dados, acessar a lista de todos os atores que participam dessa capitalização de conhecimentos, escolher um desses atores aleatoriamente, abrir seu arquivo, ver suas características e, a partir daí, obter informações sobre a equipe, sua organização e

suas missões. Sempre que desejar, a pessoa pode abrir um determinado documento que vai prestar essas informações. A base de dados permitirá disponibilizar uma lista para que cada uma das equipes possa conhecer as competências que tem. Tudo isso é muito clássico. O que há de novo no conceito dessas Árvores de Conhecimentos é que, em um dado momento, nós produziremos uma imagem que vai mostrar-nos a lógica geral da repartição de competências.

Isso é feito da seguinte forma: relacionam-se as competências que as equipes têm e também as que não têm. A visualização se dá a partir de um código de cores indicando que quanto mais vermelha for a competência, mais partilhada ela será por equipes numerosas; quanto mais verde, menos partilhada. E há também aquelas assinaladas em azul, que representam as competências de cada uma das equipes.

Cada competência está construída sobre quatro pilares: o que eu faço; por que faço; com que meios posso fazê-lo; e qual é o resultado que isso produz.

Esse sistema de referência busca mais a solução de problemas do que a descrição de competências. A gente relaciona conhecimentos e competências com os problemas que eles são capazes de resolver. O principal é desenvolver competências ainda desconhecidas, cuja existência nem foi vislumbrada.

RSP: *O senhor, em outras ocasiões, fez um paralelo entre essa busca pelo conhecimento e o novo Renascimento. Quais seriam os pontos em comum?*

Michel Authier: Eu gosto muito da analogia histórica com o novo Renascimento porque ela nasceu do reconhecimento de todos os antigos saberes. Ela se opõe à escolástica, ao recusar o privilégio de determinados saberes, reconhecendo todos

eles. É graças a esse primeiro movimento de reconhecimento de toda a riqueza do passado que descobrimos a riqueza do presente. A condição do reconhecimento

“Um dos perigos da função pública é justamente o fato de que normatizamos as regras de uma maneira muito precisa, embora seja difícil apropriarmo-nos delas.”

do novo é a aceitação do antigo. Isso faz com que aquele que tem a curiosidade por todos os saberes possa adaptar-se mais rapidamente aos novos saberes. Esse exercício de curiosidade permanente é muito importante.

Assim, a idéia agora é se perguntar: “Qual é a terra incógnita?” ou “Onde está o novo oceano?”. Acho que o novo oceano é a sociedade dos homens – felizmente, dos homens e das mulheres. Todos os instrumentos que nos vão permitir explorar, nomear, reconhecer e transmitir imagens, lugares, estruturas e formas sobre esse espaço dos humanos constituem o que eu chamo de país do conhecimento, espaço do conhecimento. Não se trata do conhecimento na sua relação com o saber, mas o conhecimento no sentido das relações dos homens e das mulheres entre si. Esse é o novo espaço a ser conhecido. No momento, temos instrumentos que exploram as produções dos homens. É isso que chamamos de informação.

Há sempre muitas vantagens em questionar o uso das palavras porque a língua mais volátil é justamente aquela que traz a tradição, e, por sucessivas

deformações, dá início ao futuro. É a voz do conjunto, é a única manifestação que temos da existência racional de uma sociedade que não seja puramente ligada à dimensão humana. Portanto, questionar as palavras nos força sempre a deslocar o olhar que podemos ter sobre as coisas.

Será que devemos liberar as forças que vão gerar novas riquezas, propondo a utilização de todos os instrumentos que permitem a exploração dessas riquezas? Ou será que devemos designar os bons exploradores que, por sua vez, vão dar ordens às pessoas encarregadas de desempenhar determinadas tarefas segundo os protocolos definidos antecipadamente, racionalizados, especificados e codificados? Na organização do serviço público, há uma verdadeira bifurcação que depende dos instrumentos utilizados. Devemos instrumentalizar o poder ou o trabalho? Mesmo no caso de construção de uma rede, essas são duas perspectivas completamente diferentes. Trata-se de um problema que teremos de discutir muito porque não é uma questão que possa ser resolvida facilmente.

