

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Silvio Luiz Buchholz Braga

**A FORMAÇÃO OFERECIDA AOS SERVIDORES PÚBLICOS  
DO ESTADO RIO GRANDE DO SUL (1995 A 2010)**

Estudo comparativo da formação dos servidores públicos do RS em  
quatro mandatos consecutivos

Porto Alegre – RS

2011

Silvio Luiz Buchholz Braga

## **A FORMAÇÃO OFERECIDA Aos SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO rio grande do sul (1995 a 2010)**

Estudo comparativo da formação dos servidores públicos do RS em  
quatro mandatos consecutivos

Trabalho de Conclusão do curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Aragon Érico Dasso Júnior

Porto Alegre – RS

2011

Silvio Luiz Buchholz Braga

## **A FORMAÇÃO OFERECIDA Aos SERVIDORES PÚBLICOS DO ESTADO rio grande do sul (1995 a 2010)**

Estudo comparativo da formação dos servidores públicos do RS em  
quatro mandatos consecutivos

Trabalho de Conclusão do curso de graduação,  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Aragon Érico Dasso Júnior

Conceito final: .....

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Orientador: Aragon Erico Dasso Junior.

## AGRADECIMENTOS

De todas as formas de transmitir experiência e conhecimento, a que mais valorizo é a que cultiva o espírito crítico do aluno e prepara o terreno para que este forme - ou reforme - sua própria convicção. Não creio que haja uma técnica para isso: penso que é uma questão de vocação e valores. Em minhas passagens pela UFRGS, que incluem meus anos na EA e também incluem parte do curso de Economia (FCE), tive o prazer de encontrar vários mestres que quiseram ensinar a pensar e a não abraçar cegamente os modismos e coisas como o “pensamento único”. Não é o momento de nominar os da EA, mas registro aqui o agradecimento especial à grande pessoa e grande mestre que conheci nos meus dias na Faculdade de Ciências Econômicas:

**José Fachel.**

Não importa que ele nunca venha a saber desta homenagem, prestada com quase um quarto de século de atraso: aonde estiver, ele sabe que cumpriu bem seu papel, com grande integridade e dedicação. Obrigado, Fachel !

## RESUMO

Este trabalho analisa os cursos oferecidos aos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul, de 1995 a 2010, pela Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos – FDRH, a fim de determinar se estes cursos foram influenciados pelo “gerencialismo” e pela “Nova Gestão Pública” (ou “Nova Administração Pública”).

## ABSTRACT

This work is an inquiry into the courses that have been offered to public servers of the State of Rio Grande do Sul, from 1995 to 2010, by the organism known as Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (Human Resources' Development Foundation), aka FDHR, in order to determine if they have been influenced by the movements called “managerialism” and “new public management” (or “new public administration”).

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACADEPOL	Academia de Polícia
AL	Assembléia Legislativa
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CF	Constituição Federal
DDI	Divisão de Desenvolvimento Institucional da FDRH
EA	Escola de Administração (da UFRGS)
EC	Emenda Constitucional
EG	Escola de Governo
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESAPERGS	Escola Superior de Administração Pública do Rio Grande do Sul
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FCE	Faculdade de Ciências Econômicas
FDRH	Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos
FMI	Fundo Monetário Internacional
GQT	Gestão da Qualidade Total
IGP	Iniciação à Gestão Pública
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MAPP	Método AltaDir de Planejamento Participativo
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
NAP	Nova Administração Pública
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PCSP	Programa de Capacitação do Servidor Público
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PDT	Partido Democrático Trabalhista
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PT	Partido dos Trabalhadores
QT	Qualidade
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul
SARH	Secretaria de Administração e Recursos Humanos
STCAS	Secretaria do Trabalho Cidadania e Ação Social
TCE	Tribunal de Contas do Estado
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS.....	14
2.1	OBJETIVO GERAL.....	14
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
3	REVISÃO TEÓRICA .....	15
3.1	GERENCIALISMO E NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	15
3.1.1	Conceito do Modelo Gerencial .....	17
3.1.2	Contexto histórico em que se desenvolvem.....	18
3.1.3	Suas principais características .....	19
3.1.4	Críticas ao Modelo .....	21
3.1.5	Caracterizando o “Consenso de Washington” .....	22
3.1.6	A reforma gerencial no Brasil.....	25
3.2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	27
3.2.1	Gestão Pública e Administração Pública.....	27
3.2.2	Servidor Público .....	28
3.2.3	RH – Capacitação como subsistema de Gestão de Pessoas ....	29
3.2.4	FDRH, ESAPERGS e Escola de Governo (EG).....	30
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	32
4.1	SOBRE O MÉTODO .....	32
4.2	SOBRE A COLETA DE DADOS.....	34
4.2.1	Dados coletados (quando disponíveis) para o objetivo 1 via Formulário 35	
4.2.2	Dados coletados para o objetivo 1, via Entrevista:.....	36
4.2.3	Procedimentos relativos ao objetivo 2 (Estabelecer o matiz predominante: formação de estado, de governo ou operacional) .....	36



4.2.4	Procedimentos relativos ao objetivo 3 - Quantificar os treinamentos por agente executor (FDRH ou Outros).....	36
5	ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	38
5.1	A situação até 1994.....	38
5.1.1	Linha de tempo.....	39
5.2	Os dados de 1995 a 1998. ....	41
5.3	Os dados de 1999 a 2002. ....	43
5.4	Os dados de 2003 a 2006. ....	46
5.5	Os dados de 2007 a 2010. ....	49
6	CONCLUSÕES.....	53
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
	APÊNDICES.....	58
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS SOBRE CURSOS....	58
	APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	59
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DENISE RAMOS, EX-COORDENADORA DA DDI.....	60
	PLANILHAS ELABORADAS A PARTIR DOS DADOS COLETADOS .....	70
	APÊNDICE D – RESUMO DO PERÍODO BRITTO – (Planilha) .....	71
	APÊNDICE E – RESUMO DO PERÍODO OLÍVIO – (Planilha).....	72
	APÊNDICE F – RESUMO DO PERÍODO RIGOTTO – (Planilha).....	75
	APÊNDICE G – RESUMO DO PERÍODO YEDA – (Planilha).....	79
	ANEXOS .....	81
	ANEXO A – Conteúdo do Curso de GQT .....	81
	ANEXO B - LEI Nº 13.824, DE 27 DE OUTUBRO DE 2011 .....	84
	ANEXO C – <i>EMAILS</i> AUTORIZANDO O TCC NA FDRH.....	86

## 1. INTRODUÇÃO

Os anos 1980 viram desenvolver-se um corpo de idéias a respeito da Administração Pública onde a tônica foi a proposta de transposição para esta de técnicas, princípios e procedimentos que encontravam larga aceitação no mundo empresarial e que implicavam mudanças profundas no papel do Estado e/ou na forma como os governos administravam a máquina pública, dando origem à *New Public Management (NPM)* ou Nova Gestão Pública (NGP), freqüentemente referida também como Nova Administração Pública (NAP). No caso brasileiro, estas idéias chegam nos anos 1990, especialmente no primeiro mandato do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC).

No Brasil, a NGP foi a base teórica das reformas conduzidas por Luiz Carlos Bresser Pereira à testa do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), durante a primeira gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 a 1998). Estas reformas tiveram por base as premissas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). A partir deste novo marco legal (CF e legislação ordinária, vistos no correr deste trabalho), não só a esfera federal é profundamente afetada: os estados e municípios devem ajustar-se à nova realidade, num processo que será dependente do ânimo e dos planos de cada titular do Executivo, em suas respectivas esferas. Para a defesa dos preceitos reformistas no Brasil, na fase que antecede à aprovação destas reformas, seus idealizadores preferiram usar a expressão “Administração Pública Gerencial”, em documentos oficiais e nos artigos publicados nos jornais.

No caso do Rio Grande do Sul (RS), os últimos quatro governos foram marcados pela alternância no poder de coligações lideradas por diferentes partidos, de modo que – ao contrário do que aconteceu no plano nacional – nenhum projeto político-administrativo teve continuidade assegurada pelo voto popular. Antônio Britto (PMDB, 1995-1998) foi sucedido por Olívio Dutra (PT, 1999-2002), ferrenho opositor. Germano Rigotto (PMDB, 2003-2006), venceu com um discurso conciliatório, mas de oposição ao governo anterior, sendo sucedido por Yeda

Crusius (PSDB, 2007-2010), não exatamente uma opositora, mas disposta acelerar e aprofundar mudanças na estrutura administrativa do RS. A quebra de continuidade – ou mudança de visão de Estado e de governo – tende a repetir-se com a eleição de Tarso Genro (PT), para o período de 2011 a 2014, em função das diferenças ideológicas com a antecessora. Cabe salientar que, desde a gestão de Antônio Britto, nenhum governador estadual esteve alinhado com o governo federal. Somente agora, com Dilma Roussef e Tarso Genro, é que o alinhamento volta a ocorrer.

### **Por que a FDRH?**

A escolha da **Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH)** para a realização deste trabalho deu-se porque, desde sua fundação, em 1972, esta Fundação tem como uma de suas atribuições principais a formação dos servidores públicos estaduais do RS, sendo que, a partir de janeiro de 1988, abrigou e tutelou (virtualmente absorvendo) a Escola Superior de Administração Pública do Rio Grande do Sul (ESAPERGS)<sup>1</sup>. Esta relação, com repercussão essencial sobre os serviços prestados, dá-se de maneira que nem sempre fica clara a separação (ou diferenciação) entre ambas.

Para cumprir sua missão legalmente definida, a FDRH recrutou um quadro técnico de especialistas na área e celebrou convênios com inúmeras entidades locais, nacionais e até mesmo internacionais, com o propósito de disponibilizar uma gama de cursos chamados “de oferta” e para prover outros cursos (“de demanda”) por solicitação dos órgãos públicos e/ou entidades administrativas que contratavam seus serviços. Vários destes cursos envolvem, no seu todo ou parcialmente, a adoção de conceitos originários do universo das empresas privadas, notadamente das grandes corporações internacionais, os quais, por sua vez, trazem em seu bojo tanto aspectos técnicos quanto fundamentos influenciados por aspectos ideológicos.

---

<sup>1</sup> A Escola Superior de Administração Pública do Rio Grande do Sul foi sendo desativada gradualmente nos últimos anos. No entanto, até o presente momento, não consta que tenha sido extinta legalmente. Consultas na web, usando “ESAPERGS” como argumento de pesquisa, apontam para uma entidade distinta: Escola Superior de Advocacia Pública do RGS”

Feito o intróito e compreendido este contexto (Gerencialismo – Nova Administração Pública – reforma de Estado e da Administração Pública – formação do servidor público num ambiente sensível às diferenças de concepção do papel do Estado e, conseqüentemente, de sua estrutura), este trabalho examina o padrão de formação dado aos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul, nos últimos quatro mandatos (1995-2010). O que se busca é verificar a maior ou menor influência do **modelo gerencial** em cada um destes quatro governos, a partir da formação que foi oferecida aos servidores de carreira e mesmo aos servidores em cargos em comissão, incorporados à função pública como detentores de cargos de confiança, buscando perceber como o **modelo de Estado** de cada gestão/governo - influenciou o perfil da Administração Pública estadual gaúcha, quanto à formação destes servidores.

A fonte principal de informações e ponto essencial deste estudo é, portanto, a **Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos (FDRH)**. Vinculada à Secretaria de Administração e Recursos Humanos (SARH), a FDRH é o instrumento natural para a formação dos servidores, quer com enfoque de “servidor do Estado”, quer voltada a políticas de governo. Não se analisará aqui outras instituições que também participam do treinamento de algumas categorias específicas, como é o caso da Academia de Polícia (ACADEPOL), da Academia da Brigada Militar, da Escola Fazendária, do Tribunal de Contas do Estado (TCE), do Ministério Público (MP) e da Assembléia Legislativa (AL), as quais – pela especificidade – estão fora do escopo deste trabalho. No entanto, para poder abarcar o campo de estudo pretendido, há que referenciar e caracterizar a Escola Superior de Administração Pública do Rio Grande do Sul (ESAPERGS) que, desde os anos 80 funcionou dentro da FDRH, ainda que – juridicamente – se tratasse de entidade distinta.

### **A função de Escola de Governo**

Uma das inovações da reforma de Estado, levada a cabo por Bresser Pereira, na gestão de Fernando Henrique Cardoso, fora a obrigação – imposta à

União, aos Estados e ao Distrito Federal – de manterem “escolas de governo”, o que foi introduzido na CF a partir da Emenda Constitucional 19 (EC 19). Assim reza a Constituição Federal, em seu artigo 39, § 2º:

A União, os Estados e o Distrito Federal manterão **escolas de governo** [grifo nosso] para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados.

No Rio Grande do Sul (RS), a adaptação à exigência constitucional de uma “escola de governo” ocorreu através da atribuição de tal condição a uma instituição pré-existente, que é a **FDRH**.

Neste começo de um novo governo (Tarso), a FDRH está passando por um novo processo de reestruturação e redefinição, como já ocorreu outras vezes. As primeiras medidas foram publicadas no novo sítio eletrônico (“site”) da instituição, a partir de maio de 2011. Conhecer o que aconteceu desde 1995 até 2010 permitirá constituir uma base de comparação para que, futuramente, se possa confrontar tais dados com a nova gestão, iniciada em 2011.

Ante tudo o que foi exposto - e caracterizados o contexto e o órgão no qual será realizado o trabalho -, o tema de estudo pode ser melhor definido e circunscrito através da seguinte questão:

**Qual a influência do *gerencialismo* e da *Nova Administração Pública* nos conteúdos programáticos dos cursos de formação oferecidos aos servidores públicos do estado do RS, através da FDRH, em cada gestão, no período de 1995 a 2010, partindo das semelhanças e diferenças entre estes conteúdos.**

A hipótese que se formula *ex-ante* é a de que o movimento gerencialista e a Nova Administração Pública influenciaram significativamente as formações da FDRH em todos os períodos, ainda que com intensidade variável.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Investigar o grau de influência que tiveram o *Gerencialismo* e a *Nova Administração Pública* nos conteúdos programáticos dos cursos de formação oferecidos aos servidores públicos do estado do RS, através da FDRH ou outras organizações, no período de 1995 a 2010, examinando, em cada gestão, as semelhanças e diferenças existentes nestes conteúdos e determinando o percentual de servidores que tiveram acesso a estas formações.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mais especificamente, o presente trabalho pretende:

1. Estabelecer, sempre que possível, o matiz predominante nestas formações, dentre as seguintes possibilidades: formação de estado, formação de governo ou formação operacional;
2. Determinar o agente executor das formações realizadas no RS, concentrando-se naquelas que foram realizadas pela própria FDRH, na condição de “escola de governo”;

Ver detalhamento sobre estes objetivos no item que trata dos PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

### 3 REVISÃO TEÓRICA

#### 3.1 GERENCIALISMO E NOVA GESTÃO PÚBLICA

Os últimos 50 anos proporcionaram grande expansão do campo do conhecimento que é geralmente referido no Brasil como Administração e que, em literatura de língua inglesa, é usualmente referido como *management* ou, também, como *business*. Algumas vezes o tema é tomado em sentido abrangente, incluindo atividades do setor público (governo) e em outras é usado em sentido mais estrito, focalizando apenas o setor de atividade empresarial privada e excluindo o setor governamental.

Nos últimos 30 anos, acentuou-se a tendência a exaltar os feitos do setor privado, notadamente os ganhos de eficiência e produtividade, ao mesmo tempo em que o setor público, governo, estatais etc. são apresentados como desperdiçadores de recursos, caros, morosos, ineficientes, hipertrofiados, burocráticos, pesados e outros adjetivos. Este movimento / ciclo é conhecido como “era Thatcher” (ou “era Thatcher-Reagan”) e caracterizado por seu ideário baseado em desregulação da economia, privatizações, redução de impostos, liberdade cambial ou redução dos controles de câmbio, adoção de medidas para fazer frente ao poder dos sindicatos, foco na criação de riqueza (sem preocupação com sua distribuição) e eliminação de barreiras comerciais (sobretudo as “dos outros”). Isto implicava redução do tamanho do Estado e limitação de sua capacidade de intervenção nos âmbitos econômico e social.

Como parte deste processo, o “Gerencialismo” passou a ser visto como uma prática “ideal” para o serviço público, independentemente de características que demarcam diferenças de fundo entre os universos público e privado. RAMIÓ (1999) sintetiza estas diferenças, a partir do ponto de vista do setor público:

- Os órgãos públicos não escolhem seu âmbito de atuação, já que está estabelecido normativamente;
- Podem empregar privilégios e possibilidades de coerção que são estranhas às organizações privadas;
- Se constata maior complexidade do entorno da gestão pública;

- As organizações públicas são mais vulneráveis às pressões políticas, de caráter eleitoral, o que dificulta a adoção de estratégias a médio e longo prazo;
- Determinação de objetivos é mais confusa e ambígua nas organizações públicas;
- Pouca existência de pressões estruturais internas no setor público, por maior eficiência na gestão;
- Dificuldade de avaliar o rendimento das organizações públicas;
- Maior grau de visibilidade e controle do setor público;
- Obrigação das organizações públicas de atuar com respeito aos princípios de equidade, com critérios consistentes ao longo do tempo e presença constante do controle jurisdicional, e submissão ao princípio da legalidade;
- A gestão de recursos humanos está mais condicionada, tanto em na seleção, como na promoção de seu pessoal, ao que se agrega as tensões derivadas da relação entre políticos e funcionários.

Paralelamente, outras propostas para mudar o setor público foram surgindo e ganhando corpo, difundidas por *think tanks*<sup>2</sup> e autores independentes, que propunham uma reinvenção do governo, sendo a obra com este título (Reinventando o Governo – como o espírito empreendedor está transformando o governo), de Osborne & Gaebler, um dos textos mais difundidos e de maior repercussão.

Com o passar do tempo, um corpo de idéias foi-se aglutinando, com algumas variações em sua composição, dando origem à Nova Gestão Pública (NGP) ou Nova Administração Pública (NAP). A seguir são apresentados alguns conceitos ou posições relativos ao gerencialismo e à NAP.

Um primeiro conceito abrangente, proposto por LANE (2000, p. 3) diz:

Nova Administração Pública (NAP) é a teoria da mais recente mudança de paradigma sobre como o setor público deve ser governado. Iniciada no Reino Unido, ela espalhou-se primeiramente e acima de tudo nos Estados Unidos, Austrália e especialmente na Nova Zelândia; adiante para a Escandinávia e Europa Continental. NAP é parte da revolução gerencial que se espalhou ao redor do mundo, afetando todos os países, embora em graus consideravelmente diferentes. A teoria da Nova Administração Pública contém *insights* da Teoria dos Jogos e de disciplinas de Direito e Economia.

---

<sup>2</sup> Instituições que estudam temas políticos, econômicos, sociais etc. e propagam suas idéias para influir na condução de assuntos público. Usualmente são financiadas por fundos privados.



A NAP não substitui velhos modelos, mas adiciona uma nova abordagem para a governança do setor público: o contratualismo. A teoria da administração do setor público precisa integrar a contribuição positiva na NPA enquanto, ao mesmo tempo, afirmar claramente os limites da NAP.

Sobre o Gerencialismo, cujo corpo de idéias seria assimilado pela NGP, Chanlat (2002) sustenta:

“Por *managerialismo* entendemos o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada. As manifestações desse *managerialismo* ao nosso redor são múltiplas. Em primeiro lugar, a nível lingüístico, pode-se facilmente constatar quanto as palavras gestão, management, gerir, manager, gestor pertencem hoje em dia ao vocabulário naturalmente utilizado nas trocas do dia-a-dia. (por exemplo, em muitos casos, nossas emoções não se expressam, gerem-se). Depois, a nível organizacional, pode-se notar quanto as noções e os princípios administrativos oriundos da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia etc.) tem invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem finalidade lucrativa, até as igrejas”.

