



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO CONTEXTO INTERNACIONAL: A PARTICIPAÇÃO NO 5º CADAPi (CURSO DE ALTA DIREÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – INTERNACIONAL), OEIRAS - PORTUGAL

Ana Lucia Aguiar Melo

Resumo

A participação no 5º CADAPi proporcionou-me o desenvolvimento de novas competências, desde agradecer todos os dias pela interculturalidade presenciada e vivida, além de reforçar os conceitos tão caros para a busca da eficiência em administração pública, que me levaram a incorporar novas ferramentas em minha rotina profissional, sobretudo com maior fundamentação e uma visão pluralista no desenvolvimento de uma gestão estratégica. Partir do conhecimento da realidade da administração pública de Portugal e dos demais países da União Europeia, como da Alemanha, do descobrimento da administração pública da África e Ásia (Timor Leste) lusófona, da América Central e América do Sul facilitarão sobremaneira o “olhar” revitalizado para as nossas diferenças interculturais brasileiras e contribuirão para os novos desafios que me são colocados no dia-a-dia da gestão universitária.

Palavras-chaves

- a) Administração Pública b) Gestão estratégica c) Parcerias no setor público internacional d) A Nova administração pública e) O Novo Serviço Público

Outubro, 2011

Introdução

Os novos desafios em um mundo globalizado nos colocam em alerta para a busca de uma sociedade mais preocupada com o desenvolvimento sustentável. Assim, as administrações públicas precisam acompanhar esses desafios, buscando na inovação o sustentáculo para a convivência e a eficiência no serviço público, atendendo aos cidadãos, os quais, como nós, queremos valores públicos acrescentados na aquisição de bens públicos. A experiência de formação em administração pública em um contexto internacional foi substancial para confirmar que os administradores públicos, cientes de que a eficiência é o resultado da busca constante de olhar, entender, encorajar e buscar soluções para os pequenos e grandes desafios que estão surgindo no nosso trabalho, no nosso cotidiano, nos nossos países e cidades e nas nossas instituições de ensino.

A apresentação do relato da experiência de participação no curso de Alta Direção em Administração Pública Internacional, no qual fui uma das 32 pessoas ligadas às gestões públicas de vários países sul-americanos e de África lusófona, tem a pretensão de mostrar um aprendizado que somente veio acrescentar valor público às competências das instituições brasileiras, mais precisamente ao Ensino Superior, minha área de atuação.

Ao candidatar-me a uma vaga destinada ao Brasil, das 25 oferecidas pelo INA aos participantes como bolsiros, distribuídas a todos os países sul-americanos de origem hispânica, ao Brasil e africanos de língua portuguesa, quis representar o país com o compromisso de mostrar os desafios que foram vencidos no dia-a-dia na gestão pública brasileira, a qual foi adquirindo, nos últimos 15 anos, competências institucionais, as quais vêm despontando no cenário mundial, fazendo jus aos cenários globais que colocam o Brasil como um dos cinco países que nos próximos 20 anos estarão entre aqueles mais desenvolvidos mundialmente, os BRICS¹.

Para participar da 5ª edição do Curso de Alta Direção em Administração Pública - Internacional, foi necessário o empenho e a liberação da minha Instituição, a Universidade Federal de Santa Maria, para que eu pudesse viver uma nova experiência em formação internacional em um dos renomados institutos de administração pública da União Européia, o INA, situado em Oeiras, Portugal.

Essa experiência veio para coroar os 20 anos de dedicação, ocupando o cargo de administradora, assumindo conjuntamente outras “frentes”, seja no desempenho das atividades voltadas para a gestão de pessoas e como pesquisadora, seja em busca de efetividade para o conceito de universidade, no qual a representação da diversidade deve ser um objetivo constante.

