



Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social

PLANO DE AÇÃO 1995

Brasília
dezembro/94

INTRODUÇÃO

**I. O DESAFIO DE FORMAR SERVIDORES PÚBLICOS PARA A REFORMA DO ESTADO
E A REINVENÇÃO DO GOVERNO**

II. A PROPOSTA METODOLÓGICA

III. AÇÕES ESTRATÉGICAS

IV. INDICAÇÕES PRELIMINARES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO EM 1995

INTRODUÇÃO

O exercício de 1994 foi, para o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social - CENDEC, um tempo de reconstrução.

Embora nos 27 anos recém completados o Centro tenha sido diretamente responsável pela capacitação, para o planejamento e a pesquisa, de mais de 34 mil servidores públicos do Brasil e do exterior, as dificuldades que, nos últimos anos, acometeram as instituições públicas do País tinham, também, alcançado severamente o CENDEC, ao ponto de desviá-lo da sua verdadeira destinação institucional.

Foi, portanto, inicialmente necessário recuperar a direcionalidade de atuação do Centro, reorientando as suas atividades e o seu programa de trabalho para o planejamento e a gestão estratégica.

Em seguida, o CENDEC investiu nos seus próprios recursos humanos. A esse respeito a prioridade foi recompor o quadro, dando-lhe um caráter de permanência. Para tanto, foram recrutados servidores do próprio Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, com formação acadêmica, vocação para o ensino e a pesquisa e larga experiência de setor público. Adicionalmente, estabeleceu-se o mínimo de 100 horas/ano como meta de aperfeiçoamento e reciclagem para cada integrante da equipe.

Trabalhou, depois, na modernização das práticas gerenciais e de trabalho, mediante a adoção de métodos de gestão participativa e ferramentas da Qualidade Total.

Dedicou tempo integral ao desenvolvimento de novas metodologias de ensino e aprendizagem, experimentadas com resultados extremamente satisfatórios em diversas organizações públicas que recorreram aos seus serviços.

Construiu parcerias importantes, com instituições congêneres e universidades, objetivando acelerar a incorporação de inovações organizacionais no campo do planejamento e da gestão do governo.

Concebeu e apresentou à Direção do seu órgão tutelar - o IPEA - o Projeto CENDEC SÉCULO XXI, que contém todas as linhas mestras de uma proposta para a formação e a profissionalização dos recursos humanos do setor público, a partir da criação e operação de uma rede nacional de formação de servidores, em estreita cooperação com a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP e outras agências públicas de capacitação de recursos humanos.

O Plano de Ação que ora se apresenta reúne os princípios gerais, as prioridades e as ações estratégicas que o CENDEC se propõe desenvolver em 1995, de modo a consolidar uma proposta que tem se mostrado muito

consistente, na preparação de um novo servidor, com ênfase especial naquele que vem atuando no âmbito do planejamento governamental. O seu detalhamento será feito em planos operativos, relativos à cada uma das quatro vertentes que constituem a visão de futuro do CENDEC: pesquisa, ensino-aprendizagem, assessoria institucional e publicações, assim como, nas áreas de assessoramento técnico operacional que dão sustentação às ações finalísticas.

Para a equipe do Centro este plano significa o coroamento de um esforço considerável para criar, em meio ao desânimo que hoje prospera no setor público brasileiro, uma organização na qual as pessoas atuam plenamente motivadas. O seu conteúdo e abrangência sinalizam, com muita clareza, que o plantio foi bem feito. O exercício de 1995 será, pois, de consolidação e, espera-se, de copiosa colheita.

I. O DESAFIO DE FORMAR SERVIDORES PÚBLICOS PARA A REFORMA DO ESTADO E A REINVENÇÃO DO GOVERNO.

Empreender a reforma do Estado Brasileiro e reinventar o seu aparato de gestão, promovendo níveis crescentes de bem-estar e de igualdade de oportunidades para toda a sociedade, sem descuidar da inserção competitiva do País no cenário internacional equivale a reparar, em pleno vôo, uma aeronave de grande porte. É tarefa extremamente complexa, contudo, inadiável.