A Nova Administração Pública não é assunto restrito à discussão pelos administradores em geral ou pelos gestores públicos em particular; ela acaba por caracterizar-se como tema para juristas, constitucionalistas, congressistas, sindicalistas, contribuintes e, pelas conseqüências inevitáveis que carrega, dos servidores públicos de todas as esferas.

### 3.1.1 Conceito do Modelo Gerencial

O primeiro conceito que convém analisar é o de *managerialism* ou **gerencialismo**, conforme sua tradução mais usual para nossa língua. E importa analisar porque identifica-se duas abordagens diferentes sobre o assunto. Para alguns autores, *managerialism* é uma “doutrina” (ou pensamento) focada na área privada, exclusivamente.

De acordo com David M. Boje, professor da “New Mexico State University”

... *Gerencialismo* é definido como olhar para a teoria e o comportamento organizacional a partir do ponto de vista exclusivo dos gerentes, os agentes funcionais de uma sociedade administrada. A função dos gerentes, como agentes e [elementos] funcionalistas é “assegurar a sobrevivência, crescimento e lucratividade da organização” e “satisfazer as demandas imediatas dos acionistas / clientes / (e, em alguma extensão, dos) trabalhadores (Alvesson & Willmott, 1996: 161).<sup>3</sup>

Embora não seja uma fonte acadêmica, pode-se citar o FreeDictionary que, assim como vários outros sites, traz um conceito simples, acrítico e convergente: “Gerencialismo (Negócios/Relações Industriais e termos de RH): a aplicação de técnicas de gerenciamento de negócios para dirigir outras organizações, tais como serviço civil ou autoridades locais.”.<sup>4</sup>

Assim, percebe-se que o *managerialism* não está diretamente relacionado com o setor público. Esta relação surge a partir de um movimento que deriva do *managerialism* exatamente para transpor valores e práticas deste para o âmbito de instituições públicas, ainda que ignorando as peculiaridades que RAMIÓ (1999) aponta, já citadas no item 3.1. Trata-se do *New Public Management*, cuja definição foi apresentada na seção anterior. No entanto, esta distinção não é feita por todos os autores, sendo comum que *managerialism* e *new public management* sejam usados indistintamente, em referência à modernização das práticas de Administração Pública.

### 3.1.2 Contexto histórico em que se desenvolvem

Na edição 10 dos “Cadernos ENAP”, Fernando Abrucio (1997) identifica quatro fatores sócio-econômicos que teriam contribuído para deflagrar a crise do

---

<sup>3</sup> Nossa tradução. No original: “... Managerialism is defined as looking at organizational behavior and theory from exclusive point of view of managers, the functional agents of an administered society.

<sup>4</sup> Nossa tradução. No original: managerialism (Business / Industrial Relations & HR Terms) the application of managerial techniques of businesses to the running of other organizations, such as the civil service or local authorities. Disponível em: <http://www.thefreedictionary.com/managerialism>, acesso em 24/05/2011.

Estado contemporâneo, abrindo caminho para a introdução do modelo gerencial no setor público:

A crise econômica mundial, iniciada pela primeira crise do petróleo (1973) e agravada pelo segundo choque do petróleo (1979), que desencadeou processos recessivos generalizados, que conduziram os Estados a graves crises fiscais, as quais clamavam por ajustes;

A crise fiscal, acompanhada de uma cobrança crescente pelos contribuintes, resumida na insuficiência de recursos para atender as demandas crescentes;

A situação de quase ingovernabilidade, dada a quase impossibilidade dos governos resolverem seus problemas;

A globalização e as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo.

Com sua dinâmica própria, o setor empresarial acelerou seu ritmo de produção e de acumulação de capital, espalhando-se pelo mundo todo, enquanto os Estados, aturdidos pelas condições acima, não acompanharam este ritmo. Na verdade, é discutível que devessem tê-lo feito, mas é o que muitos esperavam e cobravam. Estava criado, então, o ambiente propício para que o gerencialismo aparecesse como “a resposta”. Poderia ser uma resposta, mas os modismos gerenciais têm por característica usual a postura de serem “a solução”, uma espécie de pensamento único.

### 3.1.3 Suas principais características

De acordo com DASSO JUNIOR temos que:

Christopher HOOD (1991, p.04 e 05) definiu a Nova Gestão Pública a partir da conjunção de sete elementos: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação com objetivos mensuráveis e claramente definidos; ênfase no controle e nos resultados; desagregação das grandes unidades do setor público; introdução da competição no setor público; uso de práticas de gestão do setor privado; ênfase na disciplina e na utilização dos recursos, cortando custos e procurando maior eficiência e economia.

O Centro Latino-Americano de Administração para o desenvolvimento elaborou e divulgou um documento intitulado “Uma Nova Gestão Pública para a América Latina”, no qual define as características que deve ter a Administração Pública gerencial. Uma versão em Português foi publicada na Revista do Servido Público, (RSP, Ano 50, Número 1, Jan-Mar 1999). O texto diz que:

A reforma gerencial assegura os mecanismos necessários ao aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, além de criar novas condições que possibilitam tornar mais democrática a relação entre o Estado e a sociedade. As principais características desse modelo administrativo são as seguintes[resumido para fins de concisão]:

- a) Profissionalização da alta burocracia
- b) A Administração Pública deve ser transparente e tornar os administradores públicos mais autônomos e mais responsabilizados perante a sociedade
- c) Descentralizar a execução dos serviços públicos
- d) Separação funcional entre as estruturas responsáveis pela formulação de políticas e as unidades descentralizadas e autônomas, executora dos serviços
- e) Orienta-se, basicamente, pelo controle dos resultados, ao invés do controle passo a passo das normas e procedimentos
- f) Novas formas de controle: de resultados, contábil de custos, por competição administrada e social
- g) É preciso distinguir duas formas de unidades administrativas autônomas: agências que realizam atividades exclusivas de Estado (monopolistas) e agências que atuam na formulação geral, na regulação e no financiamento das políticas sociais e de desenvolvimento científico-tecnológico (é possível transferir o provimento desses serviços a um setor público não estatal)
- h) Orientação da prestação dos serviços para o cidadão-usuário
- i) Modificar o papel da burocracia em relação à democratização do Poder público

A presença destas características será indicativa de influência do Gerencialismo em cada uma das gestões analisadas neste trabalho.

### 3.1.4 Críticas ao Modelo

Embora a onda do gerencialismo e da Nova Administração Pública seja intensamente propagada pela mídia, porque transformada quase em pensamento único, também surgem contestações a seus pressupostos.

No artigo de (ABRUCIO, 1997), é apresentada uma resposta ao “Reinventando o Governo”, a partir do que foi formulado por GOODSELL (1993), na forma de um decálogo que define como deve ser uma Administração Pública democrática:

1. Através de seus representantes eleitos, os cidadãos, e não os empresários, devem estar a cargo do governo;
2. A função de governo é servir o interesse público, não criar reservas de mercado ou alimentar “egos empresariais”;
3. O governo tem que operar sob as regras da Constituição e das leis, e não a partir de missões comandadas por particulares;
4. O governo pode entrar em associações com entidades privadas, sempre e quando for o sócio principal;
5. O governo deve ser flexível e inovador, porém também deve ser suscetível à prestação de contas ao público;
6. O governo deve buscar resultados, todavia sem atropelar aqueles que vão desempenhar as tarefas, ou seja, os funcionários públicos;
7. No governo, a conduta dos gerentes deve se submeter ao ideal de igualdade de oportunidades;
8. É importante simplificar regras, contanto que se respeite a integridade dos processos legais;
9. A flexibilização orçamentária é aceitável, mas não a redução de controles destinados a proteger os recursos públicos; os problemas políticos devem ser solucionados com criatividade, sem no entanto dar vantagens a quem pode se beneficiar das mudanças.

Em artigo publicado na Revista do Serviço Público, Siqueira e Mendes (2009) colocam assim sua crítica:

Não se pretende ignorar a necessidade de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, mas não se pode perder de vista os efeitos decorrentes da obsessão pela produtividade e por resultados. Há, obviamente, a necessidade de a gestão estar orientada para

resultados, mas não se pode estabelecer mecanismos de alcance destes objetivos que venham a deteriorar as relações de trabalho e inviabilizar a construção de um modelo próprio de gestão de pessoas no setor público, que pode resgatar alguns elementos do setor privado, servindo-lhe até mesmo de modelo. A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade. Há necessidade de se retirar parte dos servidores da apatia em que se encontram, estabelecendo metas participativas, definindo incentivos materiais e simbólicos e proporcionando sentido para o trabalho que realizam. Desse modo, a gestão de empresas privadas tem muito a oferecer, mas não pode ser percebida como fonte única de modelos de gestão. É necessário relativizar a importância dessa lógica de gestão no setor público e se iniciar a constituição de modelos próprios que possam ser efetivos e que promovam ambientes lúcidos de trabalho, sem pressão excessiva e com respeito à subjetividade do indivíduo, constituindo-se, até mesmo, em modelos para empresas privadas.

Também é oportuno trazer o pensamento de Matus, que introduz em destaque este trabalho:

[...] alguns acreditam que a solução consista em transplantar o estilo de gestão do setor privado para o setor público. Pensa-se, naturalmente, nas boas qualidades de um gestor empresarial de alto padrão. Por trás desta proposta, há duas intenções distintas: introduzir os critérios de gestão empresarial no manejo da administração pública e reduzir o espaço dos partidos políticos na condução dos assuntos públicos.

Se o problema fosse tão simples já teria sido resolvido, inclusive na América Latina, onde as soluções são imitadas com atraso. Os políticos não são substituíveis por homens de negócios, e a gestão empresarial não pode ser aplicada diretamente ao aparato público. É cada vez maior o número de gerentes formados em escolas de administração de empresas, e a qualidade também é crescente. Com frequência, os gestores empresariais não são “bons de voto”, além de não terem preparo para exercer as funções da alta direção pública. O gerente do setor privado é inadequado para exercer funções públicas por três razões principais: vocação e valores; âmbito de experiência; e formação intelectual. As escolas de administração de empresas acentuam ainda mais a inadequação e agravam o problema.

### 3.1.5 Caracterizando o “Consenso de Washington”

É necessário, neste ponto do trabalho, fazer breve referência ao que se convencionou chamar “Consenso de Washington”, para que se possa, em seguida, abordar a reforma gerencial.

Ao discorrer sobre a globalização, Alcoforado (1997, p. 107) explica:

O Consenso de Washington é uma expressão, adotada em 1990, pelo economista inglês John Williamson, que contempla um conjunto de medidas preconizado pelo FMI e pelo Banco Mundial para estabilizar as economias dos países capitalistas periféricos a fim de adaptá-los à nova ordem econômica mundial em gestação centrada na globalização.

No artigo de Fernando de Barros e Silva, publicado na Folha de São Paulo de 3/7/94, sob o título "O Real divide a sucessão e traz à tona o debate sobre a adesão do País ao Consenso de Washington", foi explicitado que o Consenso de Washington designa uma estratégia de ajustamento econômico neoliberal que prevê três passos a serem dados na seguinte ordem:

1. estabilização da economia (combate à inflação); 2. realização de reformas estruturais (privatizações, desregulamentação de mercados, liberalização financeira e comercial); e 3. retomada dos investimentos estrangeiros para alavancar o desenvolvimento.

Já conforme NEGRÃO (1998, p. 41-43),

Em 1989, no bojo do reaganismo e do tatcherismo, máximas expressões do neoliberalismo em ação, reuniram-se em Washington, convocados pelo Institute for International Economics, entidade de caráter privado, diversos economistas latino-americanos de perfil liberal, funcionários do Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do governo norte-americano. O tema do encontro *Latin Americ Adjustment: How Much has Happened?*, visava a avaliar as reformas econômicas em curso no âmbito da América Latina.

John Williamson, economista inglês e diretor do instituto promotor do encontro, foi quem alinhavou os dez pontos tidos como consensuais entre os participantes e quem cunhou a expressão "Consenso de Washington", através da qual ficaram conhecidas as conclusões daquele encontro, ao final resumidas nas seguintes regras universais:

1. Disciplina fiscal, através da qual o Estado deve limitar seus gastos à arrecadação, eliminando o déficit público;
2. Focalização dos gastos públicos em educação, saúde e infraestrutura;
3. Reforma tributária que amplie a base sobre a qual incide a carga tributária, com maior peso nos impostos indiretos e menor progressividade nos impostos diretos;
4. Liberalização financeira, com o fim de restrições que impeçam instituições financeiras internacionais de atuar em igualdade com as nacionais e o afastamento do Estado do setor;
5. Taxa de câmbio competitiva;
6. Liberalização do comércio exterior, com redução de alíquotas de importação e estímulos à exportação, visando a impulsionar a globalização da economia;
7. Eliminação de restrições ao capital externo, permitindo investimento direto estrangeiro;

8. Privatização, com a venda de empresas estatais;
9. Desregulação, com redução da legislação de controle do processo econômico e das relações trabalhistas;
10. Propriedade intelectual.

Embora tivessem, em princípio, caráter acadêmico, as conclusões do Consenso acabaram tornando-se o receituário imposto por agências internacionais para a concessão de créditos: os países que quisessem empréstimos do FMI, por exemplo, deveriam adequar suas economias às novas regras. Para garantir e "auxiliar" no processo das chamadas reformas estruturais, o FMI e as demais agências do governo norte-americano ou multilaterais incrementaram a monitoração – novo nome da velha ingerência nos assuntos internos – das alterações "modernizadoras".

Em síntese, é possível afirmar que o Consenso de Washington faz parte do conjunto de reformas neoliberais que apesar de práticas distintas nos diferentes países, está centrado doutrinariamente na desregulamentação dos mercados, abertura comercial e financeira e redução do tamanho e papel do Estado.

[...] Na verdade, o Consenso de Washington representa, no contexto da América Latina, o mesmo movimento de contra-ataque do capitalismo em relação às conquistas dos trabalhadores. É desnecessário afirmar que aqui o pano de fundo é outro, que existem, quando muito, arremedos de Estados de Bem-estar e que a democracia, a muito custo, tenta fazer sua reentrada num continente marcado por sucessivos períodos de ditaduras declaradas ou disfarçadas, civis ou militares (com preponderância das últimas). Em suma, aqui na América Latina o conservadorismo propõe discussões e modelos *pós-welfare* para sociedades que nem sequer se aproximaram daquela configuração no que diz respeito a direitos sociais e distribuição de renda e onde, ao contrário, o Estado tem servido historicamente mais aos interesses das classes dominantes associadas - dependentes ou não do capitalismo mundial, do que aos setores subalternos.

As dez regras citadas por Negrão são freqüentemente referidas como "decálogo do Consenso de Washington". Não há referências diretas a reformas de Estado, embora se possa entender que parte dela estaria relacionada aos itens 8 e 9, quando aplicadas às privatizações e às regras que tratam dos servidores públicos. No entanto, como mencionado no próximo item, a tradução destes 10 pontos em recomendações aos países da América Latina passa a incluir este viés reformista.



### 3.1.6 A reforma gerencial no Brasil

Como grande número de países de todo o mundo, especialmente os que apresentavam necessidades de financiamento através do FMI e do Banco Mundial, o Brasil foi pressionado a “ajustar-se” (ou a curvar-se) à nova realidade que exigia a adesão aos preceitos do Consenso de Washington e também realizou reformas para “modernizar-se”.

Durante o primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, Bresser Pereira conduziu as duas reformas pertinentes a seu ministério (MARE): a reforma de Estado e a reforma administrativa, afetando dispositivos constitucionais e leis ordinárias. Ambas tiveram / têm impacto direto na vida dos Estados que formam a federação brasileira, obrigando-os a ajustes – nem sempre desejados – em suas estruturas regionais. No caso do RS, a partir de Antônio Britto (empossado em 1995), todos os governadores gaúchos tiveram de posicionar-se quanto aos reflexos das mudanças perpetradas em nível federal, nas unidades da federação.

#### 3.1.6.1 PDRAE

O documento-mestre das reformas de Bresser foi o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, datado de 1995, no qual os conceitos e princípios básicos das reformas seriam enunciados. O MARE publicou uma série de documentos – os “Cadernos do MARE” – onde detalhes da reforma iam sendo apresentados, ora na forma de perguntas e respostas, ora como coletâneas de textos curtos (publicados como artigos nos grandes jornais).

O texto a seguir é um excerto do PDRAE (item 3.3 O Retrocesso de 1988):

As ações rumo a uma administração pública gerencial são, entretanto, paralisadas na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o loteamento dos cargos públicos da administração indireta e das delegacias dos ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada,

principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo.

A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um retrocesso burocrático sem precedentes. Sem que houvesse maior debate público, o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta.

Como as reformas dependiam de alterações na própria Constituição, o ritmo de sua implantação não foi o desejado pelo governo, mas antes do final do primeiro mandato de Fernando Henrique Cardoso, o Congresso Nacional aprovou as reformas. Parte delas na forma da Emenda Constitucional nº 19, conforme já citado.

Bresser (Do Estado Patrimonial ao Gerencial, 2001) narra, em primeira pessoa, os passos que levaram à reforma:

Eu já tinha algumas poucas idéias da nova administração pública (que eu chamaria um pouco adiante de “gerencial”) através da leitura do livro de Osborne e Gaebler, *Reinventando o Governo*. Mas precisava conhecer muito mais a respeito. Para isto viajei para a Inglaterra logo no início do governo e comecei a tomar conhecimento da bibliografia que recentemente havia se desenvolvido, principalmente naquele país, a respeito do assunto, sob o título geral de Nova Gestão Pública.

O resultado foi elaborar, ainda no primeiro semestre de 1995, o *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado* e a emenda constitucional da reforma administrativa, tomando como base as experiências recentes em países da OCDE, principalmente o Reino Unido, onde se implantava a segunda grande reforma administrativa da história do capitalismo: depois da reforma burocrática do século passado, a reforma gerencial do final deste século. As novas idéias estavam em plena formação; surgia no Reino Unido uma nova disciplina, a *new public management*, que, embora influenciada por idéias neoliberais, de fato não podia ser confundida com as idéias da direita; muitos países social-democratas estavam na Europa envolvidos no processo de reforma e de implantação de novas práticas administrativas. O Brasil tinha a oportunidade de participar desse grande movimento de reforma e constituir-se no primeiro país em desenvolvimento a fazê-lo.

A reforma do Estado não é o foco do trabalho, ma cabe lembrar que ela não foi implantada em um só movimento. As Emendas Constitucionais nºs 05, 06, 07, 08 e 09/95 foram preparatórias para as privatizações e para mudanças como o aumento do período de estágio probatório para 3 anos, inclusão do princípio da eficiência, fim do regime jurídico único, possibilidade de exoneração de servidor estável, sem que este tenha dado causa, em função da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).

## 3.2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

### 3.2.1 Gestão Pública e Administração Pública

Expressões como Administração Pública e Gestão Pública são usadas freqüentemente como sinônimos, “*embora expressem conceitos diversos nos vários aspectos em que se apresentam*” (SANTOS, 2006, p. 11).

O termo público é usado tanto para caracterizar aquilo que é aberto a todos, seja um espetáculo, uma manifestação (pró ou contra) etc... , quanto àquilo que se relaciona ao Estado ou ao Governo. Para caracterização da **Administração Pública** lê-se em (SANTOS, 2006, p. 11):

Administração Pública, segundo Wilson (1887) é a execução minuciosa e sistemática do Direito Público. Em sentido institucional, é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do governo; em sentido funcional, é o conjunto de funções necessárias aos serviços públicos em geral; em sentido operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. Em uma visão global, para Gullick (1937), administração pública é a parte da ciência da Administração que se refere ao governo e se ocupa, principalmente, do Poder Executivo, no qual se faz o trabalho do governo, embora haja problemas administrativos relacionados aos Poderes Legislativo e Judiciário”. [ ... ] Na ótica de Amato (1971), administração pública é a gestão dos bens e interesses qualificados da comunidade, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum

Sobre o conceito de **Gestão Pública**, ainda segundo SANTOS (2006, p. 12):

Gestão Pública refere-se às funções de gerência pública nos negócios do governo; mandato de administração (FERREIRA, 1999). De acordo com o último conceito, a gestão associa-se a uma determinada fase do mandato. Portanto, em primeira análise, a gestão teria as mesmas

características da administração, porém, válidas para um período de tempo determinado.

