

IPEA

**Cendec Século XXI**

**Ensino, Estudos e Assessoria Institucional em  
Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público**

E057  
ENDEC

19996-6



**Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**

Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social

IPE 057  
CENDEC



## **CENDEC SÉCULO XXI**

---

**Ensino, Estudos e Assessoria Institucional em  
Planejamento e Gestão Estratégica no  
Setor Público**

---

Brasília  
outubro de 1994

CENDEC seculo 21



19996-6

IPEA - BSB

**CENDEC SÉCULO XXI**  
**ENSINO, ESTUDOS E ASSESSORIA INSTITUCIONAL EM PLANEJAMENTO E**  
**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO**

(DOCUMENTO PRELIMINAR)

BRASÍLIA - OUTUBRO/94

- 1. O CENDEC ONTEM E HOJE**
  
- 2. REFORMA DO ESTADO, REENGENHARIA DO GOVERNO E OPORTUNIDADES DE MUDANÇA**
  
- 3. O PROJETO CENDEC - SÉCULO XXI**
  
- 4. OS COMPONENTES DO PROJETO**
  - 4.1. Ensino
  - 4.2. Estudos Aplicados
  - 4.3. Assessoria para o Desenvolvimento Institucional
  - 4.4. Publicações
  
- 5. RECURSOS**
  - 5.1. Recursos Financeiros
  - 5.2. Recursos Patrimoniais
  - 5.3. Recursos Humanos
  
- 6. ANEXOS**

CENDEC século 21 :



19996-6

IPEA - BSB

## 1. O CENDEC ONTEM E HOJE

A missão institucional do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social - CENDEC, como órgão integrante do IPEA, é formar, desenvolver talentos, aperfeiçoar e capacitar recursos humanos para a pesquisa e o planejamento no âmbito do setor público.

Ao longo dos seus 27 anos como Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social, o CENDEC foi diretamente responsável pela preparação de mais de 31 mil servidores oriundos da administração direta e descentralizada do Governo Federal, dos Estados e Municípios brasileiros; de todos os países da América Latina e dos países africanos de língua portuguesa, particularmente nos domínios do planejamento governamental, orçamento público, elaboração de projetos e formulação de políticas de desenvolvimento econômico e social.

Ao ser criado, em 1966, o CENDEC vinculava-se, como hoje, diretamente à Presidência do IPEA. Na transferência do Rio para Brasília, passou a integrar o Instituto de Planejamento - IPLAN e, a partir de 1974, constituiu-se em uma das quatro unidades componentes do IPEA, ao lado do Instituto de Orçamento - INOR, do Instituto de Pesquisa - INPES e do próprio IPLAN.

Embora tenha sido criado com o objetivo de aprimorar a formação dos profissionais de planejamento, para o exercício de suas atividades nas entidades federais, regionais e estaduais, seus programas de treinamento, até 1970, caracterizaram-se muito mais como complemento à formação acadêmica, do que como capacitação teórica e prática para a formulação de políticas públicas.

Com a extinção, em 1967, do Conselho Nacional de Economia, os cursos de Análise Econômica, ministrados por aquela instituição passaram a integrar a programação do CENDEC, reforçando-se, mais ainda, a orientação acadêmica que marcava os programas e atividades do Centro.

Em 1970, o Ministro do Planejamento e Coordenação Geral determinou profunda reorientação das atividades do CENDEC. Além de novas atribuições, a filosofia dos cursos foi totalmente reformulada, imprimindo-se-lhes caráter eminentemente prático, sem sacrifício da carga teórica. Os participantes dos cursos foram recrutados, principalmente, em entidades e regiões onde se fazia mais premente a necessidade de treinamento do pessoal técnico.