Em 1984, com o fim do último governo do regime militar, esgotaram-se um modelo e um projeto nacional de desenvolvimento, que não foram, até o presente, substituídos por nenhum outro, mais adequado à nova fisionomia do País.

Dez anos atrás, o poder militar deteriorava-se rapidamente sem que, simetricamente, houvesse o desejável fortalecimento do poder civil. Perplexa, a sociedade não conseguia sinalizar com clareza para o sistema político, os seus verdadeiros anseios e prioridades os quais, por sua vez, não eram compreendidos e corretamente decodificados pelo Estado e pelo governo. Por esta razão, entre outras, a administração governamental, nos últimos dez anos, foi objeto de sucessivas reformas, muito mais voltadas para atender conveniências de composição e sustentação política dos governantes de turno do que, propriamente, orientadas para a busca de maior coerência entre o papel do Estado e a configuração do aparato

administrativo. Os últimos cinco anos, entretanto, foram marcados, no País, por profundas mudanças de natureza política e administrativa. O traço mais notável dessas mudanças manifesta-se numa disposição muito clara da sociedade de opinar e fazer-se ouvir.

Embora em certos segmentos do serviço público a situação de caos instalado seja mais percebida nas pontas de operação do sistema é mais ou menos consensual que as maiores deficiências existentes são, na verdade, de natureza gerencial.

Sendo gerencial vale dizer que, com as exceções de praxe, as pessoas que hoje atuam no setor público, bem como as práticas de trabalho que exercitam, encontram-se muito aquém dos novos padrões de desempenho exigidos por uma sociedade em acelerado processo de cidadanização.

Esta incapacidade de resposta da administração é dramática. Seja quando afeta a prestação dos serviços sociais básicos ao bem estar da população, seja quando compromete funções estratégicas de coordenação e controle de resultados.

São muitas as razões que levaram o setor público brasileiro ao estágio de prostração em que se encontra. Entre elas avulta, sem dúvida, a inexistência, no período considerado,

de qualquer preocupação mais séria com a formação e profissionalização dos recursos humanos que são, afinal, o fator estratégico de qualquer organização.

Em pleno umbral do século XXI a reforma do estado brasileiro deve pautar-se pela construção do capital humano, a partir de quadros inteiramente reconstituídos, de servidores tecnicamente competentes e adequadamente remunerados e motivados.

A reconfiguração do governo requer uma burocracia profissional e eficiente, integrada por servidores formados numa visão holística dos problemas e necessidades nacionais, dotados de conhecimentos teórico-práticos, sensibilidade política e alta capacidade gerencial e de negociação.

Formar esses novos quadros é, além de responsabilidade precípua do Estado, um dos maiores desafios a serem enfrentados pelo próximo governo.

II. PROPOSTA METODOLÓGICA

Na parte em que lhe concerne contribuir para a formação de servidores capazes de promover a reforma do Estado e a reinvenção do governo o CENDEC entende que o desafio maior reside, menos na magnitude da clientela a ser atendida e muito mais na natureza dos conhecimentos e da metodologia a serem trabalhadas na formação de um novo servidor público.

Nos campos de atuação que lhe são próprios — o planejamento e a gestão governamental — o CENDEC propõe-se a formar 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.

Vale dizer, que os recursos humanos formados pelo CENDEC deverão estar aptos a enfrentar e processar técnica e politicamente os problemas de formulação e gestão cotidianamente colocados ao servidor público. Deverão estar dispostos a assumir riscos e a romper com os velhos paradigmas e práticas ainda vigentes na administração pública. Deverão ser receptivos ao teste e à experimentação de qualquer forma de inovação organizacional que possa contribuir para o

aprimoramento contínuo das suas atividades e dos serviços que devem prestar à população.