Prossegue o autor, na mesma página:

Comparativamente, podemos dizer que o governo é a atividade política e discricionária e com conduta independente; administração é a atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, é conduta hierarquizada; quanto à gestão, esta implica o atendimento aos seguintes parâmetros básicos: tradução da missão; realização de planejamento e controle; administração de recursos humanos; materiais, tecnológicos e financeiros; inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

Estabelecido o conceito, este trabalho foca o âmbito da Administração Pública e os servidores públicos, que são o alvo das capacitações da FDRH

### 3.2.2 Servidor Público

A expressão servidor público é muito usada para referência a todos que prestam serviço ao Estado, através de diferentes órgãos da administração direta e indireta, incorrendo em uma certa imprecisão que convém aclarar. Recorrendo, novamente, a (SANTOS, 2006, p. 98-99):

Os agentes públicos podem ser classificados em :

- Servidores públicos civis: são estatutários, seguem um regime jurídico de natureza pública e trabalham na administração direta, nas autarquias e nas fundações públicas;
- Servidores públicos militares: são estatutários, seguem o Estatuto dos Militares; são pessoas que, em caráter permanente ou temporário, prestam serviço militar, no plano da administração da União e dos estados;
- Servidores governamentais: são celetistas, ou seja, regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), e trabalham nas sociedades de economia mista, empresas públicas e fundações privadas;
- Delegados de serviços público: são concessionários, permissionários e autorizatários;
- Requisitados: são os mesários, escrutinadores e jurados;

- Temporários: são contratados por excepcional interesse público (Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993);
- Gestores de negócios públicos: são os contratados para determinado setor, em razão do abandono por seus responsáveis.

Tomando-se por base a classificação de SANTOS, o público-alvo das formações da FDRH e instituições conveniadas é formado pelos servidores públicos civis, servidores públicos militares, servidores governamentais e os temporários.

### 3.2.3 RH – Capacitação como subsistema de Gestão de Pessoas

A literatura voltada à Administração de Recursos Humanos do setor público, quando comparada – em volume – às obras voltadas para o setor privado, ainda é escassa. Tentativas de “paralelo” ou analogias podem resultar em conteúdo pobre, se as peculiaridades do setor público não são bem consideradas, pois são os servidores que fazem o dia-a-dia das funções do Estado e do governo, sob condições muito diversas das que vivenciam os trabalhadores do setor privado. Embora ambos os setores tenham funções de RH comuns, os processos e regras diferem significativamente, inclusive por força de lei. Por isso mesmo, a seleção de uma obra de autor nacional (SANTOS, 2006), familiarizado com as singularidades brasileiras e que trata especificamente da questão pública se impõe para analisar a questão dos Recursos Humanos neste contexto.

Ao examinar as grandes áreas da gestão pública, Santos (2006, p. 101-117) apresenta um Modelo Sistêmico de Recursos Humanos, cujo processo é dividido nas “seguintes etapas: recrutamento e seleção; desenvolvimento, carreira, remuneração e avaliação de desempenho”.

Desenvolvimento (ou capacitação) é, então descrito pelo autor como:

A noção de desenvolvimento está associada à questão da formação e do treinamento do servidor.

A formação refere-se ao desenvolvimento de aptidões múltiplas. Aqui estão incluídas as competências técnicas, administrativas, interpessoal

e política. Para se ter sucesso na formação dos servidores, é necessária a vinculação a uma carreira profissional preestabelecida.

Ressalte-se que a formação deve ser um pré-requisito para a investidura de qualquer servidor em seu cargo.

O treinamento refere-se ao desenvolvimento de capacidades individuais, basicamente relacionadas a funções próprias.

Existe uma concordância entre estudiosos e profissionais da área de recursos humanos de que **o treinamento de pessoal é um dos instrumentos mais eficazes para o desenvolvimento organizacional.** [grifo nosso]

Conforme Nogueira (1980), essencialmente, o programa de treinamento compreende quatro etapas principais:

- Levantamento de necessidades: em que devem ser apontadas as deficiências de desempenho;
- Programação: na qual são fixados os objetivos a serem alcançados pelo programa de capacitação;
- Desenvolvimento e controle: quando são implementadas as ações previstas anteriormente;
- Avaliação: verificação da obtenção ou não dos objetos ou padrões previstos.

Observa-se, em anos recentes, um decréscimo do uso da expressão “recursos humanos”, em favor da expressão “Gestão de Pessoas”, utilizada no título desta seção.

#### 3.2.4 FDRH, ESAPERGS e Escola de Governo (EG)

Um ponto importante a considerar é distinção entre FDRH e ESAPERGS, do ponto de vista do tipo de formação: a ESAPERGS vai ocupar-se, bem antes da EC 19/1998, de criar a obrigatoriedade de existência de uma escola de governo, da formação superior em Administração Pública, em nível de pós-graduação e mestrado. Ou seja, cursos de carga horária elevada, atingindo um público pequeno, quando comparado ao trabalho mais “massificado” de algumas formações da FDRH, sobretudo as que antecedem o convênio FDRH-ENAP, descrito na seção 5.3.

Cabe salientar que alguns relatórios anuais ou de gestão, existentes nos arquivos da FDRH, fornecem resultados sintéticos que nem sempre permitem determinar o número de formações FDRH separado das formações ESAPERGS. Neste caso, a opção lógica foi incorporar os números da ESAPERGS aos da FDRH, até mesmo porque aquela operava dentro desta, praticamente como mais uma divisão.

Um outro aspecto que tem estado presente nas atividades da FDRH é a Escola de Governo. Inicialmente a EG é conceitual, ou seja, não tem existência legal. O que existe são a FDRH e a ESAPERGS, porque estas entidades possuem ato formal de criação e papel definido por lei. Assim, em cada gestão analisada (Britto, Olívio, Rigotto, Yeda), a FDRH trabalhou a “criação”, “recriação” ou a “reformulação” da EG com uma boa dose de marketing público, mas sem um marco legal que estabelecesse, em definitivo, a criação da EG. Conforme consta na transcrição da entrevista com a ex-coordenadora da Divisão de Desenvolvimento Institucional da FDRH, Denise Ramos, incluída como apêndice C, foi somente em período recente que esta formalização aconteceu.

Nota: Ainda que fora do período em escopo, cabe registrar a oficialização da Escola de Governo na gestão do governador Tarso Genro. A FDRH foi transformada em Escola de Governo pela Lei Nº 13.824 de 27 de outubro de 2011, apresentada como anexo B deste trabalho. A lei também encerra oficialmente a já desativada ESAPERGS.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 SOBRE O MÉTODO

O método de abordagem que melhor descreve a natureza do trabalho desenvolvido, conforme classificação adotada por GIL (2008, p. 9 e 10) e segundo a característica de *proporcionar as bases lógicas da investigação*, é o **método indutivo**, assim descrito pelo autor:

... parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. De acordo com o raciocínio indutivo, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade ....

Já quanto à característica de *indicar os meios técnicos de investigação* (método de procedimento), ainda em GIL (2008, p. 17-18), o autor apresenta o **método comparativo**:

O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos.

Por outro lado, sabe-se que há muitas situações em que mais de um método é empregado, dependendo das características da coisa estudada e dos dados eventualmente disponíveis. O presente trabalho é um estudo de caso que precisa servir-se de pesquisa bibliográfica e de campo, da Entrevista, bem como utilizar uma abordagem exploratória, dada a ausência ou, na melhor das hipóteses, da dificuldade de encontrar estudos semelhantes (quer sobre a FDRH, quer sobre as formações oferecidas aos servidores públicos do Rio Grande do Sul). A este respeito é ilustrativo o que relata BENETTI (Estudo de Caso, 2007) no Blog da disciplina Organização de Projetos em Comunicação, do curso de Comunicação da UFRGS:

todo Estudo de Caso requer uma combinação de métodos e técnicas de coletas de dados. Talvez você tenha que lidar com Pesquisa



Documental, Entrevista, Etnografia, Análise de Conteúdo, Narrativa ou de Discurso, por exemplo.

Esta é a realidade do presente trabalho, cujo desenrolar é descrito a seguir. A escolha da FDRH era mais do que natural, por ser o único órgão com a atribuição de formar todo tipo de servidor do Rio Grande do Sul, diferentemente de outras instituições que só atuam para algum organismo específico. Esta “universalidade” fez da Fundação o local ideal para a coleta de dados.

O primeiro passo foi estabelecer contato com a direção administrativa da FDRH, em visita à sede desta Fundação, para solicitar permissão para entrevistar pessoas, coletar dados das formações e examinar os relatórios de gestão. Bem como outras fontes que viessem a ser identificadas como relevantes.

Obtida a autorização, através da diretora, Dra. Sandra Bitencourt, que foi bastante acolhedora e receptiva, ficou inicialmente determinado que a facilitadora (pela FDRH) seria a chefe da Divisão de Desenvolvimento Institucional (DDI), Dra. Liana Borges (ver anexo C). Porém, considerando que a mesma havia ingressado recentemente na instituição e que sua antecessora na chefia da DDI tinha muitos anos como servidora da FDRH e, ainda, que teria maior disponibilidade de tempo para esta tarefa, a incumbência foi passada para a ex-chefe da DDI, Denise Ramos.

Denise Ramos é uma integrante dos quadros técnicos da FDRH há quase 30 anos. Começou na fundação como estagiária, passando a técnica da instituição e desenvolvendo uma carreira que a levou ao posto de coordenadora (chefe) da DDI, do qual se afastou no início de 2011. Denise foi designada para servir de contato e facilitadora deste trabalho devido ao amplo conhecimento de toda a Fundação (FDRH) e, em particular, da DDI. Ela é uma espécie de “memória viva” da FDRH, o que foi fundamental para este trabalho, em função de algumas dificuldades com a coleta de dados documentais.

Depois disso iniciou-se a coleta de dados, com documentos fornecidos pela responsável pelo Centro de Documentação (e Biblioteca), Sra. Odete Rama.

Quando ficou claro que os dados solicitados não estavam disponíveis em meio ótico ou magnético e que a área de TI não seria uma alternativa viável para obtenção dos mesmos, algumas planilhas de coleta de dados foram desenvolvidas, em substituição aos formulários inicialmente previstos. As grandes totalizações foram, então, confrontadas com os totais existentes nos relatórios de gestão, momento em que algumas diferenças no número de concluintes das formações apareceram, conforme pode ser visto nas planilhas que formam os apêndices D, E, F e G deste trabalho.

A coleta de dados teve seu ponto culminante e final na entrevista com Denise Ramos, integralmente transcrita no apêndice C, que permitiu confirmar impressões e, eventualmente, corrigir alguma interpretação sobre fatos e eventos referentes a cada uma das quatro gestões abordadas.

#### 4.2 SOBRE A COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados a partir de relatórios da FDRH e da entrevista semiestruturada (já referida), conforme detalhado a seguir e/ou apresentado nos anexos. Resumos, folhetos, planilhas e outros documentos foram fornecidos pela FDRH e serviram de base para a elaboração das planilhas de tabulação dos dados. A coleta ocorreu em três setores: a Divisão de Desenvolvimento Institucional (DDI), a Biblioteca (centro de documentação) e a Secretaria Geral, todas subordinadas à Diretoria Técnica da Fundação. A DDI possui muito material que não está catalogado na Biblioteca e que, ao tempo do levantamento de dados, era de difícil acesso e pesquisa, em função de uma reforma nas suas instalações. Com os documentos empilhados, somente quem está familiarizado com eles pode reconhecê-los e recuperar dados de que o centro de documentação não disponha.

Os documentos da Biblioteca, por sua vez, estão já organizados e um aplicativo de computador permite pesquisas simples, mas não cobre todo o período de abrangência da coleta de dados para este trabalho, pois muitos documentos estão em fase de catalogação. Apesar disso, foi grande o esforço da equipe do setor, no sentido de identificar, localizar e disponibilizar o material necessário, sempre que possível.

. A Secretaria Geral, por seu turno, tem fichários A-Z organizados por ano, curso, turma, mas no qual pode não constar o conteúdo programático de cada formação. Há, também, muitos arquivos digitais, cobrindo os anos mais recentes. Este importante acervo (em papel e em mídia digital) também foi colocado à disposição, especialmente para suprir a falta de dados (catalogados) da gestão da governadora Yeda Crusius. O único relatório localizado sobre este período foi elaborado com dados de 2007, 2008 e 2009 (parcial), sem nenhuma informação sobre 2010. Daí resulta algum prejuízo para o estudo de dados quantitativos, mas o aspecto qualitativo pode ser avaliado com boa precisão.

Há que registrar a existência de pequenas divergências de quantidade de alunos concluintes, entre os totais consolidados dos relatórios de gestão e o total apurado nas planilhas de tabulação, nas quais cada formação é lançada. Eventualmente a diferença aparece entre dois relatórios arquivados como oficiais.

#### **4.2.1 Dados coletados (quando disponíveis) para o objetivo 1 via Formulário**

Para obtenção de dados sobre os cursos foi usado o formulário apresentado no apêndice A:

- Denominação do Curso
- Horas-aula
- Público-alvo
- Geral ou Específico (destinado a órgão específico ou aberto à administração em geral)
- Regular, Eventual ou Edição única
- Conteúdo Programático
- Formação predominante: de estado, de governo ou operacional
- Instrutor
- Agente executor: FDRH ou terceiros
- Demonstrativo de inscrições por órgão (sem nome dos participantes), indicando natureza do vínculo com o Estado (servidor concursado, servidor em estágio probatório, estagiário, CC).

#### **4.2.2 Dados coletados para o objetivo 1, via Entrevista:**

Através de entrevista com Denise Ramos, já mencionada, foi possível estabelecer ligações e comparações entre os dados históricos da FDRH e, até mesmo, obter dados não incluídos nos relatórios oficiais da Fundação.

#### **4.2.3 Procedimentos relativos ao objetivo 2 (Estabelecer o matiz predominante: formação de estado, de governo ou operacional)**

Realizada a tabulação dos dados coletados (parcial), para determinar o matiz predominante das formações realizadas no período analisado. Os resultados são descritos a seguir, no capítulo da Análise de Dados, e/ou apresentados de maneira tabular e em gráfico de distribuição percentual (torta).

#### **4.2.4 Procedimentos relativos ao objetivo 3 - Quantificar os treinamentos por agente executor (FDRH ou Outros)**

Realizada a tabulação dos dados coletados, para determinar o agente executor das formações realizadas no período analisado. Os resultados são apresentados de maneira tabular e em gráfico de distribuição percentual (torta).

A forma de apresentar as realizações de cada ano e de cada gestão variou muito na FDRH, considerando-se o período em escopo. Conforme já mencionado, a biblioteca do órgão não tem todos os documentos sob sua guarda e arquivamento, o que dificulta o acesso a algumas informações específicas, apesar da imensa boa vontade de toda a equipe da Biblioteca. Os setores que possuem as informações que ainda não estão na Biblioteca não contam com uma técnica de arquivamento /

organização que dê acesso direto e imediato à documentação, sendo necessário praticamente folhear um a um dos documentos disponibilizados, até encontrar dados utilizáveis. Isto aumenta a dependência da “**memória viva**”, ou seja, do que as pessoas lembram a respeito dos períodos pesquisados.

Cabe salientar que os dados coletados foram suficientes para que os aspectos qualitativos propostos fossem atingidos, mas ficando a lacuna quanto ao número de formações ocorridas em 2010, último ano da gestão da governadora Yeda, e alguma imprecisão, relativa ao total de formações de 2009, o que representa uma limitação só constatada em campo.

Outro aspecto é o que trata da comparabilidade dos dados colhidos. Uma vez que os relatórios das gestões variam muito em forma e grau de detalhamento, comparações quantitativas só são possíveis a partir das planilhas elaboradas na fase de coleta de dados, cujo padrão básico é mantido para todas as gestões.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 5.1 A situação até 1994.

Para compreender alguns aspectos específicos dos períodos de governo selecionados para estudo, cabe aqui uma contextualização que referencia o que aconteceu antes de janeiro de 1995, primeiro ano da primeira das gestões a serem analisadas.

Após a implantação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), no início dos anos 1990, por iniciativa do governo federal, alguns Estados começaram a preparar programas semelhantes, de âmbito regional. No Rio Grande do Sul, no final de 1992, na gestão de Alceu Collares, foi lançado oficialmente o **Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)**, numa parceria do governo do estado com entidades privadas. O foco não era apenas a atividade empresarial, mas fortemente a atividade burocrática, de prestação de serviços pelos órgãos estatais. O governo estadual mobilizou-se para implantar a Qualidade Total nos órgãos da Administração Pública direta e indireta, cabendo à FDRH a coordenação e execução dos treinamentos necessários, dentro da configuração do programa. No entanto, até o final de 1994, apenas 11 servidores haviam participado da **“Formação de Multiplicadores”** com 120 horas-aula e 24 servidores participaram da **“Gestão da Qualidade Total”**, de 40 horas de duração.

Conforme será visto a seguir, esta atividade prosseguirá / tomará vulto nos anos seguintes, já na gestão do governador Antônio Britto (1995-1998), e representará parcela considerável do trabalho desta área da Fundação. Contudo, antes de entrar na análise do governo Britto, é apresentado um resumo na forma de uma linha de tempo, para que fique facilitada a visão geral sobre toda a problemática abordada ao longo do trabalho.