O novo “olhar” transcendente de minha universidade, a qual começou com o sonho de interiorização no país com a regionalização da universidade e hoje se configura com a inovação em termos de expansão do ensino superior e da adoção das ações afirmativas, vem a ser um paralelo com o desenvolvimento pessoal de seus servidores, os quais, como eu, têm aproveitado as oportunidades, aliando um projeto de vida ampliado com o doutorado em Ciência Política, com ênfase em Instituições, com um projeto institucional de aprendizado no exterior. Assim, tanto competências institucionais, como competências pessoais, encorajadas por pessoas e líderes, alavancam o desenvolvimento. Foi assim, então, que parti para essa experiência internacional em busca de obter formação e conhecer mais do modelo de administração instituída na União Européia. Nessa interação de buscar uma formação em

gestão pública na União Européia, Minstzberg (1983), elucida bem a questão de como as pessoas são escolhidas, desenvolvidas, alimentadas, inter-relacionadas e compensadas nas Organizações. Há uma elevada autonomia nas instituições superiores de ensino, a qual possibilita que os profissionais possam contribuir eficazmente para a dinâmica da organização, por meio de suas experiências pessoais e institucionais.

A apresentação do Instituto e do CADAPi

O Instituto Nacional de Administração é um Instituto público português, o qual busca concretizar os esforços de melhorar cotidianamente a administração pública em Portugal, formando pessoas com capacidades e competências institucionais que agreguem valor aos seus processos diários de trabalho e aos desafios sempre crescentes em que a gestão pública contemporânea vem assumindo globalmente. A nossa condição de trabalhador público tem sido valorizada imensamente nos cursos que o INA promove. Os seus apoiadores, como o Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento - IPAD, a Comunidade dos Povos de Língua Portuguesa - CPLP, em que o Brasil é um dos principais membros participantes com o financiamento de projetos em gestão e ajuda pública, envolvendo as comunidades de língua portuguesa de África, Brasil e Portugal. O INA mantém inúmeras parcerias, como a mantida com o Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo - CLAD, com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP², Brasil. Na União Européia, as parcerias com os institutos de Administração da França e da Espanha, a Bundesakademie, na Alemanha, abrem caminhos para a formação, a pesquisa e a inovação em gestão pública, com o investimento maciço na formação de pessoas para atuar na gestão pública, em tecnologias de informação e comunicação, bem como na nova performance que a União Européia vem buscando com os povos sul-americanos, e nesse ponto, o INA vem cumprindo o seu papel inovador.

O Curso de Alta Direção em Administração Pública Internacional – CADAPi, foi realizado em 4 meses, com 330 horas presenciais e 200 horas e-learning, visitas técnicas a diversos organismos públicos em Portugal, como a Assembléia da República (Parlamento), à sede do IPAD, Instituto Público de Apoio ao Desenvolvimento, à CPLP, Comunidade dos Povos de Língua Portuguesa, à Defesa Nacional, à RTP, Rádio e Televisão de Portugal. Foi possível ainda complementar a formação do CADAPi com a participação no Seminário promovido pelo Ministério do Interior da Alemanha, no evento denominado “European Reciprocal Training Programme”, realizado em Berlim³.

As disciplinas, ministradas por renomados professores das Universidades de Lisboa, ou por altos executivos da administração portuguesa, foram distribuídas em 3 módulos, abrangendo notadamente os caminhos que levam a eficiência no serviço público agregar valor ao bem público, com ações de redução do gasto público e crescente satisfação ao cidadão. Assim, conceitos como o de New public management, a gestão pública democrática, participativa, o cidadão como cliente, incluindo assim os próprios trabalhadores públicos, a gestão intercultural, a liderança, a informação e comunicação, o desenvolvimento sustentável na União Européia e sua relação com o resto do mundo, as políticas sociais na União Européia. Ao final de cada módulo também realizamos os exames referentes às disciplinas cursadas.

Em relação às relações internacionais mantidas na União Européia, fica evidente a defesa e soberania dos estados-membros, inclusive com um programa de ajuda pública ao desenvolvimento – pois são países de senioridade e “expertise” e desenvolvimento nesse

aspecto – colocando à disposição de países com vulnerabilidades econômicas, sociais e políticas, a ajuda pública e técnica ao desenvolvimento.

A despeito de um Banco Central que conjuga a unidade, as questões financeiras e orçamentais da gestão pública são diferentes entre os estados-membros. Assim, a unidade retratada no Conselho da União Européia, no Banco Central Europeu e Parlamento Europeu não suplantaram a soberania de cada um, ainda que as fronteiras territoriais sejam difusas. Foi possível, com essa análise, também conhecer um pouco mais sobre o Brasil e as relações exteriores mantidas pelo país, diante do acolhimento e das informações que recebemos no curso e no próprio seminário em Berlim.