Por esse imperativo de capacitação integral, o CENDEC vem utilizando — e dispõe-se a investir muito mais na sua consolidação — uma metodologia de formação e capacitação concebida para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do servidor público em três dimensões, a saber:

- a) **Comportamental**, na qual trabalha-se a atitude do servidor como indivíduo. O objetivo de trabalhar tal dimensão é mudar a mentalidade e a cultura de mediocridade estável prevalecentes na administração pública. Procura-se nessa dimensão descongelar valores, atitudes e comportamentos, predispondo as pessoas a romper com velhos paradigmas, abrindo-se à inovação organizacional.*
- b) **Percepção estratégica**, mediante a qual aprimora-se no servidor a capacidade de perceber e processar técnica e politicamente as demandas da organização em que se encontra, sem perder de vista a direcionalidade, o contexto, a missão e os grandes objetivos da atividade pública.*
- c) **Instrumental/Gerencial**, onde são ampliadas e transmitidas aos servidores as habilidades*

necessárias ao uso eficiente e ao manejo de ferramentas de trabalho e novos métodos de gestão vigentes no País e no exterior.

Todas as iniciativas de capacitação desenvolvidas incluem essas três dimensões e são, ao mesmo tempo, apoiadas e fertilizadas pela atividade de pesquisa, que o Centro vem procurando sistematizar em caráter permanente. O CENDEC vem assumindo, de fato e cada vez mais, a feição de um laboratório aberto à experimentação de toda e qualquer inovação no campo do planejamento e da gestão governamental.

Para trabalhar na dimensão comportamental o CENDEC concebeu e vem aplicando, com muito sucesso, cursos e seminários modulares de 16 horas: "O Indivíduo e a Organização". Este segmento deverá ser enriquecido, a partir de 1995, pela criação de mais um módulo, de carga horária semelhante, especialmente concebido para a construção de equipes, objetivando aumentar a eficácia dos trabalhos em grupo.

A dimensão estratégica vem sendo atendida pelo Planejamento Estratégico Democrático - PED, também desenvolvido pelo CENDEC, que, em regime de cursos e oficinas, com duração de 80 e 24 horas, respectivamente, já foi aplicado com grande êxito em organizações do Governo Federal (como o Ministério da Saúde e o próprio IPEA), no Paraná e em Minas Gerais.

No segmento Gestão, o CENDEC dedica-se no momento a resgatar, por intermédio de uma metodologia inovadora de ensino e aprendizagem, a importância do orçamento como elo de ligação entre o planejamento, finanças públicas e gestão governamental. Do mesmo modo, mediante a criação de metodologias próprias, adequadas ao setor público, serão incorporados a este segmento, cursos e seminários abrangendo o ciclo completo dos Projetos, das técnicas de administração participativa e da gestão pela Qualidade Total.

III. AÇÕES ESTRATÉGICAS

III.1. Ações estratégicas para organização e consolidação da Coordenação-Geral de Capacitação e Pesquisa.

III.1.1. Consolidar e ampliar a equipe da Coordenação alocando os recursos humanos por área temática.

- **Justificativa**

A Coordenação-Geral de Capacitação e Pesquisa é uma unidade recém criada, no contexto do redirecionamento do CENDEC. Cuidou-se, até agora, de recrutar para essa unidade, os recursos humanos com o perfil adequado às necessidades de formulação e concepção metodológica.

No exercício de 1995 a unidade será ampliada consolidada, com a distribuição mais precisa da equipe da coordenação pelas seguintes áreas temáticas:

- a) Planejamento Estratégico no Governo
- b) Projetos e Políticas Públicas
- c) Macroeconomia e Orçamento Público
- d) Gestão Estratégica Participativa no Setor Público

III.1.2. Estruturar, na forma final, os cursos experimentais; aperfeiçoar e integrar metodologias e estabelecer calendário dos cursos abertos.

- **Justificativa**

O conteúdo programático e a linha metodológica desenvolvidos pelo CENDEC em áreas temáticas de alto interesse para o planejamento e a gestão governamental, já foram suficientemente testados em diferentes contextos e instituições.