### 5.1.1 Linha de tempo

Ano	Mês	Dia	Descrição
1971	3	15	Governo <b>Euclides Triches</b> , eleito pela Assembléia Legislativa do RS. Mandato até 15/03/1975
1972			Criação da FDRH - Lei 6464/72 para desenvolver atividades voltadas ao estímulo e aperfeiçoamento dos servidores estaduais
1975	3	15	Governo <b>Sinval Guazzelli</b> : mandato até 15 de março de 1979.
1979	3	15	Governo <b>Amaral de Souza</b> : mandato até 15 de março de 1983.
1983	3	15	Governo <b>Jair Soares</b> : mandato até 15 de março de 1987.
1986	9	19	Criação da ENAP - escola Nacional de Administração Pública. Estudos haviam começado em 1982. A base é a <i>ENA - École Nationale d'Administration</i> (da França).
			-----
<b>1987</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	Governo Pedro Simon: mandato iria até 15 de março de 1991, mas renuncia e dá lugar ao vice.
1988	1	21	<i>Criação da ESAPERGS - Lei 8.525 (gov. Pedro Simon). A Escola Superior de Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul (ESAPERGS) tem por finalidade aperfeiçoar os servidores e funcionários da Administração Pública Estadual e Municipal nas áreas de gestão pública, formulação e implementação de políticas públicas, bem como elaboração e acompanhamento de projetos. A ESAPERGS funcionará junto à FDRH e, à finalidades básicas desta (FDRH), ficam acrescidas as finalidades daquela.</i>
1989	6	23	Aprovado o regulamento da ESAPERGS
1990	4	2	Governo <b>Sinval Guazzelli</b> : assume em lugar de Pedro Simon e completa mandato até 15 de março de 1991.
			-----
1991	3	15	Governo <b>Alceu Collares</b> : mandato até 31/12/1994. Posse do sucessor em 1º de janeiro de 1995.
1992	10	15	Lançado o PGQP - Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (Gov. Collares)
1994			Curso Gestão de Políticas Públicas tem variação na grade curricular em diferentes edições
1994			CEARH é regularizado via PUC como "latu sensu"
1994	12	31	Fim do governo Alceu Collares.
1994	12	31	-----
1995	01	01	<b>Inicia Gestão de Antônio Britto no RS e de FHC no Brasil. Mandatos até 31/12/1998.</b>
1995	02		Números de fevereiro caracterizam estrutura e porte da FDRH neste começo de Gestão. Na presidência da fundação está João Bona Garcia.
1995	03		Seminário interno FDRH - reformulação
1995	04	24	FDRH no Comitê Consultivo da Prioridade de Qualificação dos Recursos Humanos do Estado do RS
1995			Missão: "Capacitar e desenvolver pessoas, motivando-as para atuarem como agentes de transformação, atendendo, através das organizações, as demandas da sociedade".
			NOVOS CONVÊNIOS (de Parceria/Treinamento): FGV, PRO-GUAÍBA; Fundação

			CHRISTIANO OTTONI (Falconi)
1995	08		Oferta: Organização e Métodos no Processo de Mudança
1995	09		Oferta: Desenvolvimento e Integração Regional
1995	09		Oferta: Planejamento e Gerenciamento Estratégico Municipal
1995	09		Programa de Treinamento Administração Gerencial
1995	09		Planejamento Estratégico da Ação Política
1995	09		Legislação Estatutária
1995	09		Mestrado em Administração Pública - c/ UFRGS
1995	09		GQT (Gestão da Qualidade Total) - Carro-chefe da FDRH na gestão Britto
1995	12	30	Relatório de Atividades da Diretoria Administrativo-Financeira - FDRH equilibrada nas Finanças.
1995	12	31	-----
1996			GQT - FEE. Avaliação: " Conteúdo interessante e certamente contribuirá para a formação de uma nova mentalidade no setor público".
1996	12	31	'-----
1997			Programa de Valorização e Qualificação do Servidor Público - STCAS. Para realizá-lo são firmadas as parcerias FATEC, FUPF, UCS, URCAMP(QT); SENAI e CEINFOR (Informática - Exército).
1997			Relatório com os números de 1997.
1997	12	31	'-----
1998	5	5	<b>EC 19 é publicada no DOU (Princípio da eficiência, escola de governo, programas de qualidade e produtividade).</b>
1998			Documento "Alguns Subsídios para a Nova Direção - Dez 1988" Ver tópicos ESAPERGS e DDI
1998			Documento "Relatório de Atividades 1996 / 1998" (cobre junho de 1996 até dezembro de 1998)
1998			<b>Contatos iniciais da ENAP com a FDRH, para possível convênio (que acabará firmado mais adiante)</b>
1998	12	31	<b>Fim da gestão de Antônio Britto</b>
1998	12	31	'-----
1999	01	01	<b>Inicia Gestão de OLIVIO DUTRA no RS e segundo mandato de FHC no Brasil. Mandatos até 31/12/2002.</b>
			Ver seção específica (5.3)
2002	12	31	<b>Fim da gestão de OLIVIO DUTRA</b>
2002	12	31	'-----
			<b>Inicia Gestão de GERMANO RIGOTTO no RS e primeiro mandato de LULA no Brasil. Mandatos até 31/12/2006.</b>
2003	01	01	
			Ver seção específica (5.4)
2006	12	31	<b>Fim da gestão de GERMANO RIGOTTO no RS</b>
2006	12	31	'-----
			<b>Inicia Gestão de YEDA CRUSIUS no RS e segundo mandato de LULA no Brasil. Mandatos até 31/12/2010.</b>
2007	01	01	
			Ver seção específica (5.5)
			<b>Fim da gestão de YEDA CRUSIUS no RS</b>
2010	12	31	'-----
			Inicia Gestão de TARSO GENRO no RS e de DILMA ROUSSEF no Brasil.
2011	01	01	Mandatos até 31/12/2014.



## 5.2 Os dados de 1995 a 1998.

A gestão do governador Antônio Britto começa com rumores de uma possível privatização ou, no mínimo, uma diminuição de porte e atividade, conforme relatado na entrevista com Denise Ramos, trecho **A [02:17]**<sup>5</sup> da transcrição. Mas, à medida que um novo trio de gestores vai sendo nomeado e começa a interagir com o quadro técnico, a FDRH passa a dedicar seu tempo e esforço, prioritariamente, para a **Qualidade Total**, na perspectiva dos órgãos de Administração Pública direta e indireta. Paralelamente, ocorre uma redução de 40 pessoas (contratados, estagiários, cedidos) e a busca por um equilíbrio financeiro que, até então, não era objetivo central das gestões. O relatório do primeiro ano da gestão mostra o enxugamento.

Voltando à Qualidade, o número de servidores que receberam esta capacitação é muito mais expressivo, quando comparado à gestão anterior (Collares). A QT está oferecida em várias configurações ou pacotes: GQT é só Qualidade; os Planos FAT e Verão incluem módulos de Informática e o Plano FAT ainda inclui Formação Gerencial.

GQT - Formação de oferta	9.915
Plano FAT (Info + Qualidade + Form. Gerencial)	16.544
Plano Verão (Info + Qualidade)	1.043
<b>Total de formações de Qualidade / GQT →</b>	<b>27.502</b>

Aqui cabe uma reflexão, que encontra respaldo nos relatórios de avaliação de alguns eventos de treinamento, os quais foram disponibilizados pela área de documentação da FDRH. Neles é freqüente o elogio ao curso (atualização interessante, conteúdo moderno, professor qualificado etc.) e, simultaneamente, a indicação de que o aluno não vê como aplicar isto diretamente no seu trabalho e que gostaria de exemplos e exercícios baseados no setor público. Isto indica que o resultado final, após todo o tempo do curso, é uma desorientação do servidor quanto ao que fazer, quanto ao que virá depois. Neste caso, se poderia pensar que uma finalidade do curso fosse a de difundir a cultura da QT, porém mais com o propósito de diminuir resistências, convencer (“catequisar”) do que propriamente de levar ao

<sup>5</sup> Ver nota introdutória do apêndice C, que explica a referência a trechos da entrevista.

estabelecimento de novos processos, inclusive porque isto demandaria alterações de ordem legal e não, simplesmente, “mudança de atitude”. Outra hipótese é a de que isto seria apenas a primeira parte de um processo (criação de massa crítica) cujo coroamento se daria no (almejado) segundo mandato do governador, que acabou não se concretizando.

A história da QT tem aspectos curiosos: desenvolvida no Japão, numa cultura de baixíssima rotatividade de pessoal, com métodos de planejamento e de controle que tomavam por base processos participativos, sua transposição para o ocidente precisa adaptações que suprimam a parte relativa a este tipo de ambiente, bem como a estas práticas e valores que não podem ser assimiladas pela economia dos Estados Unidos da América ou da Europa, para onde a QT é “portada”.

Em seqüência, um outro desafio, na onda do gerencialismo: produzir um movimento de QT que seja ajustado e adequado ao setor público, cujos processos e valores diferem, por essência, dos praticados no setor privado. Isto não se deu, no caso específico dos módulos do GQT da FDRH, os quais repetiram o mesmo tipo de curso que oferecido ao setor privado.

A segunda área de concentração de cursos é a Informática. Não é apenas por ser um momento de demanda externa, mas também porque a FDRH passa a ter uma rede interna e o uso de computadores nas vidas dos técnicos e consultores da fundação torna-se parte do dia-a-dia. Os números para os cursos de Informática (pacotes com sistema operacional, editor de textos, planilhas de cálculo e outros aplicativos), afora os já incluídos nos planos FAT e Verão (página anterior – totalizando 17.587 servidores), são:

Plano Servidor	4.145
Cursos de Oferta	2.071
<b>Total de formações apenas de Informática</b>	<b>→ 6.216</b>
<b>Total de formações: Informática + Qualidade</b>	<b>→ 33.718 *</b>

Este último total representa **75,5%** do numero de servidores capacitados ao longo da gestão Britto (**44.630**) e demonstra a grande concentração em modernização administrativa (via informatização) e aplicação dos princípios e

técnicas da Qualidade Total, oriundos da área privada, no ambiente da Administração Pública, confirmando as palavras da entrevistada Denise Ramos (A [08:58]): “o governo Britto mudou, atuou ...[vejo] a proposta do governo Britto como mudança ... radical, frente ao que o governador [Collares] tinha deixado. Não vejo como continuidade de proposta”.

A planilha com a tabulação dos dados sobre a gestão Britto encontra-se no apêndice D.

Ante uma concentração tão grande na GQT e feitas as considerações críticas sobre as dificuldades de transposição destas técnicas oriundas do setor industrial privado, entende-se que fica assim demonstrado o predomínio do viés gerencialista das formações realizadas durante a administração Britto, no que respeita aos cursos demandados, e da maior parte do esforço de treinamento realizado pela FDRH no período, bem como o grande número de servidores afetados diretamente pelos cursos de orientação gerencialista. O curso de GQT, cujo conteúdo programático é apresentado como anexo, é visivelmente voltado a processos industriais e não apresenta modelos específicos para a prestação de serviços, embora algumas das ferramentas possam ser aplicadas a ambos os setores. Mas, ainda assim, o foco no setor privado é a marca, pois é orientado ao cliente comercial e não ao cidadão.

Este quadro irá mudar novamente na gestão de Olívio Dutra, como será visto na seção a seguir.

### 5.3 Os dados de 1999 a 2002.

O primeiro ano da gestão do governador Olívio Dutra, no que diz respeito à FDRH, é de muita atividade de discussão interna, mas de pouca oferta de cursos. A **Gestão da Qualidade Total** é posta de lado e os técnicos passam a estudar a proposta da **Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**, que procura parceiro qualificado no RS para, através dele, ofertar cursos aos órgãos federais. Há um ponto importante a conciliar: os cursos que a ENAP quer oferecer estão

alinhados com a visão neoliberal do governo federal, com o Gerencialismo e a Nova Gestão Pública, enquanto o governo estadual recém-instalado é abertamente de esquerda e faz o contraponto a este conjunto de idéias. Após muitas discussões, formatação de propostas e negociações em torno de quais cursos a oferecer, quais instrutores seriam usados e alguma amenização das áreas de atrito, o convênio ENAP-FDRH é celebrado, quatorze cursos são selecionados, prevendo cerca de 90% das vagas para servidores federais e 10% das vagas para servidores estaduais e municipais. Apesar das diferenças ideológicas, o convênio será considerado por ambas as instituições como frutífero e exitoso, levando à expansão do elenco de cursos oferecidos e cumprindo papel importante em todas as esferas, embora essencialmente beneficiando a federal.

Uma reflexão crítica cabe aqui, embora tendo em mente o permanente “jogo de xadrez” que travam os adeptos do Gerencialismo e da NGP contra os que defendem o reforço do Estado, em quantidade/presença e em qualidade, sem abrir mão dos princípios essenciais que norteiam o setor público: (legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, aos quais foi incorporado o princípio da eficiência, com propósitos que vão além de assegurá-la, mas sim de preparar o terreno para outras práticas do setor privado, relacionadas à análise de desempenho de pessoal e mecanismos de “incentivo”).

Mas a reflexão é sobre as razões que levaram a FDRH a aceitar a parceria. Terá sido uma mera questão de fazer caixa? Uma política de respeito institucional, colocando o ente Estado (União e RS) acima do transitório: governo e suas inclinações? Ou teria sido uma forma – algo maquiavélica – de limitar a ação da ENAP no RS, mantendo um bolsão de resistência? Em favor desta última há o fato de que a escolha de cursos (quatorze entre cerca de setenta) se deu em favor da cursos de enfoque técnico, legal ou praticamente “neutros” , do ponto de vista ideológico. A lista de cursos está disponível na planilha referente ao período em análise (apêndice E).

Além dos cursos da ENAP (segunda maior atividade de capacitação de toda a gestão), uma solicitação especial da **Secretaria do Trabalho Cidadania e Ação Social (STCAS)** viria a gerar o maior volume de capacitações da fundação, na gestão. A **STCAS** solicitou um programa de “**Capacitação de Conselheiros**

**Municipais e Estaduais de Políticas e Direitos Sociais**”, a ter lugar em todo o Rio Grande do Sul, ou seja, com interiorização dos cursos. Foram capacitados 8.657 conselheiros.

Durante a gestão Olívio, a capacidade técnica da FDRH foi direcionada mais para consultorias e assessorias (a prefeituras e a órgãos da Administração), tomando por base métodos de planejamento estratégico participativo, com grande influência de Carlos Matus, ex-ministro de Salvador Allende (Chile – 1973), autor de várias obras sobre planejamento, voltadas ao setor público. Matus teve atuação intensa em vários países da América Latina, notadamente no Brasil, como consultor, divulgando e aplicando seus métodos (Planejamento Estratégico Situacional (PES), Planejamento Estratégico Participativo (PEP) e o Método Altadir de Planejamento Participativo (MAPP) ). Em um trecho da entrevista com Denise Ramos ( B [11:23] ), ela responde a uma pergunta específica sobre a influência de Matus nas atividades e cursos da FDRH:

O Matus foi a base da gestão da FDRH enquanto governo Olívio. Nós vivenciamos o Planejamento Estratégico Participativo. Houve uma vivência muito forte de todo o corpo funcional no PEP. [...] E essa visão de que a organização não precisa parar para se trabalhar determinados conteúdos. Na verdade, isto nos deu uma dinâmica. Ele se encerrou quando terminou o governo [ Olívio ].

Em 2002, último ano da gestão de Olívio Dutra, a FDRH coloca em funcionamento, após longo tempo de concepção e planejamento, o Programa de Escola de Governo (PEG)<sup>6</sup>, ofertando os primeiros cursos: **Iniciação à Gestão Pública ( IGP)** e **“Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)”**, chegando a formar pouco mais de 400 servidores. A FDRH esteve preparada para realizar um amplo programa de capacitações, na linha do PEG, porém com mais cursos, dentro da perspectiva de uma continuidade de governo, mas o candidato governista perde no segundo turno e uma nova quebra nas linhas de ação da FDRH volta a acontecer, conforme descrito a seguir.

---

<sup>6</sup> Todas as gestões analisadas neste trabalho fizeram, em algum momento, um esforço para criar ou recriar a “Escola de Governo” ou para estabelecer um “Programa Escola de Governo” que estivesse de acordo com a concepção ideológica reinante em seu seio. Isto significa que abandonaram o que vinha sendo feito nesse sentido, em favor de seu próprio projeto. E o fizeram sem hesitação, pois a escola era pensada como **de governo** e não de **Estado**.

Um resultado importante da gestão Olívio, que merece menção nesta análise, é o convênio da FDRH com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS), que deu origem, nesta Universidade, ao curso de Especialização em Gestão Pública Participativa, permitindo que os saberes e práticas dos quadros da FDRH e ESAPERGS fossem institucionalizados para além do âmbito da Fundação e ofertados para um público-alvo mais abrangente.

#### 5.4 Os dados de 2003 a 2006.

O sucessor de Olívio Dutra é o governador Germano Rigotto, eleito com um discurso moderado e conciliador, mas de oposição ao pensamento e às práticas do governo anterior, o que acaba se refletindo também na FDRH. As capacitações do **Programa Escola de Governo** ainda ocorrem em 2003, enquanto o governo Rigotto se organiza. São 2.186 servidores em 2003, mas este número cai para 690 em 2004, sendo ainda mais reduzido em 2005, quando apenas 81 servidores recebem capacitação. O número de 2006 é semelhante: apenas 78 servidores.. Os dois últimos anos (2005 e 2006) são marcados pelo que é designado internamente como “contingenciamento dos recursos do PEG”.

Passada a fase inicial de conhecimento dos recursos disponíveis, tendo a máquina estatal dominada e com uma concepção formulada, sobre qual direção dar à Fundação, como instrumento integrado de difusão do pensamento oficial, o governo Rigotto inicia uma nova fase. De um lado o estabelecimento de diretrizes financeiras, com uma redução drástica dos recursos da Fundação; de outro, um novo **Programa de Capacitação do Servidor Público (PCSP)** que é formatado em parte em moldes técnicos, em parte de modo a reproduzir e ecoar o pensamento (ou ideologia) do governo, com vários módulos que caracterizam a retomada do estilo convencional de gestão da coisa pública, onde nada sugere participação, foco na cidadania e outros valores que tinham sido marca da gestão anterior.

Este programa (PCSP) torna-se, a partir de 2005, a principal atividade de capacitação da FDRH na gestão, atingindo 8.361 pessoas. No entanto, a maior parte

deste número concentra-se em duas atividades: “**3º Congresso de RH**” (1.500 servidores) e “**Interiorização da FDRH**” (4.800 servidores). É nestas duas atividades massificadas que o governo se mostra e tenta estabelecer ou melhorar a base de relacionamento com os servidores, ao mesmo tempo em que comunica uma identidade própria, com base nos valores que o caracterizam. É o momento em que a FDRH serve ao governo como uma “promotora de eventos” e como seu instrumento, para passar a mensagem que o governo quer dar aos servidores.

É o momento de trazer mais um trecho da entrevista / depoimento de Denise Ramos ( A [47:06] ):

“Bom, governo Germano. Nós tivemos nossas atividades mantidas no mínimo. Tínhamos grandes lapsos de ociosidade, enquanto que continuávamos ainda com a ENAP, que persistiu por dois anos, digamos assim, e nós tivemos, no final do governo Rigotto, o decreto da criação de um grupo que iria realmente pensar e construir a Escola de Governo. Ficaria para o próximo governo esta possibilidade. A época era de redução das dívidas do Estado.”

Pode-se depreender deste “manter atividades no mínimo” que esta tenha sido uma forma de comunicar um estilo de administração e que isto demonstre um certo temor de que a FDRH pudesse ficar fora do controle do governo, a partir do fato de que os professores da FDRH poderiam agir autonomamente, no que se refere ao conteúdo dos cursos.

Vê-se, também, que a Escola de Governo é, mais uma vez, assunto ainda por definir e que não há possibilidade de continuidade de trabalhos anteriormente realizados nesta linha, pois a questão da ideologia ou filosofia de governo interfere diretamente com os conteúdos que deverão ser parte dos módulos da Escola de Governo.

Retomando o depoimento de Denise (A [39:38] ):

No governo Germano, Silvio, nós temos ... como uma espécie de congelamento de atividades, É, nós tivemos nossas atividades assim: elas ficaram *stand by* em muitos momentos e com a ENAP transitando, mas já quase finalizando e nós atendendo demandas, quando eram possíveis, em razão do contingenciamento.

Com base neste trecho e nas planilhas de atividades da gestão Rigotto (apêndice F), que confirmam os baixos números de atividades e de servidores concluintes, pode-se especular se o governo acreditava num segundo mandato, quando poderia dar nova vida à Fundação ou se antevia sua saída ao final dos quatro anos. A idéia mais aceita pela mídia, à época da eleição, era que o governo tinha certeza de ir para o segundo turno e vencer a eleição.

Desse modo, fica prejudicada a análise dos cursos, quanto a conteúdo e viés (gerencialista ou outro), haja vista a desativação já referida. Mas é patente que nada das formações restantes é dirigida à cidadania ou a formas de participação da comunidade nas decisões do governo. Isto significa, implicitamente, a retomada das formas tradicionais de planejamento, que costumam ser descritas como “de cima para baixo”, alusão à falta de participação do cidadão em seu ciclo.

Para finalizar estas considerações, é apresentado um texto extraído de um documento elaborado pelo funcionários da FDRH, em setembro de 2006:

“A área administrativa, além de atender as demandas internas, coordena o sistema de estágios para órgãos públicos e privados em todo o Estado do Rio Grande do Sul, atendendo atualmente cerca de 12.500 (doze mil e quinhentos) estagiários.

No que concerne ao quadriênio 2003/2006, na área de capacitação de servidores, as dificuldades a serem examinadas resumem-se na desmotivação dos servidores frente à necessidade de capacitação continuada, envelhecimento do quadro de servidores públicos, que justifica a desmotivação (faixa etária alta), adequação dos conteúdos dos cursos a esta nova realidade - mudança de Governo - e, a falta de política de capacitação do servidor público (a principal). Constatados os problemas, sugere-se para a gestão vindoura traçar um programa global de capacitação ( Decreto nº 44.646 de 14/09/06 - que visa realizar estudos e elaborar Projeto Escola de Governo com vistas atender o compromisso de qualificar 160.000 servidores), desenvolver um levantamento de dados buscando capacitar in loco, com base na pesquisa de necessidades de qualificação - elaborar de plano geral de capacitação, estimular a logística da capacitação via convênios com universidades, SEC e demais instituições similares e , por fim retomar os pós-graduações - cursos de especialização.

