



*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 III - MACROECONOMIA E ORÇAMENTO PÚBLICO

CURSO	CARGA HORÁRIA (horas aula)	PERFIL DO CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"><li>PROGRAMAÇÃO E GESTÃO ORÇAMENTÁRIA</li></ul>	80	Técnicos de nível gerencial que dominem os processos, técnicas e teorias orçamentárias.
<ul style="list-style-type: none"><li>FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM ORÇAMENTO PÚBLICO</li></ul>	360	Egressos de concursos públicos para a carreira de orçamento e finanças

## 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.