

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

RODRIGUEZ PEÑA ESCULÁPIO

***CORE GOVERNANCE COMPETENCES E LNT: CONSTRUINDO UM
INSTRUMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO***

FLORIANÓPOLIS
2003

RODRIGUEZ PEÑA ESCULÁPIO

***CORE GOVERNANCE COMPETENCES E LNT: CONSTRUINDO UM
INSTRUMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção, sob orientação da Prof^a Dr^a Araci Hack Catapan.

FLORIANÓPOLIS
2003

E74c Esculápio, Rodriguez Peña

Core governance competences e LNT: construindo um instrumento teórico-metodológico / Rodriguez Pena Esculápio. -- Florianópolis: UFSC, 2003.
206p.

Orientador: Prof. Dra. Araci Hack Catapan.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis, 2003.

1.Core Governance Competences. 2. LNT. 3. Competência. 4. Serviço Público. 5. Dimensões gerenciais. I.Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. II. Título.

CDD: 352.3

RODRIGUEZ PEÑA ESCULÁPIO

CORE GOVERNANCE COMPETENCES E LNT: CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 16 de junho de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Araci Hack Catapan, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientadora

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco Antônio Pereira
Fialho, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Ávila Lerípio, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Amarildo Jorge da Silva, MsC
Universidade Estadual do Oeste do
Paraná

DEDICATÓRIA

A minha esposa, companheira e amiga, Vani Terezinha [da Rocha], pela dedicação, amor e carinho em todos os momentos compartilhados de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida;

Aos meus pais, especialmente a minha Mãe, Therezinha Teixeira Esculápio, meu eterno agradecimento;

Ao amor de minha vida, esposa e companheira, Vani Terezinha [da Rocha] pela demonstração de carinho, amor e resignação;

À bibliotecária e amiga, Senhora Lúcia Mestriner, pela gentileza nos empréstimos de bibliografias e periódicos especializados, e pelas incansáveis consultas bibliográficas;

Ao amigo Paulo Nogueira, pelo respeito e atenção com os alunos do Mestrado em Engenharia de Produção, no Campus de Cascavel - PR.

Ao amigo Adevilson Gonçalves de Oliveira, pela oportunidade e viabilidade na realização deste objetivo;

Ao amigo e Chefe, Elizeu Liberato, Contador e Secretário Municipal da Administração, pela paciência, pela fé;

Ao amigo e **irmão**, Amarildo Jorge da Silva, Mestre e Administrador, *camarada de ofício*, pela confiança e amizade, pelo respeito e profissionalismo, pela colaboração *ad hoc* e, principalmente, pela solidariedade incondicional em todos os momentos;

Ao amigo e **irmão**, José Carlos Rolim de Moura, Administrador e colega de profissão e de trabalho, pela amizade e solidariedade incondicional em todos os momentos;

Ao amigo, José Joaquim de Souza, Mestre e Economista, pelos aconselhamentos e críticas construtivas, e também pela colaboração *ad hoc*;

Ao amigo e colega de trabalho, Hugo Luís Naranjo Cornejo, Administrador e Diretor do Departamento de Administração, pela gentileza nos empréstimos de periódicos especializados;

À Prof^a. Dr^a. Olga Regina Cardoso, pelas orientações iniciais;

À orientadora Prof^a. Dr^a. Araci Hack Catapan, pela confiança, amizade e oportunidade, pelo respeito, profissionalismo e exemplo de dedicação *ad hoc* e, principalmente, pelo ser humano extraordinário que representa, que serve de inspiração e motivação.

E a todos aqueles que diretamente ou indiretamente contribuíram para a conclusão desta dissertação.

EPIGRAFE

“A ciência nada mais é que o senso comum refinado e disciplinado.”
Gunnar Myrdal

RESUMO

ESCOLÁPIO, Rodriguez Peña. **Core Governance Competences e LNT:** Construindo um instrumento teórico-metodológico. 2003. 206f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Este trabalho foi desenvolvido principalmente em função das mudanças que a reforma do Estado desencadeou, a qual exige pessoal qualificado e preparado para dar resposta a um ambiente de contingencialidade [ambiente estável e instável]. A pesquisa analisa, de forma geral, as implicações do processo de descentralização entre as esferas de governo decorrentes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Essa análise tem como foco evidenciar, com base no Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), os níveis de conhecimento da média gerência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu. Para a elaboração do trabalho construiu-se um instrumento teórico-metodológico de LNT, ancorado nos CGC, e uma matriz de análise para mensurar a qualificação da média gerência. Essa matriz permite descrever e analisar as dimensões da competência gerencial, identificando-se, com base no instrumento teórico-metodológico de LNT, ancorado nos *Core Governance Competences (CGC)*, o conhecimento gerencial dos médios gerentes. Esse nível de conhecimento da gerência municipal é verificado por meio de análise paramétrica. O trabalho indicou que a totalidade dos pesquisados, em termos de capacitação gerencial, enquadra-se como treinando. Ressalta-se que 37,50% dos pesquisados estão muito próximos de se tornarem multiplicadores de capacitação gerencial e pessoal. Ressalta-se, ainda, que o instrumento de LNT e a matriz, para medir a *performance* da média gerência, são válidos e permitem a aplicação em outras esferas de governo. Pode-se dizer, também, que a metodologia desenvolvida nesta pesquisa poderá medir a *performance* de outros níveis gerenciais em qualquer esfera governamental.