Contudo, estamos certos de que são muitas as possibilidades de ampliação dos serviços prestados à Administração Pública municipal, estadual e federal ao dar-se continuidade a implementação de uma gestão pública mais qualificada, tendo por base conhecimento técnico (saber fazer) e experiências (saber ser) acumulados no trabalho da FDRH. Salientamos que para construir programas de capacitação de servidores abrangentes, estes devem propor políticas integradas de formação de pessoal.



Em função do exposto, afirmamos que a Fundação é o único órgão da Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul, que neste momento pode vir a exercer o papel de Escola de Governo”.

Percebendo o progressivo desmonte da área de capacitação da FDRH, que se refletirá também nas atividades de Assessoria e Consultoria, e cientes do vazio que representa a inatividade da “Escola de Governo”, os funcionários da Fundação fazem um alerta válido a seus dirigentes e, através deles, ao próprio governo. Não querem ser subutilizados ou ignorados.

#### 5.5 Os dados de 2007 a 2010.

É necessário iniciar esta análise com um registro: os dados apresentados sobre a gestão da governadora Yeda Rorato Crusius foram retirados de um relatório parcial da gestão, cobrindo o período de 2007 a 2009, sendo que os dados referentes a 2009 são parciais. Como será visto a seguir, o governo Yeda marca outra guinada na vida e na oferta de cursos da FDRH.

Passando à análise dos números da área de capacitação, mais especificamente da Escola de governo, constata-se que esta chega a uma espécie de “fundo de poço” e, depois, começa a retomada das formações.

No primeiro ano do governo Yeda, 2007, são realizados apenas 9 cursos, formando 259 servidores. É um momento crítico em que, para usar uma análise típica da iniciativa privada, mas “transponível” para o caso, a relação custo-benefício certamente apontaria para o fechamento ou terceirização da FDRH. Mas não é isso que efetivamente acontece.

O curso considerado “pedra fundamental do início da Escola de Governo” é **Gestão Pública Moderna**, com carga de 120 horas-aula e destinado à alta gestão do governo. Os alunos das primeiras turmas foram os gestores do primeiro escalão do governo. Foram capacitados 190 gestores em ferramentas de gestão de pessoas e recursos. Com resultados considerados satisfatórios (aprovação pelos altos postos

do governo), o curso prossegue sua trajetória e o governo decide pela sua “interiorização”, que inicia por Santa Maria.

Lê-se no relatório da gestão que

“O curso de Gestão Pública Moderna contemplou as seguintes disciplinas:

- a) Gestão Pública Contemporânea;
- b) Gestão de Pessoas;
- c) Planejamento Estratégico;
- d) Gestão de Projetos e Avaliação de Políticas Públicas;
- e) Planejamento e Orçamento Público;
- f) Finanças Públicas;
- g) Teoria da Escolha Pública;
- h) Comportamento Organizacional;
- i) Formação de Líderes.

“Os docentes deste curso foram selecionados entre os profissionais que mais se destacaram em projetos recentes de capacitação no Estado, tanto na área pública quanto da iniciativa privada. As disciplinas foram propostas de modo a cobrir os assuntos mais pertinentes à gestão no mundo contemporâneo”.

Temas como Gestão Pública Contemporânea, Avaliação de Políticas Públicas e Teoria da Escolha Pública, apresentados por instrutores selecionados fora do âmbito da FDRH, são claros indicadores do viés gerencialista deste curso. O primeiro é um outro nome para a Nova Gestão Pública; o segundo trata de indicadores e formas de mensuração de resultados das políticas, com repercussões que induzem a avaliação de desempenho dos servidores. O terceiro é tema de estudos e trabalhos acadêmicos, por suas relações com Gerencialismo e NGP.

Mais um ponto, ainda, merece atenção. É a questão referida acima, sobre a seleção dos “docentes deste curso”. Em outro ponto deste mesmo relatório (item “Professores Atualizados”) pode-se ler:

“Seguindo as tendências das mais modernas Escolas de Governo da atualidade, a FDRH/EG optou por trabalhar com docentes externos, contratados especificamente para as demandas de capacitação. Desta forma o Estado economiza recursos evitando ociosidade funcional, oxigena suas ações e amplia as interfaces construídas pelos professores. Esta forma de atuação permite à Escola selecionar em seu banco de professores os profissionais mais atualizados e aprovados pelos alunos”.

É uma forma de ver o assunto. A outra é que tal procedimento permite descartar professores excessivamente autônomos e que rejeitassem dar um matiz ideológico à apresentação dos temas do curso.

Voltando às formações da EG, no decorrer de 2008 acontece o que é definido no relatório parcial da gestão como “um substancial crescimento das atividades de capacitação: foram 50 cursos, que atingiram 3.937 servidores treinados”.

Os dados de 2009 (parciais) mostram 126 cursos e 8.234 servidores capacitados e o relatório indica que a meta do ano seria de 12.430 servidores e que “as ações desencadeadas pela Escola permitem manter a expectativa das metas”.

Os números para 2010, referentes à EG, seriam “12.600 servidores ao ano”. Isto sugere um processo de capacitação em massa, tipo linha de montagem fordista. Produção futura definida, produto padronizado, resta executar. A mentalidade que dá origem a este tipo de planejamento é conhecida, assim como o processo deste planejamento: centralizado.

Sobre os programas da Escola (de Governo), o relatório traz, ainda:

“A Escola de Governo, na condição de projeto estruturante, desenvolve cinco programas voltados para o desenvolvimento de gestores. Os programas estão sob a coordenação dos professores Fernando Pizzato, Marco Antônio Magalhães e Denise Miniz Ramos.

*1 - Programa de Capacitação em Gestão Pública*

O objetivo deste programa é capacitar gerências e, por conseqüência os gestores públicos em seus vários níveis de gerência, para implementar e executar a **gestão pública por resultados** como uma etapa fundamental do processo de modernização da gestão pública do Estado do Rio Grande do Sul.

*2 - Programa de Capacitação em Gestão de Pessoas*

Visa preparar o setor de Recursos Humanos dos diversos órgãos públicos para abordar temas como gestão por competências, plano de capacitação, planejamento da força de trabalho, gerir material e pessoas além de preparar pessoas para o exercício da liderança.

*3 - Programa de Capacitação em Planejamento e Gerenciamento de Projetos*

Busca capacitar técnicos do planejamento, gerentes e técnicos de projetos estruturantes nas ferramentas e abordagens de elaboração, execução e monitoramento de projetos dentro de uma perspectiva de gestão com foco em resultados.

*4- Programa de Capacitação para Gerentes Operacionais e Supervisores*

Este programa visa o desenvolvimento gerencial de profissionais da área técnica e gerencial, servidores com liderança sobre equipes para a **melhoria contínua** numa perspectiva de diretriz da **gestão moderna**.

*5 - Programa de Desenvolvimento em Desenvolvimento de Competências para o Atendimento ao Cidadão*

Objetiva levar aos servidores do quadro efetivo que atuam diretamente com os usuários dos serviços públicos uma visão do desenvolvimento de competências, com vistas a melhoria dos serviços prestados. A capacitação visa articular conhecimentos tácitos e teóricos para uma convergência de atitudes, comportamentos e habilidades”.

O itens grifados (em negrito) são aspectos típicos do gerencialismo que podem ser identificados nos cinco programas listados.

Há outros detalhes que caracterizam e diferenciam a gestão de Yeda Crusius, com relação às demais. O melhor exemplo é o envolvimento da FDRH nos eventos e nas discussões sobre a mulher e as questões de gênero, tema ao qual a governadora deu bastante atenção durante seu mandato. Pode-se dizer que a governadora levou, efetivamente, a FDRH a trabalhar segundo a concepção oficial e soube desenvolver mecanismos para neutralizar eventuais resistências, como no caso da abertura da FDRH à utilização de instrutores de fora de seus quadros.

Com o que já foi apresentado, o quadro fica suficientemente estabelecido.

## 6 CONCLUSÕES.

Não é tarefa simples cobrir 16 anos de atividades de uma instituição como a FDRH, ao longo de quatro governos estaduais que não tiveram continuidade. Algumas lacunas relativas a dados numéricos podem aparecer e fatos muito antigos podem ser difíceis de resgatar do esquecimento. No entanto, o resultado compensa. É quase ver na prática, mesmo sem ter vivido, um documentário, ora de narrativa linear, ora pleno de “flash-backs” sobre as marchas e contramarchas da Fundação, em suas diversas áreas de atuação. Aliás, é bom que se comece por aqui.

Muito antes do período coberto por este trabalho, a FDRH já havia adicionado e consolidado novas áreas de atuação, àquela que lhe é natural e nata, de formação dos servidores. A FDRH é capacitação, mas também é Assessoria e Consultoria, também é central de Estágios; também é Concursos Públicos. Esta diversidade de atuação permitiu que a Fundação se mantivesse viva e ativa ao longo do período analisado (e mesmo bem antes dele), mas em particular no primeiro ano de cada mandato, onde a capacitação era virtualmente paralisada, até que o novo governo começasse a deslanchar. Neste período, a excelência de seus quadros aparecia e cada novo governo encontrava na FDRH um órgão de apoio importante para colocar em prática algum de seus planos de ação e para divulgar idéias e concepções.

Ao assumir a FDRH como parceira, cada governo serviu-se dela para dar cor e matiz às ações de governo, ora formando servidores (caso de todos), ora formando elementos da comunidade que interagissem com o governo (gestão de Olívio Dutra). A última gestão diferenciou-se nisso, pois quis o corpo (infraestrutura), mas não a alma (o conjunto de saberes e convicções do corpo docente).

A Fundação demonstrou adaptabilidade durante este período de quatro gestões, mesmo vendo minguar seu quadro funcional – processo que continua neste início de governo Tarso Genro (2011 - ... ) - e tendo de amargar vários períodos de ociosidade, normalmente decorrentes de indefinições políticas.

Da ênfase na Qualidade Total (gestão Britto), alinhada ao Gerencialismo e à Nova Gestão Pública, ela passou ao foco no Planejamento Estratégico Situacional e processos participativos (gestão Olívio), elementos que integram a antítese do Gerencialismo e da NGP. Depois, foi virtualmente desativada (gestão Rigotto), mas não sem que a concepção participativa e de cidadania fosse removida de circulação e da oferta de cursos, período em que continuou mantendo atendimentos sob demanda, para ser reinventada pela última governadora (gestão Yeda), aí sim sendo mergulhada profundamente nas concepções da NGP e do Gerencialismo. Agora, vê iniciar uma nova era de reformulação, com a nascente Rede de Escolas de Governo, na gestão de Tarso, já fora do escopo deste trabalho.

Na conclusão do TCC, fica confirmada a hipótese inicial, formulada já na fase de projeto, de que as formações oferecidas aos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul sofreram sim forte influência do Gerencialismo e da Nova Administração Pública. O que não havia sido identificado na fase de projeto é que a Escola de Governo mantivera sempre um caráter incipiente, sem ser legalmente definida. A marca “Escola de Governo” servia para mostrar que o RS cumpria o dispositivo constitucional introduzido pela EC 19, que obriga União, Estados e Distrito Federal a manterem Escola de Governo.

Também fica evidente, a partir das planilhas detalhadas com as formações ofertadas e demandadas (apêndices C, D, E e F), que as formações foram ou técnicas (operacionais e sem viés) ou foram de governo, mas raramente de Estado, no sentido que não focaram o Estado como o ente que continua, enquanto os governos passam.

Do ponto de vista da Academia, a Fundação se constitui num espaço muito rico para condução de outros estudos mais aprofundados, desde o nível de graduação até os níveis mais elevados. Num curso que, oficialmente, não é especializado em empresas, o campo de estudo do Desenvolvimento de Recursos Humanos na Administração Pública é um assunto não menos próprio para

pesquisas quanto os campos tradicionais, cujo espaço vale a pena ampliar, não apenas como ferramental de empregabilidade dos formandos, mas como um campo que afeta profundamente a vida das pessoas e das instituições que fazem parte do dia-a-dia de todos. A inserção crescente da Universidade nestas questões aparece como um imperativo da visão plural que dela se espera.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública - Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, p. 52, 1997. ISSN 0104-7078.

ALCOFORADO, F. **Globalização**. São Paulo: Nobel, 1997.

Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE Brasil. OCDE. Brasília, p. 338. 2010.

BEM, J. S. D. O Papel do Estado Na América Latina Nos Anos 1990: Visões Antagônicas? In: (COORDENADOR), D. W. P. **50 Anos do Manifesto da CEPAL**. 1ª. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000. p. 170.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO. **A Reforma Administrativa na Imprensa: Seleção de artigos produzidos no MARE**. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, p. 81. 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; c.7).

Brazil and the World Bank - Into the fifth decade. Banco Mundial. Washington, p. 23. 1990.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, W. E. S. ( . ). **Brasil Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

CHANLAT, J.-F. **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Lisboa: [s.n.]. 2002. p. 9.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARADA, K. Artigo “Confusão entre o direito público e o direito privado, que levou ao protesto de certidão de dívida ativa como se fosse uma cambial. **Escritório Online**, 2006. Disponível em:



<[http://www.escriptorioonline.com/webnews/noticia.php?id\\_noticia=6692&](http://www.escriptorioonline.com/webnews/noticia.php?id_noticia=6692&)>. Acesso em: 2006.

JÚNIOR, A. É. D. **Em defesa da política na formação do servidor público**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Santiago - Chile: [s.n.], 2005. p. 4.

JÚNIOR, A. É. D. **O papel do servidor público num Estado democrático e participativo**. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal: [s.n.], 8-11 Oct. 2002. p. 22.

LANE, J.-E. **New Public Management**. London: Routledge, 2000.

MATUS, C. **O Líder sem Estado-Maior**. São Paulo: Edições Fundap, 2000.

MENDES, A. M. E. S. M. V. S. Gestão de Pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, p. 241-249, Jul/Set 2009.

NEGRÃO, J. J. **Para conhecer o Neoliberalismo**. [S.l.]: Publisher Brasil, 1998.

O Banco Mundial no Brasil. Banco Mundial. [S.l.], p. 32. 2005.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma Nova Gestão Pública**. 1ª. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2008. ISBN 85-225-0528-4.



RAMIÓ, C. **Teoria de la Organización Y Administración Pública**. Barcelona: Tecnos - Universidad Pompeo Fabra, 1999.

SANTOS, C. S. D. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

1. A série de Cadernos do MARE está disponível para download em:  
<<http://www.bresserpereira.org.br/recipient3.asp?cat=100>>
2. Algumas obras mencionadas também podem ser acessadas via web  
<<http://books.google.com>>



## APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

	<b>Trabalho de Conclusão do Curso de Administração</b>	
Silvio Luiz Buchholz Braga Coleta de dados junto à FDRH - Entrevista		
Questões previamente informadas à respondente		
O gerencialismo e a NAP influenciaram os conteúdos programáticos de algum dos cursos realizados no período em análise (1995 – 2010)?		
Caso afirmativo, qual(is) curso(s), em que ano(s) isto ocorreu, qual foi esta influência e quais as principais diferenças entre os conteúdos anteriores e o conteúdo revisto (“influenciado”)?		
Qual o percentual de servidores de carreira (com relação ao total) que tiveram acesso a treinamentos onde a influência mencionada acima aconteceu?		
Quantas horas–aula foram ministradas no período em análise, qual o número total de pessoas treinadas. (Ano a ano).		
É possível obter dados detalhados sobre todas estas formações (sem identificar nominalmente os participantes) em formato de tabelas / planilhas eletrônicas, de modo a permitir a elaboração de gráficos e proporcionar tabulações flexíveis?		
[As saudações iniciais e finais, permissão de gravação etc. não foram incluídas no roteiro. ]		

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM DENISE RAMOS, EX-COORDENADORA DA DDI

Para a gravação da entrevista foram usados os lados A e B de uma microfita. O tempo transcorrido desde o início de cada lado é mostrado antes das respostas de Denise, juntamente com a indicação do lado de gravação. Ex: A [02:17] indica resposta gravada no lado A e iniciada dois minutos e dezessete segundos a contar do começo da gravação. Isto servirá para referências no corpo do trabalho.

A [00:01]

**Silvio:** Boa tarde, Denise Ramos, da Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Sul – FDRH.

**Denise:** Boa tarde, Silvio.

**Silvio:** Eu gostaria, em primeiro lugar de pedir que tu te apresentes, digas quanto tempo tens de fundação, qual é a tua formação, qual (ou quais) as áreas da FDRH em que tens atuado, desde o início até agora.

**Denise:** Eu tenho 29 anos de FDRH, a minha formação é Administração, ênfase na área pública. Eu me formei em 1984, na Porto Alegre [FAPA – Faculdade Porto Alegre] e, na FDRH, consegui desenvolver duas pós-graduações, na área de Recursos Humanos e na área do Planejamento Regional e Desenvolvimento Rural, áreas diversas, mas que contribuíram para o meu andar interno, em razão de que a FDRH tem características ao longo dos seus 38 anos, em que dependendo do governo, dependendo do cenário, a FDRH transitou em diversas áreas, desde petroquímica até capacitação inclusive, que é um dos objetivos principais da fundação.

**Silvio:** Eu sei que tu tiveste, durante muitos anos, responsabilidade sobre um certo setor, que é [conhecido por] uma sigla – que é DDI. Explica para nós o que é a DDI, e conta quanto tempo estiveste à testa deste departamento ou divisão. Daí a gente vai seguindo então, puxando as coisas da história dos quatro períodos que nós vamos focar nessa nossa conversa. São as gestões do governador Antônio Brito, depois o governador Olívio Dutra, em seqüência o governador Germano Rigotto e, por fim, com a governadora Yeda Crusius. Nós encerramos aí. Este período em andamento, da gestão do governador Tarso Genro, não será, ainda, objeto de discussão, pelo menos para fins deste trabalho para este trabalho. OK?

A [02:17]

**Denise:** Silvio, eu estive na chefia da Divisão de Desenvolvimento Institucional, a famosa DDI, [...] eu estive 12 anos na chefia. Mas no governo Antônio Britto eu já era Técnica, em Desenvolvimento. [...] É interessante te falar, antes disso, que a DDI, ela se originou num centro de projetos industriais que a fundação tinha voltado à agroindústria, em 80. Isto se deu em 79 e 80. Então era centro de projetos agroindustriais. A partir daí, eu entrei já como, além de ser dois anos como estagiária, eu passei a ser auxiliar técnica, porque antes de 88 era possível de se fazer a famosa “prova de acesso”, que chamavam de PH (peagá). Passado o “boom” da agroindústria este centro passou a se chamar “Divisão de Treinamento”. E - houve assim um “intermezzo” - e antes da Divisão de Treinamento era Cendei, Centro de Desenvolvimento Integrado. Então, isto tudo quer dizer que após [...] passou a ser chamada de, foi denominada Divisão de Desenvolvimento, porque nós sempre transitamos na capacitação, mas também trabalhávamos com assessorias

organizacionais e consultorias. Explicada rapidamente a DDI, no governo Britto, quando eu era Técnica, já era técnica, também fruto de uma PH, antes de 88, o governo Britto nós temos assim: primeiro uma notícia, logo após ele assumir, quando um grupo de colegas foi na posse dele e conseguiram conversar, através de um assessor, conseguiram se aproximar da roda, e na qual ele disse que não conhecia a FDRH mas, pelo que ele sabia, as atividades da FDRH que notadamente são conhecidas em nível externo como programação [...] em Informática e ... isto quer dizer, um rol de cursos, em determinadas áreas, que ele conseguiria trabalhar as programações aportadas [ou ofertadas] pela FDRH à comunidade, ao público principal que era o servidor público, através de duas portas, um escritório onde tinha dez pessoas, que ele denominou “em duas portas eu consigo desenvolver o que a fundação trabalha”. Bom, no governo Britto, após este gelo que a gente teve, nós começamos a esmiuçar o programa de governo, em reuniões, a partir dos gestores que assumiram, que eram diretor presidente, diretor técnico e diretor administrativo, e a partir dali nós fomos instados a desenvolver novas programações, em que a fundação poderia se evidenciar no governo Britto. Silvio, eu consigo te dizer assim, que **nós pautamos**, no governo Britto, em cima da **Qualidade Total**, que era a chegada da onda da qualidade, a partir do Falconi [Vicente]. Ele abriu uma escola, digamos assim, uma assessoria em nível nacional, em Minas Gerais, Isso andou, tu bem sabes que tem e a primeira cerimônia do estado, voltada à Qualidade Total. [ Referência da entrevistada ao fato – de seu conhecimento - de ter o entrevistador participado do lançamento oficial do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade ]. A fundação fez parceria com a Petrobrás e começou a formar monitores e avaliadores na Qualidade Total. Então, assim, na minha lembrança, nós vivíamos ao redor disso. Era um número considerável de colegas servidores, sendo trabalhados como multiplicadores da Qualidade Total.