Essa etapa foi muito importante pois consolidou a excelente reputação do Centro como formador de pessoal para o Sistema Nacional de Planejamento. O seu programa básico de trabalho compreendia, então, três níveis de atuação:

- a - Planejamento, em nível nacional, destinado à esfera do Governo Federal;
- b - Planejamento, em nível estadual, para atender aos governos estaduais, estruturados em função das especificidades locais; e,
- c - Planejamento do desenvolvimento regional, objetivando atender as macro-regiões do País.

Considerada a importância da adequada formulação de projetos setoriais como um instrumento importante na promoção do desenvolvimento, o CENDEC realizou vários cursos sobre Elaboração e Análise de Projetos, destacando-se um Curso Básico, de seis meses de duração, e outros ministrados em acordo com o Banco Mundial, destinados à reciclagem de técnicos com experiência em projetos nas áreas de transporte, agricultura, agro-indústria, educação e saneamento básico.

Os anos de 1990 a 1992 foram marcados pela implementação do paradigma neo-liberal de governo, quando muitos órgãos públicos foram desativados e muitos servidores colocados em disponibilidade. Com a credibilidade das instituições públicas seriamente abalada, as atividades de planejamento foram consideradas supérfluas. Abateu-se uma crise de identidade sobre o IPEA e o CENDEC, em particular. A gestão dos órgãos públicos passou a ser dominada pela improvisação e perderam-se de vista os seus objetivos estratégicos. Nesse período, o CENDEC perdeu a qualidade, perdeu a clientela e vinha, por último, perdendo a sua auto-estima.

Os primeiros meses de 1994, assinalam a retomada do esforço mais consistente realizado nos últimos anos, de redirecionamento do CENDEC para a percepção da sua verdadeira vocação institucional. Cuidou-se, inicialmente, de resgatar a direcionalidade de atuação, orientando as suas atividades e o seu programa de trabalho para o âmbito do planejamento e da gestão estratégica, voltados para o desenvolvimento sustentável. Em seguida, partiu-se para a reconstrução da equipe, mediante iniciativas intensivas de reciclagem e atualização, em métodos de gestão participativa e ferramentas de qualidade total. Simultaneamente, foram introjetados no quadro de servidores do Centro, novos valores, comportamentos e atitudes e, principalmente, a disposição de romper com os velhos paradigmas administrativos vigentes no setor público.

Esse posicionamento da equipe permitiu criar, em curto espaço de tempo, um ambiente atraente à incorporação de novos profissionais com grande experiência pública nas áreas de atuação do Centro.

O ambiente criativo proporcionado pelos recursos humanos dispostos a experimentar e sistematizar o novo, aliado à preocupação permanente de buscar a excelência gerencial em todas as suas atividades, colocaram o CENDEC em um circuito no qual estão

conectadas as mais respeitáveis instituições do País, envolvidas com o planejamento estratégico, com a gestão estratégica, com a qualidade total e com a reengenharia organizacional no setor público, bem como nas áreas das ciências humanas.

Graças, principalmente, ao grau de motivação alcançado, o Centro pode realizar em 1994, o Programa de Atividades descrito no Anexo I.

## **2. REFORMA DO ESTADO, REENGENHARIA DO GOVERNO E OPORTUNIDADES DE MUDANÇA**

Dez anos já nos separam do momento em que o País abandonou o modelo autoritário, em favor de um modelo democrático de governo. Na prática, todavia, esse modelo democrático não foi, sequer implementado, principalmente por falta de uma estrutura orgânica de Governo.

Fruto da atabalhoada trajetória que percorremos na última década, convivem hoje, no setor público, organizações, estruturas e processos gerados durante o modelo autoritário, com outros de criação mais recente. Os primeiros não se dão conta do próprio desajuste à nova ambiência político-institucional plasmada pela sociedade. Os últimos, concebidos sem a direcionalidade, que é função da percepção estratégica tal como aqui entendida, constituem-se em aparatos soltos, nos quais são cada vez mais difusas as responsabilidades da ação governamental.

O primeiro governo civil, após o regime autoritário, não conseguiu promover qualquer reforma estrutural na máquina pública que, por quase um quarto de século, cristalizara uma postura centralista de planejamento e de execução da ação governamental.