O relato da experiência tem basicamente o intuito de centrar o tema na eficiência do serviço público, trazendo a experiência da composição de uma estratégia para a Universidade Central de Equador (UCE), composta por mim e mais 3 integrantes do curso.

O relato da participação no 5º CADAPi também vai centrar em três referenciais apreendidos e desenvolvidos durante o curso, que se iniciou em 28 de fevereiro e findou em 28 de junho pp., como segue:

a) A interculturalidade

A convivência com pessoas de várias nacionalidades, culturas diversas, idiomas diferentes, ainda que os brasileiros tenham o mesmo idioma português, há uma diferença da língua portuguesa de Portugal e Brasil. Enfim, todos nós participamos de uma interação que buscou identificar e trazer uma bagagem cultural e de aprendizado em gestão pública, com tarefas em grupo a serem realizadas, como a montagem de cenários (foresight) e a discussão de realidades administrativas de nossos países, ou de nossos continentes. Nos seis grupos formados pelo próprio INA, estudamos, planejamos o desenvolvimento de uma estratégia para uma organização representativa de nossos países, com resultados bem ancorados nas premissas da informação e da gestão estratégica. Mas o essencial foi a interação humana, com a descoberta de universos de pessoas, todas envolvidas com suas aspirações pessoais, mas com um firme propósito de interagir e buscar aproveitar o máximo que o curso proporcionou, que foi: amizades intercontinentais, semelhanças nas emoções, replicando o fator humano e solidário ao infinito, o consenso por buscar tornar o seu país melhor.

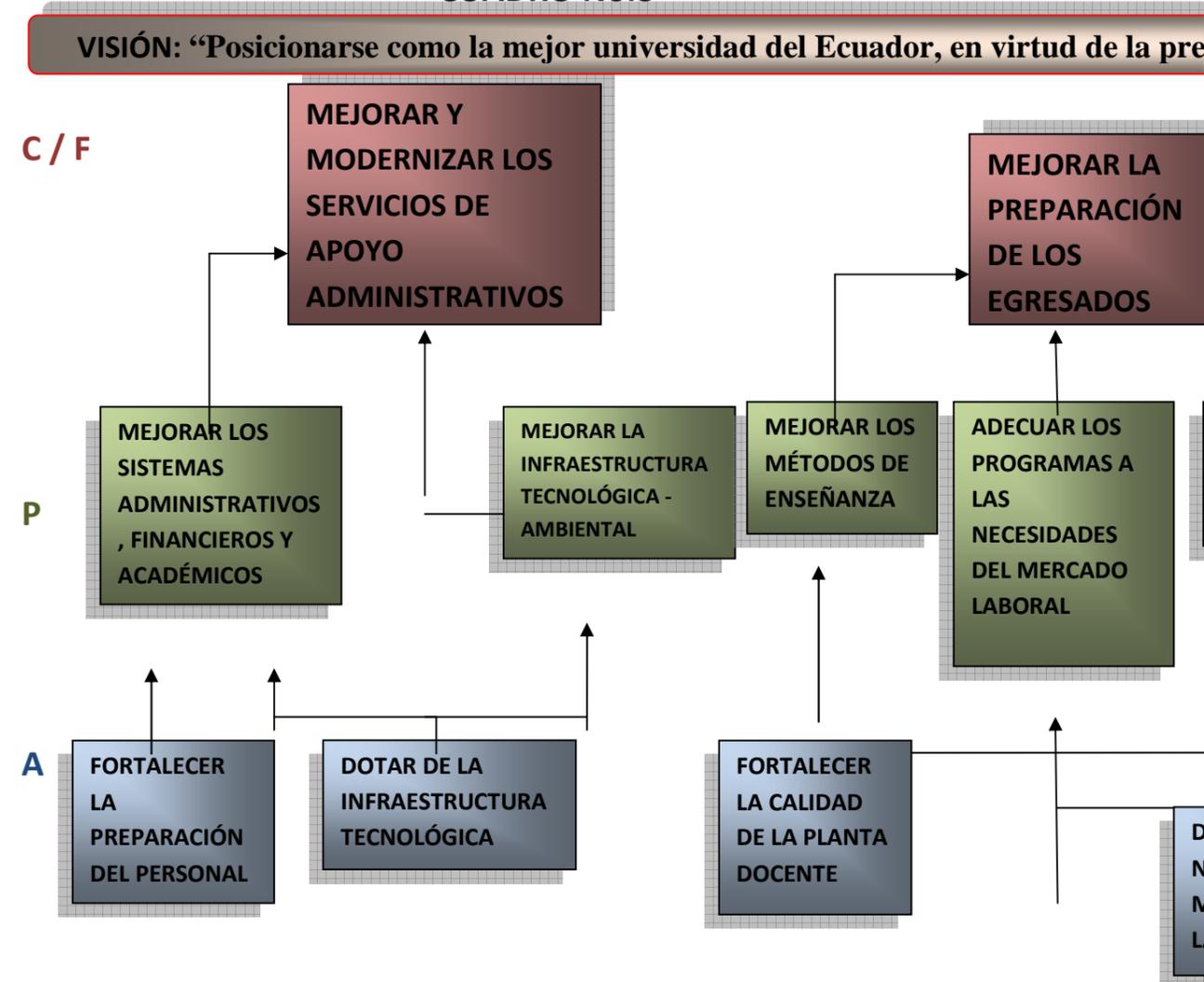
b) O Balanced Scorecard (BSC) da Universidad Central del Equador - UCE