**Silvio:** Esta concentração na Qualidade Total não foi a primeira experiência com a Qualidade? Ela já vinha fazendo alguma coisa assim no governo anterior, não vinha? Porque, quando foi implantado o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, PGQP, as empresas tinham que se inscrever – as que quisessem receber selo de qualidade, [...] e também órgãos governamentais, havia prevista neste programa uma parte que contemplaria órgãos governamentais, mas não como uma ordem do governador para tal secretaria ou tal setor se inscrever. Dependeria do gestor da área solicitar a adesão ao PGQP e para fazer isso ele tinha, então, que se comprometer em enviar um determinado número de pessoas para fazerem um curso básico, curso inicial da qualidade, naquela época, se bem me lembro, eram cursos em torno de 40 horas de duração ...

A [08:16]

**Denise:** Sim, que era gerência da qualidade total ...

**Silvio:** Eu tenho a impressão de que nós já tínhamos um processo assim no estado, que a FDRH já tinha trabalhado qualidade na gestão anterior. Então, o sentido desta minha intervenção é determinar se houve uma mudança em função do novo governo ou se foi uma coisa mais na linha da continuidade... de iniciativas que tinham começado a se delinear durante o governo Collares ?

A [08:58]

**Denise:** É, tu tens razão. Mas assim, prá nós, na verdade, na minha visão, foi de que o governo Britto mudou, atuou ... a proposta do governo Britto como mudança ... radical, frente ao que o governador tinha deixado. Não vejo como continuidade de proposta. Depois do governo Antônio Britto nós passamos para o governador Olívio Dutra. Eu fui guindada à minha chefia [ da DDI ] foi no governo Olívio. Foi uma experiência, digamos assim, integrada. No momento em que eu fui guindada coincidiu, do meu caminho como técnica, chegar a um patamar que me possibilitou crescer a partir da chefia e no governo Olívio houve um trabalho de base interna, no entender Escola de Governo, porque, se não me engano, neste ano, em 99, a União tinha lançado [a Emenda Constitucional 19], [...] que todo Estado deveria ter uma Escola de Governo.

**Silvio:** Sim ...

A [10:38]

**Denise:** Bom, a partir disso a FDRH, ela teve uma valorização, devido a suas próprias características e disposição de organograma possibilitando isso, porque, no governo Simon, nós tivemos agregado ao nosso organograma, a Escola Superior de Administração Pública [ do Rio Grande do Sul – ESAPERGS ], aonde tivemos capacitação, posso chamá-la assim, com carga horária semelhante ao mestrado, que era – a proposta da Escola Superior era – preparar agente público para ser aproveitado como ... em nível de assessor, ou seja, fornecer assessores de gestão e de políticas públicas ao Estado. Essa foi a principal idéia da criação e agregação ao organograma da fundação [da ESAPERGS] no governo Simon [ março de 1997 a abril de 1990, quando o vice Sinval Guazzelli assume e completa o mandato até março de 1991].

**Silvio:** A Escola Superior era a ESAPERGS, que compartilhou pessoal e estrutura da FDRH para seu funcionamento, tornando, por vezes, difícil separar o que era uma e o que era outra ...

A [12:01]

**Denise:** Misturava sim, o que era capacitação da escola e o que era capacitação da FDRH. Nesta fase a DDI já existia mas era a divisão de treinamento até para ficar diferente da divisão da ESAPERGS.

**Silvio:** Pelo que eu recordo, baseado nos materiais que vocês me mostraram, a ESAPERGS chegou a constituir uma terceira divisão, uma terceira diretoria dentro da FDRH. E gozava de autonomia?

A [13:28]

**Denise:** Sim. Gozava disso. Mas ela também ... aproveitava a parceria com a PUC, que a FDRH tinha, que dava sustentação legal ao Pós-graduação em Recursos Humanos, que era muito famoso em razão desta parceria com a PUC e a ESAPERGS aproveitava esta parceria para também municipalizar legalmente os cursos.

**Silvio:** A gente observa que este curso era chamado de CRH [Denise confirma com a cabeça], um curso que conseguiu emitir certificado com validade para todas as suas edições, diferentemente de outros cursos que não estavam ligados diretamente à ESAPERGS e PUC, que tiveram problemas para o seu reconhecimento. O que pode colocar sobre isso, precisamente? O que aconteceu? Foi um projeto que não costurou o lado legal dos cursos ou alguma mudança de orientação de alguma entidade (relacionada ao processo)?

A [13:42]

**Denise:** Os cursos de pós-graduação eram vinculados à ESAPERGS e isto começou a dificultar a vida funcional de quem vinha para a ESAPERGS e saía com uma carga horária muito elevada de trabalho, de disciplina, e não tinha nenhum respaldo de universidade. A carga horária, volto a repetir, era de um mestrado. Não era de um simples [curso] de especialização. Frente a esta dificuldade, e enquanto que a fundação provinha o aluno que saía da especialização, ele podia utilizar este título para concurso, para promoção, a ESAPERGS tinha toda esta dificuldade. E então, o coordenador da ESAPERGS fez reunião comigo, porque na época eu também era coordenadora do Pós em Recursos Humanos, e ele combinou comigo que eu instrísse legalmente todos os cursos da ESAPERGS, junto à PUC. E aí eu fiz uma reunião como o Pró-reitor Urbano Zilles e fui instruindo toda a carga horária, todas as disciplinas que compunham o curso da ESAPERGS. A partir dali,

daquele ano, o pessoal vinha fazer [o curso] e saía tranqüilo, para promoção, para utilização de uma titulação reconhecida pela PUC. Eu fiz este recuar histórico até para explicar a figura da ESAPERGS, que foi ... ela nos acompanhou neste estudo e análise da Emenda Constitucional 19 e o que ela poderia contribuir para nós criarmos uma Escola de Governo. E a partir daí foi estabelecido um programa, que tinha a denominação de “**Escola de Governo**” [ou PEG] aonde a “educação continuada” era a proposta. Então, o aluno vinha, desenvolvia a **Iniciação à Gestão Pública**, passava para o **Aperfeiçoamento em Gestão Pública** e passava por especialização. Então, eram três níveis de educação continuada.

**Silvio:** O que o aluno recebia de formação em cada nível? Somente ao final desta trilha ele

...

A [16:29]

**Denise:** Não. Em cada nível ele tinha o atestado de atualização, de aperfeiçoamento e, se ele conseguisse passar na seleção do [curso de] especialização, ele teria a certificação de especialista.

**Silvio:** Os cursos eram considerados de extensão universitária ou ...

A [16:56]

**Denise:** Ainda não, porque nós tínhamos de aprovar este programa, instruí-lo dentro de uma linha de ensino formal, precisaríamos da parceria de uma universidade para tê-lo como **extensão**. E não somente isso pautou o governo do Olívio, mas também assim um aumento de assessorias organizacionais, na área de gestão pública, para municípios e órgãos estaduais, com a idéia de trazer este público para o Programa Escola de Governo, para aí começar a formatar realmente a Escola de Governo.

**Silvio:** Vamos voltar um pouquinho ao começo da gestão do [governador] Olívio. O Olívio tinha uma idéia de gestão participativa. E me parece que no primeiro ano vocês tiveram uma programação especial, com formação de conselheiros. Lembra disso? Eu passei por algum material que me sugeriu isso. No primeiro ano, então, antes de estabelecer o foco geral de continuidade da FDRH, houve uma ação de constituição de cursos rápidos para formar conselheiros, para que pudessem atuar nos conselhos que estavam sendo organizados, em todo o processo de transformação de gestão, que ele chamava de participativa?

A [18:38]

**Denise:** Bom, só faço uma pequena correção: não foi no início, não foi no primeiro ano. No primeiro ano nós trabalhamos voltados para uma possível Escola de Governo. Fizemos os estudos de viabilidade e colocamos ao governo para análise e possibilidade de fazer andar isso... enquanto que a fundação foi procurada pela Secretaria do Trabalho, [Cidadania] e Ação Social, porque eles tinham um recurso “grandioso” do Ministério do Trabalho para capacitar conselheiros de direitos humanos. Aceitamos. Foi uma empreitada de dois anos – isto já era o segundo ano de governo. Então, neste segundo e terceiro ano, a FDRH se pôs a campo, servindo como base para a Secretaria do Trabalho [Cidadania] e Ação Social, um grupo de técnicos – não somente da secretaria, mas da FDRH, compondo um grandioso grupo técnico, e conseguimos esquadrihar todo o estado do Rio Grande do Sul.

**Silvio:** Até então a FDRH já tinha tido uma experiência de levar tantos cursos a todas as áreas do Rio Grande do Sul, como foi feito nesse período?

A [20:11]

**Denise:** Não. Digamos assim, Silvio. Esta experiência foi uma experiência longa, extensa e continuada. Eu te digo que não. Mas se a gente der uma analisada na história da FDRH, ela sempre teve este papel de ser procurada para desenvolver, digamos assim, módulos de trabalho, capacitar servidores de municípios. Tanto que nós tínhamos, nós recebíamos, na década de 70, na época do milagre brasileiro, cursos do SUBIN, e do banco Interamericano [BIRD] para, além de desenvolver uma especialização em agroindústria, de ter este trabalho de consultor junto a vários municípios do estado. Então nós tínhamos assim programas de derivados da carne. Eram trabalhadas, em nível de consultoria, todas as necessidades das indústrias frigoríficas, nesta parte. Tinha do vale do calçado, tinha da citricultura. Pegava toda a região de Canguçu. Pelotas, Montenegro. Então era assim: eram dez programas.

**Silvio:** Era com os Conselhos Regionais de Desenvolvimento? Com foco no desenvolvimento da base econômica já existente no estado, que era a diferença de proposta do Olívio Dutra para o Antônio Brito, que propunha a implantação de um outro tipo de indústria, que até então não era característica do estado. O começo da gestão do Olívio foi relacionado com prestigiar o que ele chama de matriz produtiva já existente, que era a natural da economia ....

A [22:32]

**Denise:** Isso. E precisava disso ...

**Silvio:** Que estava sendo muito atingida nesta época pela globalização, que precisava de um reforço, porque estava enfrentando dificuldades com a concorrência externa que havia sido gerada com a abertura de mercado. Agora eu é que dei uma volta, mas estas coisas vão mexer com a maneira de trabalhar da FDRH ...

A [23:05]

**Denise:** Sim.

**Silvio:** Era um momento de muitos cursos sob demanda, de cursos especiais, que precisam ser formatadas e que não são cursos de oferta repetitiva, como seriam os cursos da informatização, onde entra ano e sai ano e vai ter sempre gente precisando aprender editor de texto, planilha... mas, ali, então, tem uma mexida em torno disso.

Eu sei que a gente tem de cuidar para não desviar muito aqui, mas eu preciso que tu, em algum momento, abordes a questão dos convênios da FDRH. Quando é que entra a ENAP, quando é que entra a FGV e também, uma questão que é muito rica e que é pouco mencionada, sobre a FDRH, que é a questão do Pró-Guaíba, do desenvolvimento da Defesa Civil, desenvolvimento da Patrulha Ambiental, cujos resultados continuam até hoje no estado e dependeram, fundamentalmente, da FDRH. Na medida em que seja possível, colocada na ordem dos devidos governos, eu gostaria que tu falasses sobre isto também.

A [24:12]

**Denise:** É bastante coisa, não é? [Risos...] Eu só quero deixar evidenciado que a história da fundação, de 38 anos, ela tem assim, meandros e formas de atuação suscetíveis a todas as mudanças de cenário, tanto político quanto econômico. Então, muitas vezes, não é somente em uma entrevista que a gente vai conseguir abranger tudo. Mas, a minha tentativa é de trazer isso. Bom, os convênios. A FDRH, ela foi criada em 1972 e, desde sua criação, ela sempre fez convênios ou sempre foi procurada para estabelecer cooperação técnica. Eu te citei o SUBIN [*Secretaria de Cooperação Econômica e Técnica Internacional (SUBIN)*, da *Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN)*], com convênios de 1979 a 1984, conforme edições digitalizadas do DOU, disponíveis na web]. Tinha a GTZ [*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit – Sociedade Alemã de Cooperação Técnica, desde 1º de janeiro de 2011 operando como GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*]. E era um trabalho que a Metroplan



buscou, a GTZ, para atuar em nível de consultoria municipal. O método fez tanto sucesso que passou para o Estado e eu lembro que fui treinada para ser multiplicadora de GTZ, para atuar junto aos municípios. O método era o ZOPP [ *Ziel-Orientierte Projekt Planung* ou *Planejamento de Projetos Orientado por Objetivo* ]. Então era uma gama de parcerias e convênios, desde a sua criação que, ao longo desses anos, sempre há oportunidade de sermos contemplados com novos parceiros ou nós abrímos para fora. Disso eu passo para a Escola Nacional de Administração Pública, que no final do governo Britto procurou a FDRH porque ela estava olhando –bem no final, outubro ou novembro de 1998 – recebemos, os gestores da época receberam, uma carta da ENAP, que causou uma surpresa, [informando] que eles estavam prospectando no mercado no Estado, melhor dizendo, no Rio Grande do Sul, uma instituição que tivesse características da ENAP, para atuar como pólo repassador dos conteúdos da ENAP. Isso foi fechado em noventa e nove.

**Silvio:** Chama a atenção, de imediato, o seguinte: a ENAP, [...] após a reforma de estado conduzida pelo MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado, a reforma do Bresser [ministro à testa do MARE], esta ENAP, com um viés, com uma visão profundamente de redução do Estado, de modernização e daquilo que eles chamavam de aplicação do gerencialismo na administração, procura uma administração popular, aliás, uma administração cuja característica é não estar afinada com esta mesma base. [...]. Como é que fica isso?

A [28:47]

**Denise:** Bom, gostei da tua pergunta porque a FDRH levou um mês para responder, porque batia com a diferença de proposta de educação e, a partir daí, a FDRH ... eu lembro que eu participei de grupo técnico voltado para a proposição da ENAP e voltado para o que agente queria, de educação continuada não somente esta matriz que tu acabaste de dizer, gerencialista, mas te digo que a programação da ENAP era extremamente gerencialista. Como a fundação atuou? Ela recebeu esta programação e nós, na assinatura da cooperação técnica, nós escolhemos quem iria desenvolver os conteúdos, com essa visão mais à esquerda e, digamos assim, de uma matriz diferente.

**Silvio:** Tanto uma seleção das pessoas que vão ministrar os cursos como uma seleção de cursos que interessava ao estado ofertar ou não. [...] Os cursos em parceria com a ENAP tinham um público dividido, com vagas para servidores federais (até 90%) e o restante para servidores estaduais e municipais.

A [30:03]

**Denise:** Sim. Nós notamos ... eu trabalhei nesta cooperação técnica, coordenando, oito anos. Tivemos um *boom* nos dois, três primeiros anos, nos federais, de a gente não conseguir garantir vagas para servidores do Estado. Após estes três anos, nos cinco anos subseqüentes, houve um cansaço da proposição da ENAP. Não havia interesse dos servidores da União. E este “não havia interesse” eu traduzo da seguinte forma: a União e suas filiais não tem política de RH e quem coordenava desenvolvimento de RH, à época, não tinha uma visão ampla do que é capacitar. Então, a fundação se apresentou como uma reprodutora, melhor dizendo, uma filial da ENAP, mas os servidores reclamavam sempre numa linha de que não tinham conhecimento da programação da ENAP e que as chefias escondiam, não comunicavam e quando se entrava em contato com a chefia ela ia dizer que tinha muito trabalho e que não era possível liberar. Então nós tivemos este cansaço ao longo destas propostas e também mudanças de governo neste íterim. Via acabar no Germano [Rigotto].

**Silvio:** Nesta história do descontrole das chefias também está embutida a idéia de que alguns faziam uso de premiar os amigos e punir os que não eram dos *seus* não deixando fazer cursos, porque seria uma das coisas que proporcionaria algum benefício, alguma melhora, então isso era usado discricionariamente, para favorecer amigos, correligionários, para bloquear um pouco os neutros ou até mesmo um adversário. Isto existia por parte deles [federais].

A [33:15]

**Denise:** Eram fatores de premiação e como tal ... subjetivos.,

**Silvio:** E que a gente não tinha acesso, não importava saber. Eles faziam as inscrições das pessoas de acordo com os critérios deles. Cabia à FDRH somente a execução do treinamento.

A [33:37]

**Denise:** Sim. Bom, só para encerrar a questão da ENAP, houve uma suspensão também por parte da ENAP, por nós trazeremos muitas reclamações quanto à estrutura física da FDRH. E, realmente, nós tivemos governos de total abandono, saindo do governo Olívio, nós tivemos um total abandono da estrutura física e isto cooperou para as avaliações não saírem dentro do que se tinha proposto para a ENAP.

**Silvio:** Ou seja, faltava um prediozinho com vidro, alumínio, bastante ar condicionado e banheiro gabarito, tipo assim ... da casa de granfino. Por que realmente as instalações aqui, comparadas com prédios construídos especificamente para a atividade, as daqui são precárias.

A [34:38]

**Denise:** São. E é um prédio da década de 60 [...]. Bom, falando da ENAP, no governo Olívio, ao final, a FDRH foi elogiadíssima pela ENAP, porque ela veio conhecer o grupo de docentes e ela ficou surpreendida positivamente pela qualidade do grupo de docentes e era notório nas avaliações os elogios. Bom, nós tivemos a ENAP, nós tivemos este do Ministério do Trabalho. Voltando ao governo Britto, eu quero deixar também dito que nós firmamos uma cooperação com o centro de telemática do exército. Foi neste governo Brito que a fundação teve instalada sua primeira rede. E a partir da instalação desta rede foi estabelecida uma qualificação interna, qualificação dos servidores. Foi neste período que chegou o computador nas nossas atividades, no ambiente de trabalho da FDRH. E também foi estabelecida a programação para a comunidade e nós capacitamos uma enormidade de pessoas, tu deves ter os dados estatísticos, ... em Word, Excel, em Windows ... E nós tivemos nessa cooperação com o Exército, com o CINFOR, a possibilidade de atender o programa de qualificação do trabalhador, que era um programa federal, com recursos do FAT [Fundo de Amparo ao Trabalhador]. Então nós também tivemos que atender o interior, em quatro áreas: Informática, Desenvolvimento Gerencial, Atendimento ao Público e Relações Interpessoais. Isto nós chegamos a uns 180 mil trabalhadores, que não eram só servidores, que estavam trocando o estado pela área privada, que então tinham a possibilidade de se qualificar. Envolveria também o PDV [Programa de Demissões Voluntárias – do governo Britto], para a redução do tamanho do Estado.