A década de 90 foi iniciada pelo governo Collor, com o que pretendia ser uma profunda reforma na concepção do Estado brasileiro. Como depois se verificou, conseguiu apenas desmantelar em definitivo o aparelho do Estado, desorganizando tanto o que funcionava mal, como o que ainda funcionava razoavelmente.

A configuração sistêmica ainda hoje preconizada para funções típicas de planejamento e gestão, – execução e controle – que interessam ao escopo deste documento foi perfeitamente consentânea com o regime de desconcentração político-administrativa prevalecente até 1984. Hoje, contudo, parece claramente inadequada à realidade do País, tendente a ser cada vez mais descentralizada, democrática e participativa.

A reforma do aparelho do Estado é, assim, um dos primeiros e maiores desafios que se impõem ao futuro governo. É a partir da reconceituação do Estado e da reformulação da

administração pública, que o País irá recuperar a capacidade de traçar um novo modelo de desenvolvimento e definir a forma da sua própria inserção internacional, num mundo em acelerado processo de globalização.

Sem que seja recuperada a eficiência do Estado não há governo possível e não é possível a tomada de decisões e a formulação de políticas públicas consequentes. Sem a reforma do aparelho governamental poderão até haver pessoas que decidam. Mas, as decisões não se transformarão em fatos e políticas reais. Trata-se, pois, de aplicar na Administração Pública um verdadeiro choque gerencial pós-liberal, como condição necessária para a recuperação da capacidade de governo.

O esforço que vem sendo desenvolvido pelo País, de levar a termo mais um programa de estabilização econômica depende, entre outros fatores, da criação, imediata e consistente, das bases indispensáveis à construção do moderno Estado Brasileiro. A conformação desse Estado que se busca instituir é a parte mais essencial de um novo projeto nacional. A esse respeito, a questão central a ser enfrentada não está, necessariamente, no tamanho do Estado que se pretende, mas sim, na eficiência e na eficácia com que deverá cumprir as funções a ele outorgadas pela emergente sociedade brasileira.

Esta sociedade espera, certamente, que o novo Estado Brasileiro continue pautado pelo primado da democracia, mas com níveis crescentes de bem estar e de igualdade de oportunidades para toda a população. A democracia deve, assim, estender-se ao campo econômico e social, assumindo feição concreta em iniciativas de governo voltadas para a reversão dos drásticos quadros de pobreza e exclusão.

Essa nova concepção de Estado implica, ainda, reexame profundo das práticas, métodos e princípios ainda vigentes na administração pública, sem o qual a nenhum Governo é dado avançar na formulação de políticas mais eficazes e socialmente mais justas. A reengenharia do governo passa necessariamente, por uma redefinição dos espaços entre o setor privado e o setor público e, no âmbito deste, de responsabilidades meridianamente delimitadas entre as três esferas do governo. É fundamental que essas transformações sirvam para sobrepassar a apropriação tão usual do Estado por interesses particulares e, para que a atuação do aparato estatal não mais escape ao adequado controle social.

Por último, mas não menos importante, a reforma do Estado deve pautar-se pela construção do capital humano, na ótica da educação básica para todos, e no acesso às novas tecnologias, enquanto fatores indispensáveis à criação e manutenção de uma base industrial competitiva, condição necessária para a redução das desigualdades. A reconfiguração do Governo tem nesse processo, uma das suas novas e grandes missões, cabendo organizar-se de forma eficiente, com melhoria no desempenho de suas funções de coordenação e gestão das

iniciativas estratégicas requeridas, a partir de quadros humanos inteiramente reconstituídos, tecnicamente competentes, e adequadamente remunerados e motivados.