Um desafio que nos foi proposto desde o início do curso e desenvolvido ao longo dos 4 meses, foi seguir os passos ditados pela abordagem estratégica, basicamente as ferramentas do Balanced Scorecard (BSC). Enfatizo que a participação se deu em um grupo pré-determinado, com participantes de vários países. O desafio foi planejar uma estratégia para uma organização representativa do grupo. Os 32 alunos foram distribuídos em 6 grupos, dos quais, todos elegeram uma organização para apresentar uma nova estratégia de mudança, ou até mesmo de estruturação de um novo organismo, como foi o caso da comunidade rural de Angola e os serviços administrativos (Ministério da Administração) do Timor Leste, país com apenas 10 anos de independência e que conta com a ajuda monitorada pela ONU.

O grupo que representei montou uma estratégia para a Universidad Central do Equador (UCE). Uma universidade pública criada em 1822 e que vem, ao longo dos anos, perdendo seus discentes (56.000 em 2011, com uma perda nos últimos 10 anos de mais de 5%) para universidades com educação à distância, ou mesmo particulares. Analisados os stakeholders da organização, partimos para montar a estratégia, resumida aqui em três objetivos: 1)melhorar a preparação dos alunos para enfrentar o mercado de trabalho; 2) melhorar e modernizar os serviços de apoio e administrativos e 3) incrementar os ingressos(receitas) por auto-gestão, como mostra a Figura 1. Foi um caminho longo a ser seguido, com um certo aprendizado em comum, pois 3 dos 4 integrantes do grupo eram servidores públicos (um professor de engenharia elétrica do Panamá (UTP), um professor da Faculdade de Administração do Equador (UCE) e eu, administradora da UFSM). O outro integrante era um jovem recém ingresso no serviço público da Imprensa do Equador. Assim o trabalho perdurou pelos 4 meses, com defesa em banca examinadora. Passos como os objetivos e indicadores, representados no mapa estratégico corporativo, a matriz SWOTT, Matriz de Iniciativas corporativas, Matriz de Indicadores e Avaliação, o Plano de Desenvolvimento e o plano de comunicação, o plano de formação, além do cronograma de desenvolvimento (Project), consumiram nossos poucos momentos sem aulas presenciais, no que resultou em um trabalho de pleno êxito.

O aprendizado, para nós, que representamos uma Universidade brasileira foi significativo, pois saímos com a certeza de que a estratégia tem de ser uma iniciativa da cúpula administrativa, e incentivada o tempo todo, mas acompanhada, vivenciada por todos, monitorando e avaliando continuamente, com um orçamento capaz de garantir o planejado, além de formação e informação constante em todos os níveis da organização, conforme argumentam Kaplan e Norton (2001), fundadores do BSC.