**Silvio:** E quando começa a formação do IGP, do Instituto Geral de Perícias?

A [39:38]

**Denise:** No governo Germano [Rigotto]. Na finalização do governo Germano se dá isso a primeira experiência que nós vínhamos atrás disso que era linkar a seleção com a formação no ingresso no serviço público. Nós temos uma primeira experiência com o BRDE, que não são chamados até o BRDE nos analisar e gostar da proposta e depois nós temos a primeira turma do Instituto Geral de Perícias, e a segunda turma, que pega já o primeiro ano do governo da Yeda. No governo Germano, Silvio, nós temos ... e como uma espécie de congelamento de atividades, [Silvio “sopra”: um contingenciamento de recursos?] . Também! E nós tivemos nossas atividades assim: elas ficaram “stand by” em muitos momentos e com a ENAP transitando, mas já quase finalizando e nós atendendo demandas, quando eram possíveis, em razão do contingenciamento.

**Silvio:** E todo um quadro de alta qualificação virtualmente ocioso. Bem, em determinado momento da história do estado nós temos a ESAPERGS e depois a UERGS. Em algum momento a UERGS é uma entidade considerada para absorver a FDRH?

A [41:48]

**Denise:** Como técnicos nós tivemos alguns momentos de discussão que sim, que a UERGS poderia nos absorver. Claro que depois, nós descemos à análise de proposição da instituição denominada Universidade para a instituição denominada fundação de direito privado, notadamente

não havia casamento entre algumas questões legais, de quadro técnico, não necessariamente formação técnica mas regimes de trabalho .

**Silvio:** Mas isto, em princípio não seria de fácil solução, a criação de uma outra instituição? *[Somos interrompidos por palavras de ordem vindas de uma manifestação de professores que passam em frente à janela da sala e tornam difícil que se escute nossa própria conversa, Menciono as possíveis cedências, mas sou obrigado a parar, pois o volume da manifestação vai aumentando].* [...] Bem, Denise, retomando a nossa conversa, precisamos agora focar um pouco mais nas duas últimas administrações [... Rigoto e Yeda]. Em que a FDRH esteve mais ou menos ativa nestas gestões? A FDRH ou a SARH tiveram participação estratégica na montagem das ações de governo, logo de início? Ou não [...]?

A [43:46]

**Denise:** No início do governo Collares a FDRH foi chamada a trabalhar como consultoria na reforma do Estado. Em outros governos não foi considerada estratégica desta maneira. [ Há uma revisão da era Collares que não é incluída aqui, por estar fora de escopo ].

**Silvio:** Prosseguindo na análise dos governos mais recentes ...

A [47:06]

**Denise:** Bom, governo Germano. Nós tivemos nossas atividades mantidas no mínimo. Tínhamos grandes lapsos de ociosidade, enquanto que continuávamos ainda com a ENAP, que persistiu por dois anos, digamos assim, e nós tivemos, no final do governo Rigotto, o decreto da criação de um grupo que iria realmente pensar e construir a Escola de Governo. Ficaria para o próximo governo esta possibilidade. A época era de redução das dívidas do Estado.

[Pausa para troca de fita].

**Silvio:** Bom, continuando depois da virada da fita, nós vamos agora focar o governo da Yeda.

B [00:09]

**Denise:** Nós levamos seis meses para termos nosso grupo de gestores completo. Presidente, diretor técnico e diretor administrativo. E, nesse íterim, o que nós tínhamos eram atividades, muitas reuniões técnicas e muitas atividades com o gestor que tinha assumido e, posteriormente, quem assumiu foi a diretora técnica. Então nós tínhamos muito trabalho de análise do que já tinha sido feito na história da FDRH, eles conhecendo o grupo de servidores da casa e nós acompanhando a vinda do gestor, do diretor presidente. Havia muita vontade de iniciar o que estava estabelecido no programa de governo e a fundação poderia contribuir, mas também tinha a espera do corpo diretivo se completar. Assim que assumiu, nos tivemos um direcionamento total para a construção [montagem] da Escola de Governo. E havia uma solicitação do diretor presidente de que [se] firmasse um grupo totalmente voltado para a Escola de Governo. As aulas; foi estruturada uma capacitação que se denominava “Gestão Pública”, para altas gerências do Estado, na sede da PROCERGS [ Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul ], lá na Tristeza. E foi um curso que durou dois meses, cento e quarenta horas.

**Silvio:** Foco também de diminuição do Estado, privatista, gerencialista etc...?

B [02:47]

**Denise:** Sim. Sim. Total foco em indicadores, criação de indicadores, uma auto-avaliação institucional, de todo o egresso do curso e a visão de metas e possibilidade de lucro, lucratividade, entraram esses elementos novos no nosso fazer. Nós tivemos uma demanda do IRGA [ Instituto Rio-Grandense do Arroz ], que foi uma demanda de dez meses, de uma assessoria que resultou num Plano de Cargos e Salários, que atualmente está sendo votado na Assembléia [ Legislativa do RS ] e também uma estruturação administrativa do IRGA e houve uma agregação dessa proposição da

Nova Gestão Pública ao IRGA. Capacitamos, além do pessoal que estava designado a estruturar o Plano de Cargos e Salários do IRGA, também de auto-gerência deste Instituto.

**Silvio:** Os conteúdos específicos da Nova Gestão Pública entram a partir de quando no mundo da FDRH? A partir da Yeda ou antes a gente já tinha conteúdo da NGP - ou N-A-P, Nova Administração Pública, como alguns chamam também?

B [04:45]

**Denise:** A partir da Yeda. Focado nessa linha ... a partir da Yeda.

**Silvio:** A Yeda, então, é a nossa Margareth Thatcher?

B [04:52]

**Denise:** [rindo] Com certeza. E ela criou a Escola de Governo dentro da estrutura da FDRH.

**Silvio:** Criou na lei, porque na verdade já havia uma determinação anterior de [ transformação em ] escola de governo, mas que não tinha sido traduzida numa lei. Era só uma questão de [...]

B [05:15]

**Denise:** Só que assim, Silvio, a lei é a atual, agora, no governo do Tarso. Ela só criou a Escola de Governo através de um decreto governamental, mas sem regulamentação.

**Silvio:** E a regulamentação? Já foi gerada no governo atual?

B [05:36]

**Denise:** Foi gerada. A regulamentação foi gerada e aprovada. Já tem número de lei e tal. Não temos ainda Plano de Carreira. E ela foi criada como Rede de Escola de Governo. No governo Yeda era Escola de Governo. Nós tivemos pautando, no governo Yeda, a nova leitura que foi possível desenvolver com os gestores que assumiram logo de início, a criação da nova visão de gestão pública, a criação e desenvolvimento desse **olhar**, e trabalhos – que não foram muitos – de intervenção junto a demandas de órgãos públicos. Também houve um aumento ... , um olhar melhor para a Mulher, no governo Yeda. Foi criada a Coordenadoria da Mulher, com recurso orçado, e eu coordenei algumas ações de capacitação em gênero e, principalmente, com ênfase na violência que acontece contra a mulher.

**Silvio:** Interessante. Este é um ponto de encontro de uma administração totalmente voltada para a área privada com uma administração mais tipicamente de esquerda, que valoriza muito a questão da mulher, a questão do gênero.

B [07:41]

**Denise:** Isso. Foi muito interessante esta experiência que agora no governo Tarso continua e foi transformada em Secretaria de Políticas para a Mulher, que continua atuando junto à FDRH, em função do recurso orçado, que a rubrica encontra-se na FDRH.

**Silvio:** Se a gente observar o conteúdo dos cursos, dá para se dizer que a FDRH cristalizava aquele conteúdo ou ia dando vida ao longo do tempo, retirando algumas coisas, reformando e melhorando? Os cursos eram rígidos ou eles eram flexíveis?

B [08:31]

**Denise:** Eu te respondo através da minha experiência como atuante nas capacitações. Nós sempre procurávamos atualizar o que estava acontecendo no cenário mundial, nacional, estadual ... Procurávamos traduzir isto em sala de aula, através de um docente que repassasse esse olhar.

**Silvio:** Eu notei que, a partir de um certo momento, bem mais recente, aparece na lista de conteúdos da FDRH o BSC [ balanced scorecard ]. O BSC é uma ferramenta que, ao mesmo tempo em que ele está aparecendo, se não estou enganado, pode não ser casado, desaparece o MASP, o método de análise e solução de problemas.

B [09:36]

**Denise:** E ele [BSC] apareceu no governo Yeda. Eu te afirmo: foi em função da formação da governadora e em razão da formação do nosso presidente: os dois, economistas. Eles buscaram, ele nos falava sobre ferramentas que estavam no mercado e que era interessante o serviço público conhecer e trabalhar em cima. Então o BSC apareceu.

**Silvio:** A gente não falou, em toda essa conversa, em Carlos Matus e Planejamento Estratégico Situacional (PES). Em algum momento Matus está em evidência na FDRH e quando deixa de ser usado na base dos cursos, em função da influência que cada governo pode ter exercido, pelo seu viés político e econômico? [Pergunta resumida].

B [11:23]

**Denise:** [...] O Matus foi a base da gestão da FDRH enquanto governo Olívio. Nós vivenciamos o Planejamento Estratégico Participativo. Houve uma vivência muito forte de todo o corpo funcional no PEP. [...] E essa visão de que a organização não precisa parar para se trabalhar determinados conteúdos. Na verdade, isto nos deu uma dinâmica. Ele se encerrou quando terminou o governo [ Olívio ].

**Silvio:** .[...]

B [16:00]

**Denise:** [Revisão dos principais pontos ...]

**Silvio:** [ Agradecimentos e despedidas. Denise terá 40 dias de férias, voltando em janeiro ].

B [20:00]

**Denise:** [Votos de sucesso e excelente nota pelo trabalho]

**PLANILHAS ELABORADAS A PARTIR DOS DADOS COLETADOS**

## APÊNDICE D – RESUMO DO PERÍODO BRITTO – (Planilha)

	Administração do Governador Antônio Britto								Nos 4 anos	
	1995		1996		1997		1998		Eventos	Alunos
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos		
<b>Formações de Oferta (Institucionais)</b>										
GQT - Gestão da Qualidade Total		4.755				5.160				<b>9.915</b>
Técnico-Administrativo-Gerencial	45	1.145							<b>45</b>	<b>1.145</b>
PVQSP - Progr. Valoriz. Qualif Serv. Público										
Plano FAT (Info + <b>Qualidade</b> + <b>Formação Gerencial</b> )					451	11.044	200	5500	<b>651</b>	<b>16.544</b>
Plano Verão (Info + <b>Qualidade</b> )							58	1043	<b>58</b>	<b>1.043</b>
Plano Servidor (Informática)							163	4145	<b>163</b>	<b>4.145</b>
Cursos de Oferta - Informática							93	2071	<b>93</b>	<b>2.071</b>
<b>De Demanda</b>										
Pós-PDV							43	263	<b>43</b>	<b>263</b>
Assessoria e Treinamento (DAER, EMATER)							48	1440	<b>48</b>	<b>1.440</b>
Pró-Guaíba	9	171		4.164	158	3.200	9	161	<b>176</b>	<b>7.696</b>
<b>Continuadas</b>										
PG / Especialização / Mestrado	3	48				320			<b>3</b>	<b>368</b>
										<b>44.630</b>
<b>TOTAIS (podem não coincidir com dados sintéticos abaixo)</b>		<b>6119</b>		<b>4164</b>		<b>19724</b>		<b>14623</b>		
		<b>x</b>								
Dados Sintéticos do relatório de resumo da Gestão		???		6.458		20.985		16.969		44.412

## APÊNDICE E – RESUMO DO PERÍODO OLÍVIO – (Planilha)

	Administração do Governador Olívio Dutra								Total	
	1999		2000		2001		2002		Eventos	Alunos
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos		
<b>Formações de Oferta (Institucionais)</b>										
Gestão da Informação				7						7
Oficina da Criatividade				20						20
Oficina de Redação				98						98
Leitura Crítica				8						8
Formação de Instrutores				33						33
PowerPoint 7				9						9
Access				21						21
Excel				49						49
Formação de Multiplicadores Excel				6						6
Word				40						40
Coordenação de Equipes				58						58
Desenvolvimento de RH				18						18
Procedimentos Licitatórios				50						50
Administração de Materiais				41						41
Atendimento ao Público				48		128				176
Elaboração de Projetos				40						40
Princípios Reguladores da Administração Pública				24		30				54
Fundamentos do Servidor Público				20						20
Orientação para Estágios - SCP, FDRH						94				94
Assessoria Comunitária - CEEE						20				20
Licitações e Contratos - SEHAB						40				40
Liderança de Equipes - PROCERGS						30				30
Software Livre - PROCERGS						52				52
Capacitação da Comissão de Saúde Ocupacional - SJS						25				25
Oficina de Redação - Comando Militar 3ª RM						45				45



## Programa Escola de Governo

	Administração do Governador Olívio Dutra								Total	
	1999		2000		2001		2002		Eventos	Alunos
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos		
<b>Programa Escola de Governo (PEG)</b>							02c 17t			<b>0</b>
Iniciação à Gestão Pública (IGP)							16t	362		<b>362</b>
Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)							1t	40		<b>40</b>
										<b>0</b>
Parceria ENAP FDRH selecionou 14 cursos "em sintonia com o Projeto do Governo Estadual"	14c49t	1094	12c24t	526		<b>264</b>	07c 19t	465		<b>2349</b>
Curso de Atendimento ao Público (Charqueadas e IPE)		49								<b>49</b>
Capacitação de Gestores Sociais		19								<b>19</b>
Correio Eletrônico Interno (CEI)		46								<b>46</b>
Educ. Ambiental - Coleta Seletiva de Lixo - FDRH		123								<b>123</b>
										<b>0</b>
<b>De Demanda</b>										<b>0</b>
Não definido							02c 03t	60		<b>60</b>
STCAS - Capacitação de Conselheiros Municipais e Estaduais de Políticas e Direitos Sociais				5992		2665				<b>8657</b>
Pró-Guaíba				171		257	17c 36t	498		<b>926</b>
<b>Continuadas</b>										
PG / Especialização / Mestrado										<b>0</b>
<b>TOTAIS (podem não coincidir com dados sintéticos abaixo)</b>		<b>1331</b>		<b>7279</b>		<b>3650</b>		<b>1425</b>		<b>13685</b>
										<b>0</b>
Dados Sintéticos do relatório de resumo da Gestão		1892		???		3625		???		<b>13710</b>

## Resumo da Parceria ENAP-FDRH

	Administração do Governador Olívio Dutra								Total	
	1999		2000		2001		2002		Eventos	Alunos
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos		
<b>Parceria ENAP</b>										
01 - Introdução ao Windows		115								
02 - Word 97		83								
03 - Excel 97		85								
04 - Access 97		86								
05 - A Busca da Excelência no Atendimento ao Cliente		105		78						
06 - Estruturação de Textos Administrativos		98		37						
07 - Gerenciamento de Compras e Serviços		90		39		24		30		
- Gerenciamento de Compras e Serviços II						13				
08 - Elaboração e Monitoramento de Projetos		104								
09 - Gestão da Informação		84								
10 - Estratégias de Capacitação para Setor Público		84		37						
11 - Didática para Instrutores		43		42						
12 - Direitos Humanos para Servidores		83								
13 - Formação de Multiplicadores em Word 97		18								
14 - Formação de Multiplicadores em Excel 97		16								
Análise e Melhoria de Processos				23		25		79		
Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional				45		13				
Estado e Administração Pública				43						
Estado e Administração Pública: Desafios Atuais						18		68		
Licitação e Contratos				43						
Melhoria da Gerência Pública				41		24		65		
Melhoria da Gerência Pública II						24				
Mobilizando Equipes				43		30		68		
Mobilizando Equipes II						22				
Secretariar com Eficiência				55						
Gerenc Contratos e Prestação de Serviços						28				
Gerenc Contratos e Prestação de Serviços II						25				
Gerenc Contratos de Terceirização e Prestação de Serviços								70		
Lei de Responsabilidade Fiscal						31		85		
Lei de Responsabilidade Fiscal II						24				
<b>TOTAL DO ANO ==&gt;</b>		<b>1094</b>		<b>526</b>		<b>301</b>		<b>465</b>		<b>2.386</b>

## APÊNDICE F – RESUMO DO PERÍODO RIGOTTO – (Planilha)

**“Contingenciamento de recursos do Programa Escola de Governo em 2005 e 2006 !!!”**

	Administração do Governador Germano Rigotto								Total da Gestão
	2003		2004		2005		2006		
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	
<b>Programas Capacitação do Servidor Público</b>	18c	802			24c	6978	25c	581	<b>8.361</b>
<b>Formações do Convênio ENAP-FDRH</b>	20c	433	17c	310	15c	232	22c	615	<b>1.590</b>
<b>Programa Escola de Governo (PEG)</b>	34c	2186	30c	690	04c	81	05c	78	<b>3.035</b>
<b>Outros</b>			24c	562					<b>562</b>
<b>TOTAL DO ANO ==&gt;</b>	<b>72c</b>	<b>3421</b>	<b>71c</b>	<b>1562</b>	<b>43c</b>	<b>7291</b>	52c	1274	<b>13.548</b>
<b>TOTAL GERAL ==&gt; (Divergências em 2005 e 2006)</b>		<b>3421</b>		<b>1562</b>		<b>6967</b>		771	<b>12.721</b>
		<b>Ok</b>		<b>OK</b>		<b>Dif #</b>		Dif #	<b>Dif #</b>

Detalhamento dos cursos relacionados ao PEG

	Administração do Governador Germano Rigotto								Total da Gestão
	2003		2004		2005		2006		
	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	Eventos	Alunos	
<b>Programa Escola de Governo (PEG)</b>									
Iniciação à Gestão Pública	3	63	2	26			1		89
Oficina de Redação	2	48	2	47					95
Criatividade Inovação - Etapa I	1	24	1	23					47
Criatividade Inovação - Etapa II	1	22	1	4					26
Informática/SENAC (14) e SAA SM (1)	15	258					4		258
Atendimento ao Público	5	122	4	94	2	35			251
Elaboração de Projetos	1	28	1	29					57
Lei de Responsabilidade Fiscal	1	23	1	29					52
Formação de Instrutores	1	12	2	23					35
Aperfeiçoamento em Gestão Pública	1	40	3	106					146
Coordenação de Equipes	1	25							25
Contabilidade Pública	1	21	1	29					50
Congresso de Recursos Humanos	1	1500							1.500
Gestão Sistêmica de PROJETOS			3	94					94
Seminário de Estagiários da FDRH			1	36					36
Secretaria Executiva			1	22					22
Coordenação Pública			1	20					20
Planejamento Estratégico			4	87					87
Gestão p/ Conhec. Organiz na Esfera Pública			2	21					21
Redação Técnica					2	46			46
<b>Total do Programa Escola de Governo ==&gt;</b>	<b>34</b>	<b>2186</b>	<b>30</b>	<b>690</b>	<b>4</b>	<b>81</b>	<b>5</b>		<b>2.957</b>

<b>Programas Capacitação do Servidor Público</b>									
<b>2003-2004: Programação Básica para o Serviço Público</b>									
Atendimento ao Público	1	22							<b>22</b>
Orçamento Público	3	126							<b>126</b>
Formação de Peritos	4	194	4	194					<b>388</b>
Orientação Estágios	4	32							<b>32</b>
Pregoeiro CELIC	1	110							<b>110</b>
MRP/IGP	1	120							<b>120</b>
ME/IGP	4	198							<b>198</b>
Open Office - Secr. Saúde			20	368					<b>368</b>
<b>2005-2006: Programa de Capacitação para o Servidor Público</b>									
Formação de Peritos e Auxiliares					1	117			<b>117</b>
Comunicação Global					4	120			<b>120</b>
Informática Básica					5	50			<b>50</b>
3º Congresso de RH					1	1500			<b>1.500</b>
Interiorização da FDRH					???	4800			<b>4.800</b>
Ouvidoria Setor Público					1	11			<b>11</b>
Comunicação Adm.DEMHAB					1	28			<b>28</b>
Redação de Laudos - IGP					1	10			<b>10</b>
Gestão de Custos - CEEE					1	37			
Desenvolvimento Gerencial - FPE					1	63			<b>63</b>
Oficina de Redação Técnica							2	29	<b>29</b>
Ética no Serviço Público							2	33	<b>33</b>
Atendimento ao Público							1	21	<b>21</b>
Desenvolvimento Gerencial							2	30	<b>30</b>
Iniciação à Gestão Pública							1	27	<b>27</b>
Formação de Instrutores							1	15	<b>15</b>
Produção Textual p/ ACS (Assess. Comunic. Social)							1	11	<b>11</b>
Informática Básica							4	80	<b>80</b>
Protocolo & Cerimonial							1	17	<b>17</b>
<b>Total dos Programas de Capacitação ==&gt;</b>	<b>18</b>	<b>802</b>	<b>24</b>	<b>562</b>	<b>16</b>	<b>6736</b>	<b>15</b>	<b>263</b>	<b>8.363</b>