Em relação a este último aspecto, entende-se que os recursos humanos verdadeiramente à altura do País contemporâneo que almejamos deverão constituir uma burocracia profissional e eficiente, capaz de representar os interesses da sociedade e do Estado e não os dos governos. Deverão ser integrados por profissionais formados com base numa visão holística, interdisciplinar, com conhecimentos teórico-práticos, sensibilidade política e alta capacidade gerencial e de negociação. Deverão estar respaldados por uma verdadeira política de recursos humanos do setor público, como responsabilidade precípua de governo.

### **3. O PROJETO CENDEC-SÉCULO XXI**

O Projeto CENDEC SÉCULO XXI baseia-se na convicção de que este momento, de profundas transformações, em que um ciclo inteiro parece esgotar-se, cria, além da responsabilidade urgente de substituí-lo, excepcionais oportunidades de mudanças, a serem apropriadas, sobretudo, por altas doses de inovação e criatividade.

Neste contexto o CENDEC propõe-se a estudar e sistematizar todos os temas e todas as formas potencialmente criativas de lidar com o desenvolvimento de talentos do servidor público e com a competência das pessoas que, dentro e fora do governo, estejam interessadas e compromissadas com o desenvolvimento sustentável, pela via do planejamento e da gestão estratégica no setor público.

O Projeto CENDEC - SÉCULO XXI propõe-se a responder a um dos mais prementes e atuais desafios do setor público brasileiro que é a reorganização e a reconstrução de quadros humanos, capazes de pensar e praticar, com a indispensável percepção estratégica, uma nova maneira de planejar e administrar o setor público nas esferas de governo federal, estadual e municipal.

Entende-se como percepção estratégica a capacidade dos novos quadros que se pretende formar, de perceber e decodificar os legítimos anseios e demandas da sociedade civil, sintetizando-os em claros objetivos de Estado. Essa capacidade implica, principalmente, a faculdade de entender e processar técnica e politicamente as evidências de definitivo esgotamento do modelo de desenvolvimento substitutivo de importações; do tamanho e configuração atuais do Estado brasileiro; dos arranjos organizacionais e das práticas vigentes na Administração Pública, com os quais convive a cidadania brasileira, em acentuado processo de crescimento e consolidação, de maneira cada vez mais desconfortável.



Para implementação deste Projeto, o CENDEC propõe-se assumir o papel de laboratório para testes de novas idéias. Propõe-se a estimular a criação e o funcionamento de uma rede nacional de formação de servidores públicos para o novo Estado Brasileiro, integrada por instituições, que guardam entre si relações e afinidades - e que prevê-se muito extensa - de Ensino, Estudos e Assessoria, nas áreas de domínio já mencionadas - planejamento, gestão estratégica e inovação organizacional. As instituições participantes serão ligadas ao CENDEC por meio de protocolos de cooperação e colaboração mútua.

A essas instituições o CENDEC teria a oferecer, primeiro, a condição de ser um espaço de discussão, onde se pode lidar com temas delicados, que estarão, certamente, no topo das agendas governamentais. Ademais, o CENDEC tem a oferecer outra condição privilegiada, que é a de "estação de integração" da REDE-IPEA<sup>(\*)</sup>, para todas as referências concernentes ao desenvolvimento de recursos humanos em planejamento e gestão estratégica, em qualidade total e reengenharia organizacional.

#### 4. AS COMPONENTES DO PROJETO

Como já foi mencionado, interessa ao CENDEC, por intermédio desta rede, registrar, gerar, sistematizar e difundir tudo o que houver de inovações organizacionais, no domínio do planejamento estratégico, da gestão estratégica, no âmbito no setor público.

Para tanto, o Projeto CENDEC SÉCULO XXI é apoiado em quatro tipos de atividades: Ensino; Estudos; Assessoria; e Publicações.

##### 4.1. Ensino

O objetivo da atividade de Ensino é a formação de quadros-matrizes de servidores, apetrechando-os com os conhecimentos e métodos mais recentes em planejamento estratégico, gestão estratégica, qualidade total e reengenharia organizacional, habilitando-os, assim, ao processamento tecno-político das questões mais cruciais que hoje envolvem o Estado e o Governo no País. A idéia é "formar multiplicadores", técnicos com alta capacidade de negociação e de aglutinação de competências.