Trata-se agora de assegurar o nexos e a integração metodológica entre os vários conteúdos programáticos e estabelecer maior seletividade para os cursos abertos.

III.1.3. Intensificar a cooperação técnica nacional e internacional.

- **Justificativa**

A imagem-objetivo do projeto CENDEC SÉCULO XXI é a constituição e a operação de uma rede nacional de formação dos servidores públicos.

A concretização dessa proposta apoia-se fortemente na construção, desde já, de parcerias estratégicas entre o CENDEC e instituições nacionais e do exterior voltadas para a formação de recursos humanos.

III.1.4. Concluir a elaboração e implementar um programa de pesquisa, buscando fontes de financiamento e estabelecendo calendário mediante priorização de conteúdos e novas metodologias de ensino e aprendizagem.

- **Justificativa**

Toda a proposta de capacitação concebida pelo CENDEC baseia-se em atividade permanente de pesquisa em planejamento e gestão, a qual foi pensada para oxigenação e irrigação contínua da atividade finalista de ensino-aprendizagem.

III.1.5. Organizar e implementar o programa interno de desenvolvimento pessoal e profissional da equipe do CENDEC, inclusive aperfeiçoamento e reciclagem de instrutores e monitores.

- **Justificativa**

Mostrou-se essencial, para as expressivas metas atingidas pelo CENDEC em 1994, a decisão de investir na auto-capacitação do corpo técnico e administrativo do Centro. Para 1995, essas metas de horas/ano serão ampliadas, de modo a obter-se o aprimoramento contínuo da própria equipe, com vistas à melhoria da qualidade dos produtos oferecidos pelo CENDEC.

III.1.6. Implantar e assegurar o funcionamento do "Colégio da Qualidade"

- **Justificativa**

A determinação de perseguir o aprimoramento das suas atividades finalísticas levou a Direção do CENDEC a constituir, em caráter experimental, um núcleo interno, chamado Colégio da Qualidade, encarregado de avaliar, checar a consistência e propor o aperfeiçoamento do conteúdo programático e das metodologias de ensino-aprendizagem aplicadas nos programas de capacitação.

Dado o êxito dessa iniciativa, o funcionamento do "Colégio" deverá ser sistematizado e ampliado o seu campo de abrangência.

III.2. Ações estratégicas para processos gerenciais

III.2.1. Institucionalizar o Comitê de Gestão Estratégica, a Política e o Sistema de Qualidade Total.

- **Justificativa**

A institucionalização do Comitê de Gestão Estratégica, a Política e o Sistema da Qualidade Total significam, na verdade, a sistematização de procedimentos que, embora informalmente, já foram exercidos em 1994.

O CENDEC entende que a Gestão pela Qualidade Total, a ser adotada também no setor público, é quase um imperativo reclamado, cada vez mais, pela sociedade. Assim, com a institucionalização desses três dispositivos o Centro se propõe a — partindo da própria experiência — desenvolver uma metodologia de Gestão pela Qualidade adequada ao setor público.

III.2.2. Adequar a estrutura organizacional

- **Justificativa**

A oficina de análise situacional realizada no final do exercício de 1994 evidenciou a necessidade de maior integração entre a área de assessoramento e suporte às ações de treinamento e a área administrativa, cuja atribuição é fornecer o apoio logístico às atividades fins do CENDEC.

Para atender, também, ao Regimento Interno do IPEA criou-se a Coordenação de Assessoramento Técnico e Operacional aglutinando sob comando único, as duas áreas acima mencionadas de forma a consolidar a sua implementação no próximo exercício.

III.2.3. Implantar e implementar sistema ABC (Activity Based Costing) de gerenciamento de custos.

- **Justificativa**

A determinação da Direção do CENDEC em adotar a gestão pela Qualidade Total implica, entre outras coisas, em uma apropriação correta e rigorosa dos custos com que vem realizando as atividades de capacitação e assessoria para o desenvolvimento institucional.