<b>Formações do Convênio ENAP-FDRH</b>									
Melhoria da Gerência Pública	3	59							59
Análise e Melhoria de Processos	3	75	2	42	1	12			129
Mobilizando Equipes	3	80	3	69					149
Lei de Responsabilidade SOCIAL	1	24							24
Qualidade na Administração Pública	3	70							70
Gerenciamento Contratos Terc. e Prestação Serviços	3	55	1	20					75
Gerenciamento de Compras e Serviços	2	41							41
Lei de Responsabilidade FISCAL	2	29							29
									-
Gestão Orçamentária e Financeira			2	36					36
Didática para Instrutores			2	40					40
Formação de Pregoeiros			2	24					24
Capacitação para o Serviço Público			1	9	2	24			33
Oficina de Redação Técnica			2	42					42
Técnicas de Apresentação			2	28					28
									-
Elaboração de Projetos					2	42			42
Gerenciamento de Projetos					2	34			34
Licitações e Contratos na Administração Pública					1	21			21
Planejamento e Gestão Estratégica					1	17			17
									-
Elaboração de Plano de Capacitação para o Setor Público							1	8	8
Desenvolvimento de Equipes							1	18	18
Melhoria da Gerência Pública							1	17	17
Elaboração e Gerenciamento de Projetos							1	16	16
Planejamento Estratégico							1	31	31
Didática para Facilitadores de Aprendizagem							1	13	13
<b>ÁREA LOGÍSTICA (p/ Servidores Federais) - Vários cursos</b>							7c18t	405	405
<b>Totais do Convênio ENAP-FDRH ==&gt;</b>	<b>20</b>	<b>433</b>	<b>17</b>	<b>310</b>	<b>9</b>	<b>150</b>	<b>6</b>	<b>508</b>	<b>1.401</b>







## **ANEXOS**

### **ANEXO A – Conteúdo do Curso de GQT**

GQT foi o foco central da FDRH durante a gestão Britto

#### **1. APRESENTAÇÃO**

#### **2. FUNDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL**

- 2.1. CONCEITOS BÁSICOS
  - 2.1.1. QUALIDADE
  - 2.1.2. PRODUTIVIDADE
  - 2.1.3. TQC - Total Quality Control
  - 2.1.4. GQT - Gestão da Qualidade Total
  - 2.1.5. CLIENTES
  - 2.1.6. CLIENTES E FORNECEDORES INTERNOS
  - 2.1.7. PROCESSO
  - 2.1.8. O CONCEITO DE PROBLEMA DA GQT
  - 2.1.9. PARADIGMAS
- 2.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE TOTAL
- 2.3. OS PRECURSORES DA QUALIDADE TOTAL
- 2.4. AS DIMENSÕES DA QUALIDADE TOTAL
- 2.5. OS DEZ MANDAMENTOS DA QUALIDADE TOTAL
- 2.6. O CICLO PDCA
- 2.7. A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

#### **3. A DIMENSÃO HUMANA NA GQT E O PAPEL DO GERENTE**

- 3.1. INTRODUÇÃO
- 3.2. FONTE DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES
- 3.3. GERENCIAMENTO DO CRESCIMENTO DO SER HUMANO
  - 3.3.1. A GQT E A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS
  - 3.3.2. A TEORIA DAS SATISFAÇÕES HUMANAS - HERZBERG
  - 3.3.3. CONCEITOS DE MCGREGOR
  - 3.3.4. MOTIVAÇÃO
  - 3.3.5. O ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS
  - 3.3.6. A TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE HACKMAN E OLDHAM
  - 3.3.7. EDUCAÇÃO E TREINAMENTO
- 3.4. O PAPEL DO GERENTE NA GQT

#### **4. GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES**

- 4.1. INTRODUÇÃO
- 4.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
  - 4.2.1. ROTEIRO PARA FORMULAR O PLANO ESTRATÉGICO
  - 4.2.2. ETAPAS E CONCEITOS
- 4.3. O GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES
  - 4.3.1. CONSTITUIÇÃO DE UMA DIRETRIZ
  - 4.3.2. O CONTROLE NO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES
- 4.4. BENCHMARKING
- 4.5. A ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS

## **5. FERRAMENTAS PARA O GERENCIAMENTO DA QUALIDADE**

- 5.1. INTRODUÇÃO
- 5.2. PROCEDIMENTOS PARA OBTER BONS DADOS
- 5.3. FERRAMENTAS E TÉCNICAS APLICÁVEIS A PROGRAMAS DA QUALIDADE
- 5.4. FOLHA DE VERIFICAÇÃO
  - 5.4.1. FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA DISTRIBUIÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO
  - 5.4.2. FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA ITEM DEFEITUOSO
  - 5.4.3. FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA LOCALIZAÇÃO DE DEFEITOS
  - 5.4.4. FOLHA DE VERIFICAÇÃO PARA CAUSA DE DEFEITOS
  - 5.4.5. OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES
- 5.5. GRÁFICO DE PARETO
  - 5.5.1. ESTRATIFICAÇÃO
  - 5.5.2. LEVANTAMENTO DE DADOS
  - 5.5.3. CONSTRUÇÃO DO GRÁFICO DE PARETO
  - 5.5.4. APLICAÇÕES DO GRÁFICO DE PARETO
  - 5.5.5. TIPOS DE GRÁFICOS DE PARETO
  - 5.5.6. DESDOBRAMENTO DO GRÁFICO DE PARETO
- 5.6. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (ISHIKAWA)
  - 5.6.1. FASES DA CONSTRUÇÃO DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
  - 5.6.2. RECOMENDAÇÕES QUANTO AO USO
  - 5.6.3. BRAINSTORMING
  - 5.6.4. CONSTRUÇÕES DO DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
  - 5.6.5. SUGESTÕES SOBRE O USO DE DIAGRAMAS DE CAUSA E EFEITO
- 5.7. HISTOGRAMA
  - 5.7.1. MEDIDAS ESTATÍSTICAS
  - 5.7.2. TABELA DE DISTRIBUIÇÃO DE FREQUÊNCIA
  - 5.7.3. COMO CONSTRUIR UM HISTOGRAMA
  - 5.7.4. UTILIZAÇÃO DO HISTOGRAMA
  - 5.7.5. TIPOS DE HISTOGRAMA
- 5.8. GRÁFICO SEQÜENCIAL
  - 5.8.1. OBJETIVOS DO GRÁFICO SEQÜENCIAL
  - 5.8.2. CONSTRUÇÃO DO GRÁFICO SEQÜENCIAL
  - 5.8.3. TIPOS DE GRÁFICOS SEQÜENCIAIS
- 5.9. DIAGRAMA DE DISPERSÃO
  - 5.9.1. COMO CONSTRUIR O DIAGRAMA DE DISPERSÃO
  - 5.9.2. COMO INTERPRETAR O DIAGRAMA DE DISPERSÃO
- 5.10. CARTA DE CONTROLE

## **6. MASP - Método de Análise e Solução de Problemas**

- 6.1. DEFINIÇÕES BÁSICAS
- 6.2. "SHAKE - DOWN" DE PROBLEMAS
- 6.3. MÉTODO GUT PARA PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS
- 6.4. MÉTODO SIMPLIFICADO DE IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS
- 6.5. A LIDERANÇA DO PROCESSO NO MASP
- 6.6. UTILIZANDO O MASP
- 6.7. OPORTUNIDADES PARA APLICAÇÃO DO MASP
- 6.8. A METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS
  - 6.8.1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA
  - 6.8.2. OBSERVAÇÃO
  - 6.8.3. ANÁLISE
  - 6.8.4. PLANO DE AÇÃO
  - 6.8.5. AÇÃO
  - 6.8.6. VERIFICAÇÃO

- 6.8.7. PADRONIZAÇÃO
- 6.8.8. CONCLUSÃO
- 6.9. APLICAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS NO MASP
- 6.10. DISTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DO MASP
- 6.11. OS FATOS

## **7. GERENCIAMENTO DA ROTINA**

- 7.1. CONCEITOS
- 7.2. GERÊNCIA DE PROCESSOS
- 7.3. MELHORIA DE PROCESSOS
- 7.4. ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DA ROTINA - PDCA
  - 7.4.1. DESCRIÇÃO DOS PASSOS
  - 7.4.2. CICLO PDCA PARA MELHORIAS
- 7.5. CONTROLE DE PROCESSOS
  - 7.5.1. INDICADORES
  - 7.5.2. ITENS DE CONTROLE
  - 7.5.3. ITENS DE VERIFICAÇÃO
  - 7.5.4. ROTEIRO PARA DEFINIÇÃO DOS ITENS DE VERIFICAÇÃO E CONTROLE

## **8. PADRONIZAÇÃO**

- 8.1. PADRONIZAR PARA GERENCIAR
- 8.2. OBJETIVOS DA PADRONIZAÇÃO
- 8.3. DEFINIÇÕES
- 8.4. CLASSIFICAÇÃO DOS PADRÕES
  - 8.4.1. PADRÕES DE SISTEMAS
  - 8.4.2. PADRÕES TÉCNICOS
- 8.5. O PAPEL DA GERÊNCIA NA PADRONIZAÇÃO
- 8.6. O MÉTODO 5 W 1 H PARA PADRONIZAÇÃO
- 8.7. ORGANIZAÇÃO PARA PADRONIZAÇÃO
  - 8.7.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
  - 8.7.2. FUNÇÕES DO ESCRITÓRIO DA PADRONIZAÇÃO
  - 8.7.3. PROCEDIMENTOS DE PADRONIZAÇÃO
- 8.8. ETAPAS BÁSICAS DA PADRONIZAÇÃO
  - 8.8.1. FLUXOGRAMA
  - 8.8.2. DESCRIÇÃO DE PROCEDIMENTOS
  - 8.8.3. COMO INICIAR A PADRONIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES NÃO-COMPLETAMENTE PADRONIZADAS
  - 8.8.4. COMO INICIAR A PADRONIZAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COMPLETAMENTE PADRONIZADAS - FATORES BÁSICOS PARA O CICLO DE MELHORIAS
  - 8.8.5. FATORES BÁSICOS PARA O CICLO DE MANUTENÇÃO
- 8.9. GARANTIA DO CUMPRIMENTO DOS PADRÕES
  - 8.9.1. AUDITORIA DA QUALIDADE
  - 8.9.2. GARANTIA DA QUALIDADE
- 8.10. RESULTADOS DA PADRONIZAÇÃO

## **9. A IMPLEMENTAÇÃO DA GQT**

- 9.1. IMPLANTAR OU IMPLEMENTAR?
- 9.2. ERROS E DIFICULDADES MAIS COMUNS NA IMPLEMENTAÇÃO
- 9.3. FUNDAMENTOS DA IMPLEMENTAÇÃO
- 9.4. MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GQT
- 9.5. ORGANIZAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO
- 9.6. GERENCIAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO
- 9.7. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GQT

## **10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## ANEXO B - LEI Nº 13.824, DE 27 DE OUTUBRO DE 2011

DOE-RS de 28/10/2011 (nº 208, pág. 1)

autoriza o Poder Executivo a criar a Escola de Governo e introduz modificações na Lei nº 6.464, de 15 de dezembro de 1972, que autoriza a instituição de Fundação e dá outras providências.

### O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

Faço saber, em cumprimento ao disposto no artigo 82, inciso IV, da Constituição do Estado, que a Assembléia Legislativa aprovou e eu sanciono e promulgo a Lei seguinte:

Art. 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a criar a Escola de Governo junto à Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH -, que pode ser organizada em rede, destinada à formação e ao aperfeiçoamento permanente de servidores públicos, de empregados públicos e de agentes sociais, capacitando-os para a formulação e implementação de políticas públicas, elaboração e acompanhamento de projetos.

Parágrafo único - Para efeitos desta Lei, consideram-se agentes sociais os indivíduos e grupos que interagem com o Estado na condução, controle, execução e propostas de políticas públicas e de projetos sociais, bem como que atuem em instâncias de participação e discussão da sociedade com a Administração Pública.

Art. 2º - Ficam introduzidas as seguintes modificações na Lei nº 6.464, de 15 de dezembro de 1972, que autoriza a instituição de Fundação e dá outras providências:

I - no art. 5º ficam acrescidos os incisos XII a XIV, com as seguintes redações:

"Art. 5º - .....

.....

XII - formular as diretrizes pedagógicas, planejar as ações formativas, articular os parceiros, coordenar, gerir e avaliar as operações e os resultados da Escola de Governo, constituída como um sistema integrado de formação continuada na Administração Pública, em parceria com centros de formação e instituições de ensino superior, para servidores públicos e agentes sociais;

XIII - estabelecer a Escola de Governo como um centro de conhecimento e de articulação entre a Administração Estadual, as instituições de ensino, os organismos internacionais, a sociedade civil e as diferentes esferas de governo, com redes coletivas e transversais de cooperação, a fim de multiplicar práticas inovadoras e inclusivas na gestão pública; e

XIV - desenvolver ações formativas da Escola de Governo direcionadas à valorização e ao respeito à diversidade presente no serviço público e na sociedade, bem como na busca de graus crescentes de inclusão social e no fortalecimento de gestão democrática e participativa, integrada ao desenvolvimento sustentável.";

II - o *caput* do art. 6º passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 6º - A Fundação terá a seguinte estrutura básica:

I - Órgão Colegiado:

a) Conselho Curador;

II - Diretoria:

a) Diretor-Presidente;

b) Diretor-Administrativo Financeiro;

c) Diretor de Desenvolvimento Institucional; e

d) Diretor de Educação e Formação;

III - Órgãos Executivos:

a) Órgãos Administrativos Financeiros;

b) Órgãos de Desenvolvimento Institucional; e

c) Órgãos de Educação e Formação.";

III - no art. 6º, ficam revogados os §§ 1º e 6º e os §§ 3º, 4º e 5º passam a ter nova redação, conforme segue:

"Art. 6º - .....

.....

§ 1º - REVOGADO

.....

§ 3º - Os membros do Conselho Curador serão designados por ato do Governador.

§ 4º - Os Diretores Administrativo-Financeiro, de Desenvolvimento Institucional e de Educação e Formação serão nomeados pelo Governador do Estado, por indicação do Diretor-Presidente.

§ 5º - A competência e as atribuições da Diretoria e do Conselho Curador serão estabelecidas no Estatuto da Fundação, assim como a organização e o funcionamento dos Órgãos Executivos.

§ 6º - REVOGADO

.....".

Art. 3º - Ficam criados dois Empregos em Comissão ou Funções em Comissão na Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos - FDRH -, sendo um de Diretor de Educação e Formação e um de Assessor de Educação e Formação.

Art. 4º - As atribuições do Diretor de Educação e Formação são as seguintes:

I - dirigir, orientar e coordenar a Escola de Governo;

II - dirigir a elaboração de projetos em rede para formação continuada e pesquisa voltada à formação e ao aperfeiçoamento de servidores públicos e de agentes sociais;

III - coordenar a implementação das diretrizes organizacionais e políticas de governo no âmbito da formação continuada junto às instituições de ensino superior e ao serviço público no Estado do Rio Grande de do Sul;

IV - executar outras atividades correlatas determinadas pelo Diretor- Presidente.

Art. 5º - As atribuições do Assessor de Educação e Formação são as seguintes:

I - assessorar à Diretoria de Educação e Formação no estabelecimento e implementação de diretrizes organizacionais e políticas de governo que visem ao desenvolvimento institucional da Fundação;

II - assessorar a gestão de projetos em rede para formação continuada;

III - assessorar a formulação e o acompanhamento de propostas dirigidas ao aperfeiçoamento das políticas públicas gestadas na Fundação;

IV - executar outras atividades correlatas.

Art. 6º - O cargo de Assessor de Educação e Formação terá o mesmo vencimento do cargo de Assessor de Nível Superior da FDRH, de que trata o Anexo I da Lei nº 13.712, de 6 de abril de 2011, que dispõe sobre a criação de empregos e funções em comissão de fundações de direito privado instituídas e/ou mantidas pelo Estado e de sociedades de economia mista, e dá outras providências.

Art. 7º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 8º - Ficam revogadas a Lei nº 8.525, de 21 de janeiro de 1988, que autoriza a criação da Escola Superior de Administração Pública do Estado do Rio Grande do Sul e altera a Lei nº 6.464, de 15 de dezembro de 1972, que instituiu a Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, e a Lei nº 10.101, de 8 de fevereiro de 1994, que altera a Lei nº 6.464, de 15 de dezembro de 1972.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 27 de outubro de 2011.

Registre-se e Publique-se.

TARSO GENRO - Governador do Estado.

CARLOS PESTANA NETO - Secretário Chefe da Casa Civil.

Projeto de Lei nº 303/11, de iniciativa do Poder Executivo

**ANEXO C – EMAILS AUTORIZANDO O TCC NA FDRH**

Prezado Silvio

Aguardo teu contato para agendarmos uma reunião de trabalho com a SEGE - Secretaria Geral.

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Liana Borges**

Chefe da Divisão de Desenvolvimento Institucional - DDI  
Escola de Governo

8477-6020

3231-2888 Ramal 260

----- Mensagem Original -----

Data: Segunda-feira, 29 de Agosto de 2011 11:23

De: Sandra Bitencourt <[sandra-bitencourt@fdrh.rs.gov.br](mailto:sandra-bitencourt@fdrh.rs.gov.br)>

Para: Silvio Braga - EA UFRGS <[00083152@ea.ufrgs.br](mailto:00083152@ea.ufrgs.br)>

Cc: Liana da Silva Borges <[liana-borges@fdrh.rs.gov.br](mailto:liana-borges@fdrh.rs.gov.br)>

Assunto: Re:Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFRGS  
junto à FDRH

A professora Liana Borges vai orientá-lo onde buscar os dados para fazer a pesquisa. A princípio seria nos relatórios da Secretaria Geral. Este e-mail vai com cópia para ela.

Um abraço e bom trabalho.

**Sandra Bitencourt**

Diretoria Técnica

Fone: (51) 3231-2888

----- Mensagem Original -----

Data: Segunda-feira, 29 de Agosto de 2011 00:10

De: Silvio Braga - EA UFRGS <[00083152@ea.ufrgs.br](mailto:00083152@ea.ufrgs.br)>

Para: [sandra-bitencourt@fdrh.rs.gov.br](mailto:sandra-bitencourt@fdrh.rs.gov.br)

Assunto: Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da UFRGS junto  
à FDRH

Diretora Sandra,

O propósito deste e-mail é apresentar-me como aluno regularmente inscrito no último semestre do Curso de Administração – Noturno, ministrado pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e solicitar autorização e apoio para desenvolver o **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)** junto à FDRH, conforme detalhado no documento em anexo, o qual contém o **Projeto do TCC** a ser desenvolvido. As informações hoje disponíveis indicam que será necessário um ajuste no cronograma apresentado, permanecendo válidos os demais elementos apresentados.

Agradeço desde já pela forma como fui recebido na FDRH, na última sexta-feira, 26/08, e coloco-me à disposição para esclarecimentos.