Propõe-se que essas atividades de ensino sejam organizadas de acordo com as seguintes diretrizes:

---

(\*) A REDE-IPEA objetiva intercambiar/entrelaçar dados, informações, pesquisas e experiências entre o IPEA e as várias instituições (intra e extra governo) que possuam um sistema de rede.

- a) Como núcleo principal composto de um número limitado de cursos, em estágio de concepção ou já testados na programação de trabalho do CENDEC, complementados por uma linha auxiliar de módulos mais compactos, de curta duração. (Ver anexo I).
- b) Cursos de formação em caráter de especialização, com registro no MEC e apoio às carreiras estruturadas, principalmente nas áreas de planejamento e orçamento governamental;
- c) Evolução, no futuro, para mestrados profissionalizantes; e,
- d) Envolvimento de outras instituições nucleadoras da rede, para ministrar aqueles cursos mais testados e aperfeiçoados pelo CENDEC, mediante sistema de franquias, especialmente órgãos de ensino vinculados a instituições de planejamento e universidades.

#### 4.2. Estudos Aplicados

O CENDEC pretende realizar pesquisas sobre novos métodos e técnicas avançadas de planejamento, gestão estratégica, qualidade total e reengenharia aplicadas às políticas públicas, com os seguintes objetivos específicos:

- a) Proceder a estudos de caso sobre experiências realizadas no País, para efeito de registro e sistematização das aplicações de novas metodologias de planejamento, gestão estratégica, qualidade e reengenharia no serviço público;
- b) Adaptar os modelos de planejamento estratégico, gestão estratégica, reengenharia organizacional, qualidade total e outros para o caso brasileiro e, mais especificamente, para as características e necessidades do atual estágio de evolução do serviço público no Brasil;
- c) Desenvolver o método Construtivista, com envolvimento dos treinandos na geração de conhecimentos;
- d) Produzir artigos científicos, monografias, relatórios, livros, vídeos e outros tipos de material didático para a utilização em cursos organizados pelo próprio CENDEC para uso da rede e de terceiros, mediante sistema de franquia.

#### *Metodologia*

Para realizar as pesquisas acima descritas, o CENDEC deverá constituir um grupo de pesquisa com pesquisadores próprios permanentes, que atuarão em diversos setores do serviço público, tanto em nível Federal, como no âmbito dos Estados e Municípios.

Além disso, o CENDEC poderá, também firmar parcerias com pesquisadores de outras instituições integradas à rede, principalmente com outras instituições governamentais de pesquisa e com as Universidades que mantêm cursos de pós-graduação em administração, economia, ciências sociais, planejamento urbano e regional, engenharia de produção e outros. Serão sugeridos temas de tese para os alunos de mestrado e doutorado, relacionados com as atividades deste Projeto. Para isso, deverão ser mantidos entendimentos com agências de fomento como a CAPES, CNPq, FINEP e as Fundações Estaduais de Apoio à Pesquisa.

Anualmente, será concedido o Prêmio CENDEC-IPEA para o melhor trabalho de pesquisa realizado na área. O trabalho premiado será editado pelo IPEA, passando a integrar uma Coleção sobre Planejamento e Gestão Estratégica.

#### 4.3. Assessoria para o Desenvolvimento Institucional

O CENDEC pretende proporcionar serviços de assessoria às entidades governamentais que queiram aplicar o planejamento e a gestão estratégica, em suas ações finalísticas e/ou na concepção e implementação de políticas e projetos públicos.