Figura 1: MAPA ESTRATEGICO
 CASO: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
 CUADRO No.3



c) A eficiência no Setor Público

A centralidade de buscar consenso e pacto de concertação para a União Europeia, ainda que cada um dos 27 estados-membros mantenha suas administrações públicas independentes, pactos corroborados pelo Conselho Europeu e uma moeda comum, o euro, exceção para alguns países, como é o caso do Reino Unido, foi o principal aprendizado. Uma das principais frentes para que haja o crescimento da eficiência em vários países europeus está na inovação e na ciência em tecnologia, com um forte aparato em informação, principalmente em tecnologia da informação e comunicação, em logística, procurement público (as compras públicas).

Como exemplo, a sistemática de compras públicas com o uso da tecnologia da informação foi uma decisão do governo português, o qual veio buscar subsídios no Brasil e no Chile, bem como em relação ao atendimento ao cidadão, buscados em exemplos brasileiros, mais comumente na Bahia. Ou seja, o aprendizado foi de que pessoas com a percepção de problemas, ao buscar recursos, principalmente em inovação e na participação em redes sociais, podem resolver os problemas internos das organizações, bem como oferecer ao cidadão um valor acrescentado ao ofertar o bem público.

Resultados

A expectativa da formação foi totalmente atendida, pois visualizando e apreendendo sobre o desenvolvimento da administração pública na União Europeia e em Portugal, obtive no retorno uma visão ampliada do próprio país, pois do total de participantes, éramos sete brasileiros, sendo 3 servidores da administração pública federal (MEC, IBGE e UFSM) e 4 servidores públicos das administrações estaduais (MG(2), BA e DF). Descobrimo-nos diante de realidades e identidades públicas que estão fazendo a administração pública e a política, interdependentes, porém, muito próximas da participação da sociedade para a busca da eficiência, ou seja, de que o valor público venha a ser acrescentado, mudando assim o foco para os valores estratégicos de interação e gestão. Uma visão ampliada também das novas realidades da lusofonia, como observadores ativos das transformações que ocorrem em África lusófona, com a ajuda pública ao desenvolvimento realmente estar sendo efetiva e a incessante formação das pessoas desses países. Em relação à América Latina e Caribe, realidades bem distintas, pois ao lado de México, Chile, Uruguai, Venezuela, países com forte investimento em administração pública, realidades ainda dependentes de maior participação da população em países caribenhos.

A conclusão do curso foi de pleno êxito, com a certeza de que é de fundamental importância que mais colegas servidores públicos federais possam participar dessa excepcional experiência, ainda que o choque cultural ocorra, a certeza é que são 4 meses em que o tempo, no início, parece nos colocar na encruzilhada da reflexão: é necessário tanta mudança, de cidade, de rua, de país, de relacionamentos, para, no final, uma aura de saudade antecipada, pois a ausência dos colegas, de tantas experiências trazidas e das que nós adquirimos, poderiam ainda ser mais proveitosas, apesar de serem inesgotáveis, pois temos um futuro e missões a cumprir no desenvolvimento da gestão pública em nossos países.

Referencial teórico

CORTE-REAL, Isabel, Koen Nomden, Michael Kelly and Franck Petiteville. *Administrations in transition*, Modernisation of Public Administrations in four countries: Portugal, the Netherlands, Ireland and France, EIPA, European Institute of Public Administration, Maastricht, 2000

DEMMKE, Christoph. *Civil Services of the 27-reform outcomes and the future of the civil service*, Eipascope, EIPA, Maastricht, bulletin 2010/2 (pp 5-11)

KAPLAN y NORTON. **The Strategy Focused Organization**, Harvard Business school Press, Boston, MA, 2001.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983

NORTON D.P. **The Balance Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston, 2002

PIERRE, Jon & Bo Rothstein. *Reinventing Weber: the role of institutions in creating social trust*, published in the *Ashgate Research Companion to New Public management*, edited by Per Lagreid and Tom Christensen. Ashgate Publishing: Burlington, 2010,(pp407-419)

¹ BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

² Acordo de Cooperação Técnica firmado em outubro de 2005 entre ENAP e INA

³ ERT – European Reciprocal Training - A **duração** média de cada visita é de 3 dias e o **local** é determinado pela entidade que organiza a visita. O **programa** de cada visita inclui, em regra: a apresentação da actividade política, administrativa, económica, social e cultural do país anfitrião; visitas a algumas das principais instituições político-administrativas do país organizador, como por exemplo, o Parlamento; encontros com interlocutores com funções semelhantes à do participante. Fonte: www.ina.pt.