Essa apropriação mais criteriosa redundará em maiores benefícios tanto para o orçamento do IPEA, quanto para as instituições públicas que compõem a clientela do CENDEC. Ademais disso, o Centro pretende absorver a metodologia ABC, aplicando-a e difundindo-a em outras organizações da administração pública.

III.3. Ações estratégicas para dinamização da infra-estrutura.

III.3.1. Reestruturar o serviço de áudio-visual.

- **Justificativa**

Os serviços de áudio-visual, em especial os equipamentos da ilha de edição, precisam ser melhor potenciados, seja para que possam funcionar como uma unidade própria de negócios, seja como apoio e instrumental do processo ensino-aprendizagem e de difusão da imagem do CENDEC, do IPEA e da SEPLAN.

III.3.2. Reorganizar a memória técnica

- **Justificativa**

Em 27 anos dedicados às atividades de formação, o CENDEC foi responsável pela

produção de conhecimentos e de metodologias de treinamento, constituindo importante acervo que deve ser preservado e utilizado de forma permanente.

No momento presente, em que o CENDEC dedica-se intensamente ao desenvolvimento de metodologias inovadoras e adequadas à formação de quadros para o setor público, é, também, essencial a sistematização e o registro das experiências, integrando-se, ademais, a organização da memória técnica, com a Unidade Central de Documentação do IPEA.

III.3.3. Concepção e implantação da base de dados.

- **Justificativa**

As atividades finalísticas do CENDEC demandam uma quantidade muito diversificada de dados e informações, indispensáveis à programação mais adequada dos trabalhos do Centro.

Assim, é crucial hoje desenvolver um sistema de gerenciamento das áreas de ensino e pesquisa que contenha, pelo menos, cadastro de pessoal docente, discentes egressos, instalações de treinamento e instituições congêneres nacionais e internacionais.

Além do mais esses bancos de dados precisarão ser informatizados, objetivando a conexão do CENDEC à REDE-IPEA.

III.3.4. Recuperar as salas de aula, substituir o mobiliário, renovar os recursos instrucionais e substituir os aparelhos de ar-condicionado.

- **Justificativa**

Qualquer possibilidade de expansão e mesmo o funcionamento das atividades atuais de capacitação do CENDEC são muito prejudicadas pelo estado geral de mobiliário (vida útil vencida e inadequados); dos recursos instrucionais (baixa qualidade); dos aparelhos de ar-condicionado (extremamente ruidosos). Além disso, há necessidade de um reestudo do lay-out e pintura geral das salas de aula e demais dependências, objetivando racionalizar o uso do espaço e proporcionar maior conforto aos clientes e funcionários.

III.3.5. Adequar sala de aula para cursos comportamentais

- **Justificativa**

Um aspecto muito importante da metodologia de formação que vem sendo adotada pelo CENDEC reside em trabalhar o desenvolvimento dos treinandos na dimensão comportamental.

As cinco salas de aula disponíveis no Centro não se prestam, tal como estão, a essa utilização, necessitando de isolamento acústico e reforço de equipamento em pelo menos uma delas.

III.3.6. Recuperar o prédio e harmonizar o ambiente físico

- **Justificativa**

Mesmo tendo sido adaptadas para treinamento, as instalações onde funciona o CENDEC encontram-se hoje em precário estado de conservação. São comuns as goteiras e infiltrações que ameaçam, até mesmo, o acervo parcial da memória técnica e o material gráfico em estoque no Centro.

As áreas internas de iluminação e aeração, projetadas para funcionar como jardins interiores encontram-se sem qualquer manutenção, demandando reformas e tratamento.

III.3.7. Reestruturar o serviço gráfico e editorial

Justificativa

A necessidade de concentrar-se no conteúdo programático e na adequação das linhas metodológicas impossibilitou ao CENDEC dedicar-se, com igual cuidado, à padronização do material gráfico. Assim, faz-se necessário dar mais um salto qualitativo na apresentação e acabamento do material editado pelo Centro, especialmente para adaptar-se às tarefas de elaboração das publicações.