Essa assessoria será fornecida sob forma de treinamento de equipes, orientação dos trabalhos e acompanhamento das atividades na instituição interessada. Com isso, pretende-se difundir as práticas de planejamento e gestão estratégica, promovendo reestruturações organizacionais, reengenharias e mudanças de atitude dos servidores, contribuindo para aumentar a conscientização do valor do seu trabalho, a interação em grupo, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

A médio e longo prazos, esse serviço proporcionará maior estabilidade e contínuo desenvolvimento dos órgãos públicos, melhorando o atendimento e aumentando o retorno econômico e social dos recursos aplicados em setores como a educação, saúde, transportes, segurança e outros.

As assessorias serão realizadas sempre mediante parcerias com entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Federal e dos Poderes Legislativo e Judiciário nas três esferas de governo. Podem ser beneficiadas também as autarquias e fundações como as Universidades, Institutos de Pesquisa, Hospitais e outras. Nesta linha de ação pretende-se resgatar função da antiga SAREM, de articular-se com os Governos dos Estados e Municípios, para fins de modernização institucional, como sustentáculo ao processo de descentralização das políticas públicas.

#### 4.4. Publicações

A atividade editorial servirá, inicialmente, para registrar e difundir os produtos gerados pela rede. Posteriormente, em estágio mais avançado e em nível profissional, esta atividade editorial poderá transformar-se em "unidade de negócio" autônoma. Algumas iniciativas poderiam ser desenvolvidas, a curto prazo, como construção de viabilidade para o Projeto de longo prazo. Exemplos:

- Cartilhas CENDEC - para divulgação (e eventual comercialização) de produtos já gerados pelo CENDEC (5s, manuais de organização de cursos);
- Cadernos CENDEC - para marcar (também comercializando) toda a produção de material didático;
- Idéias ou Temas CENDEC - para veicular e expor ao debate, documentos de posição sobre assuntos incluídos na temática de trabalho da rede;
- Revista CENDEC - para divulgação, propriamente dita, das atividades e resultados de pesquisas do Programa de Trabalho do CENDEC e das instituições conectadas à rede.

### 5. RECURSOS

Uma das virtudes imediatas da operação em rede é permitir elevar a uma potência muito expressiva a capacidade individual instalada de cada instituição a ele conectada, simplesmente pela complementaridade de atuação resultante da cumplicidade e parceria propiciadas pela rede em si. Neste sentido, para certas iniciativas realizáveis em regime de parceria, a participação financeira do CENDEC pode limitar-se a uma condição de "fermento" e "fertilização".

Entende-se, todavia, que a alta importância que implica a reconstrução de quadros para o setor público é inconciliável com uma situação de qualquer insegurança de meios, especialmente financeiros, para o atingimento dos objetivos a que se propõe o Projeto CENDEC SÉCULO XXI.

Prevê-se, portanto, que o CENDEC mobilize para o Projeto os seguintes recursos:

## 5.1. Recursos Financeiros

Na ótica da gestão financeira um passo importante é a obtenção da cidadania orçamentária, transformando este Centro em unidade gestora dos recursos alocados em seu orçamento. Ser unidade gestora é uma questão fundamental para o CENDEC uma vez que precisa de relativa autonomia para administrar o seu dia-a-dia.

A natureza dos contratos de serviços e de materiais na área de educação, são diversos daqueles inerentes às outras instâncias do IPEA e do setor público. Portanto, obter a atribuição de administrar seus próprios recursos é condição necessária para assegurar eficiência e eficácia gerencial.

Entretanto, o CENDEC considera equivocado ter relativa autonomia financeira e orçamentária sem a contrapartida da responsabilização e comprometimento perante seu órgão tutelar, o IPEA. A forma de concretizar este compromisso será a assinatura de um Contrato de Resultados (Convênio de Desempenho) no qual o CENDEC se comprometerá a desenvolver um programa de trabalho com metas anuais e trimestrais negociadas com a direção do Instituto, submetendo-se ao acompanhamento trimestral de sua performance em termos qualitativos e quantitativos.