RSP: *Qual direção seria mais favorável à liberação dessas forças?*

Michel Authier: O problema do sentido é bastante interessante porque está, mais uma vez, ligado à governança. Se o mundo vive um movimento permanente, qual a direção a ser tomada que envolva bom senso? O conhecimento é a atividade do indivíduo que encontra sentido em qualquer coisa. É quando o indivíduo se torna capaz, em um dado momento, de diferenciar e justificar uma escolha. Não se trata apenas de dizer o que é verdadeiro ou falso. A questão é engajá-lo em função de uma determinada certeza. Essa certeza é o sentido

que ele deu àquela coisa, à situação, ao contexto em que se encontra.

Tudo isso vai permitir-lhe construir o sentido, a informação para desempenhar um papel maior, porque é justamente o conjunto de *inputs* que ele recebe do exterior o que lhe propicia as informações sobre o estado de seu ambiente. Essa informação é um estímulo. Concluímos, assim, que somos permanentemente estimulados. Podemos receber estímulos de uma parede laranja, de uma luz de neon etc.

A atividade do conhecimento constitui uma faculdade que depende de tudo isso e ainda é autônoma. Muitas vezes, associo a informação e o conhecimento ao *saber fazer* – como no caso do camponês, que sabe colocar as plantas na terra corretamente. Eu gosto dessa metáfora porque é uma atividade de produção, de seleção. Isso significa que, em um determinado momento, escolhemos que o sentido é esse, e não outro.

Uma vez que esse conhecimento é produzido, ele recai sobre a terra e se transforma em ação – para que esta seja escrita, registrada, e independa do conhecimento ou instrução que a produziu. Assim, a informação será descriptalizada. No momento em que se decodifica essa mensagem, aquele que entrará em contato com esse conhecimento lhe dará um sentido completamente diferente do que o de quem produziu tal conhecimento.

Esse esquema me permite definir o saber como uma informação particular, que é de tal maneira restrita à sua forma que o único sentido que lhe podemos atribuir tem de ser o mesmo para todo mundo. Ou seja, o Teorema de Pitágoras é emblemático, ou mesmo metaemblemático, porque fala do direito, da ortodoxia, e nada compreendemos porque é incompreensível. Isso é emblemático porque há apenas uma chave que abre essa porta. Ou seja, ele produz

apenas um sentido. Isso faz com que várias coisas não sejam consideradas saberes porque ainda precisam ser bastante discutidas. A informação é o resíduo do conhecimento que perdeu sua forma. Nesse sentido, o conhecimento sofreu uma mutação realmente forte em relação ao seu sentido original.

RSP: *Como se dá a formação do funcionário público em seu país?*

No meu país, quando pensamos em formação – particularmente, a dos funcionários públicos – submetemo-nos ao primeiro nível de formação, ou seja, o de lhes permitir registrar os códigos e os processos que passarão a reproduzir. Mas toda essa dimensão de exercer a função, transformá-la, aprendendo a dar-lhe um sentido adaptado, significa mostrar aos usuários, como no caso de uma orquestra, onde e qual instrumento estamos tocando. Em seguida, aprender a fazê-lo em conjunto, para que não se perca tempo por conta de as pessoas quererem fazer tudo sozinhas e não distribuírem as tarefas com os demais. Essa seria a verdadeira formação de um servidor público.

Em nossa vida, também enfrentamos o problema do julgamento, do pensamento, do equilíbrio, o conceito de interpretação de mensagens, de informações, dos contextos, dos ambientes etc.

Acho que esta é a riqueza do mundo no qual nos inserimos. As técnicas nos livraram do fardo das coisas e, dia após dia, as coisas se tornam mais leves e ocorrem cada vez mais rapidamente. Assim, nos damos conta de que o verdadeiro fardo – aquilo que sempre nos atrasa, que toma nosso tempo – é o ser humano. A meu ver, nós cometemos um erro terrível ao querer submeter o ser humano ao ritmo que ele criou.



Escola Nacional de Administração Pública
SAIS - Área 2-A
70610-900 Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3000
site: www.ena.gov.br