III.3.8. Aperfeiçoar e ampliar o sistema de avaliação de cursos

Justificativa

É essencial para o CENDEC avaliar o impacto, nas organizações que a ele recorrem, da contribuição aportada pelos egressos das iniciativas de capacitação ministradas pelo Centro. Assim, há necessidade de desenvolver e operar um sistema de rastreamento e monitoramento que seja capaz de, a intervalos de seis meses, até o 2º ano, acompanhar o desempenho do pessoal egresso, avaliando as

mudanças que tenha conseguido operar no seu ambiente de trabalho.

III.4. Ações estratégicas de dinamização da cooperação técnica e assessoria para o desenvolvimento institucional.

III.4.1. Assessoria técnica para desenvolvimento institucional

- **Justificativa**

O CENDEC tem, com muita frequência, sido instado e convidado pelas organizações que a ele recorrem na área de capacitação a prestar, posteriormente, a assessoria de suporte para facilitação dos projetos de modernização institucional. A mais expressiva dessas solicitações veio, recentemente, do PNUD, interessado em manter uma parceria experimental (já confirmada) com o CENDEC, objetivando o aperfeiçoamento da metodologia de elaboração e execução dos projetos gerenciados por aquele programa da ONU.

Portanto, essa atividade deverá ser melhor sistematizada pelo Centro, especialmente com a melhor definição do escopo e abrangência das atividades, o perfil dos especialistas necessários e as formas de remuneração.

PLANO DE AÇÃO 1995

INDICAÇÕES PRELIMINARES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

ÁREA I - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GOVERNO

CURSO	CARGA HORÁRIA (horas aula)	PERFIL DO CLIENTE
• TÉCNICAS E ANÁLISE DE CENÁRIOS	30	Secretários e dirigentes de órgãos públicos.
• FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEMOCRÁTICO	84	Técnicos com excelente formação acadêmica ou docentes de nível superior.
• FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES EM PLANEJAMENTO E GESTÃO MUNICIPAL	84	Técnicos com excelente formação acadêmica ou docentes de nível superior.
• OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DEMOCRÁTICO	24	Técnicos de níveis estratégico e tático de instituições públicas.
• AGENDA ESTRATÉGICA DE POLÍTICAS PÚBLICAS	16	Secretários e dirigentes de órgãos públicos.
• FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL	360	Egressos de concursos públicos para a carreira de planejamento governamental.

PLANO DE AÇÃO 1995

INDICAÇÕES PRELIMINARES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

ÁREA II - PROJETOS E POLÍTICAS PÚBLICAS

CURSO	CARGA HORÁRIA (horas aula)	PERFIL DO CLIENTE
• FORMAÇÃO EM PROJETOS PÚBLICOS	200	Técnicos com excelente formação na área ou docentes de nível superior.
• ELABORAÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	80	Técnicos de nível superior.
• ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROJETOS PÚBLICOS	80	Técnicos de nível superior.

PLANO DE AÇÃO 1995

INDICAÇÕES PRELIMINARES PARA O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

ÁREA IV - GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

CURSO	CARGA HORÁRIA (horas aula)	PERFIL DO CLIENTE
• FORMAÇÃO DE MULTIPLICADORES EM GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO	84	Técnicos com excelente formação acadêmica ou docente de nível superior.
• O INDIVÍDUO, A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E NOVOS PARADIGMAS GERENCIAIS	16	Técnicos de níveis estratégico, tático e operacional de instituições governamentais.
• QUALIDADE TOTAL NO SETOR PÚBLICO	24	Técnicos de níveis estratégico, tático e operacional de instituições governamentais.
• ESTRATÉGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DE CONTRATOS DE RESULTADOS E DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	16	Técnicos de níveis estratégico e tático de instituições governamentais.
• MÉTODOS E TÉCNICAS DE PREVISÃO DE CUSTOS NO SETOR PÚBLICO	40	Técnicos de níveis tático e operacional de instituições governamentais.