Especificamente, o CENDEC deverá mobilizar recursos financeiros provenientes das seguintes fontes:

### I. Orçamentários

- Orçamento do IPEA
- Participação no FUNDASE, gerenciado pela ENAP/SAF, mediante credenciamento para realização de cursos nas áreas em que o CENDEC tem tradição e competência singular. Análise da viabilidade e oportunidade de constituir um fundo próprio para capacitação em planejamento e gestão estratégica.

### II. Receitas Próprias

- Decorrentes de eventual comercialização de cursos e de trabalhos de assessoramento para o desenvolvimento institucional.

### III. Recursos Internacionais

- Provenientes da realização de cursos e outros eventos destinados a alunos estrangeiros, mediante financiamento de organismos internacionais.

#### IV. Programa de Bolsistas

- Recursos provenientes de instituições de fomento ao ensino e à pesquisa, liberados após a apresentação e aprovação de projetos contendo a participação de professores visitantes e bolsistas com recente titulação de mestres e doutores, em áreas de conhecimento do interesse do CENDEC.

#### 5.2. Patrimoniais

O prédio onde o CENDEC está instalado, além de ser alugado é um obstáculo à expansão das suas atividades, notadamente às de ensino, na medida em que se dispõe de apenas 5 (cinco) salas de aula, sendo uma delas destinada ao laboratório de microinformática.

A estratégia que vem sendo utilizada é a busca de espaços alternativos, quer seja por cessão sem ônus, quer seja mediante aluguel às instituições privadas.

Portanto, uma das metas centrais para melhoria de sua capacidade de atuação será a obtenção de instalações mais amplas e confortáveis. Entende-se, porém, que essa questão só pode ser resolvida a médio prazo, na melhor das hipóteses a partir do 2º semestre do próximo ano.

Face ao exposto, já no início de 1995, o CENDEC tomará as seguintes providências:

- a) substituição do mobiliário das salas de aula;
- b) aquisição de instrumentos didáticos (data-show, canhão, retroprojetores, etc.);
- c) aquisição de microcomputadores para o laboratório de informática, e suporte à atividade técnico-administrativa;
- d) humanização do espaço através de projeto paisagístico, bem como, mediante a recuperação das instalações físicas, visando ao conforto e a segurança de alunos e funcionários;
- e) instalação de rede corporativa interna e conexão com o mundo exterior, através da REDE-IPEA

#### 5.3. Recursos Humanos

Os recursos humanos que trabalham no CENDEC são considerados a alavanca da governabilidade deste projeto. Requerem, portanto, permanente estímulo e capacitação para assumirem, com competência e determinação, as suas atribuições.

Há uma clara percepção de que o CENDEC dispõe de uma equipe permanente, (ainda carente de reforço do ponto de vista qualitativo) e outra de caráter virtual. A qualidade e

amplitude desta última é dada pela sua capacidade de estabelecer alianças estratégicas em nível nacional e internacional.

Como estratégia para potencializar a eficiência e eficácia dos seus profissionais, o Centro já vem executando um programa específico de capacitação e treinamento de todos os seus servidores, nos níveis tático, estratégico e operacional, com ênfase nas áreas comportamental, metodológica e técnica. A meta de horas/treinamento per capita em 1994, foi estabelecida em 100 (cem) horas.

Adotou-se a filosofia da qualidade total e administração participativa como referencial para o gerenciamento do CENDEC. Neste particular, vale salientar a existência de um Comitê de Planejamento e Gestão Estratégica que coordena e dirige as políticas e as ações do CENDEC, apoiado pelos subcomitês de gestão e análise de processos e o de coordenação do programa 5S.

Ressalta-se, ainda, a importância da absorção e adequação de novos conteúdos de planejamento e gestão, que fazem deste Centro um laboratório de testes e experimentação de novas tecnologias gerenciais no setor público, como um vetor de treinamento em serviço. Outro vetor, é o chamado Colégio da Qualidade, que consiste em fórum permanente de discussão interna (ampliada com a participação de especialistas) de conteúdos e metodologias de cursos promovidos pelo CENDEC.