Palavras-chave: *Core Governance Competences*, LNT, Competência, Serviço Público, Dimensões Gerenciais.

ABSTRACT

ESCULÁPIO, Rodriguez Peña. Core Governance Competences and LNT: Building a theoretical-methodological instrument. 2003. 206s. Dissertation (Master's degree in Production Engineering) - Post Graduation Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis.

This work was developed mainly in function of the changes that the reform of the State unchained, to which demands qualified and prepared personnel to give answer to a ambient of contingency [it sets stable and unstable]. The research analyzes, in a general way, the implications of the decentralization process among the current government spheres of the Director Plan of the Reform of the Apparel of the State (DPRAS). That analysis has as focus to evidence, with base in the Rising of Needs of Training (RNT), the levels of knowledge of the medium management of the Municipal City hall of Foz do Iguaçu. For the elaboration of the work a theoretical-methodological instrument of RNT was built, anchored in CGC, and, an analysis head office for to measure the qualification of the medium management. That head office allows to describe and to analyze the dimensions of the managerial competence, identifying, with base in the theoretical-methodological instrument of RNT, anchored us it Core Governance Competences (CGC), the medium managers' managerial knowledge. This level of knowledge of the municipal management is verified by means of parametric analysis. The work indicated that the totality of those researched, in terms of managerial training, squared like trainees. It is stood out that 37,50% of those researched is very close of they turn multipliers of managerial and personal training. It is still stood out, that the RNT instrument and the head office to measure the performance of the medium management, they are valid and it allows the application in another government spheres. It can also be said; that the methodology developed in this research can measure the performance of another managerial levels in any government sphere.

Key words: Core Governance Competences, RNT, Competence, Public Service, Managerial Dimensions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Bases do Modelo Teórico e Metodológico	25
Figura 2: Os Ambientes e o Processo de Descentralização do Estado	66
Figura 3: Dinâmica da Descentralização de Serviços Públicos da União para os Estados e Municípios da Federação	67
Figura 4: O Treinamento como um Sistema.....	70
Figura 5: Etapas do Processo de Treinamento e Desenvolvimento.....	71
Figura 6: Necessidades de Treinamento: as Diferenças do Modelo Tradicional e o Proposto	90
Figura 7: Síntese da Abordagem Teórica.....	102
Figura 8: Modelo para Definir os Parâmetros do Conhecimento Gerencial	129
Figura 9: Recomposição do Conjunto de <i>Core Governance Competences</i>	129
Figura 10: Exclusão do Nível Intermediário de Conhecimento Gerencial	131
Figura 11: Parâmetros Mínimos para a Dimensão Administrativa e Política	132
Figura 12: Fluxograma utilizado para elaborar o Modelo de Questionário usado na Pesquisa	134
Figura 13: Tempo de Serviço da Média Gerência da PMFI	143
Figura 14: Tempo de Atividade Gerencial da Média Gerência da PMFI	144
Figura 15: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para a Dimensão Administrativa.....	145
Figura 16: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para a Dimensão Política .	146
Figura 17: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para a Dimensão Administrativa e Política	147

Figura 18: Comparativo: Número de Questões Corretas <i>versus</i> Total de Questões do Questionário	148
Figura 19: Comparativo: Número de Questões Corretas <i>versus</i> Número de Questões da Dimensão Administrativa	149
Figura 20: Comparativo: Número de Questões Corretas <i>versus</i> Número de Questões da Dimensão Política	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Síntese dos <i>Core Governance Competences</i>	33
Quadro 2: Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento.....	91
Quadro 3: Resumo dos Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento	92
Quadro 4: Características dos Meios de Levantamento das Necessidades de Treinamento	94
Quadro 5: Os três Níveis de Análise no Levantamento das Necessidades de Treinamento	99
Quadro 6: Universo e População da Pesquisa.....	110
Quadro 7: Cálculo da Amostra, do Nível de Confiança e do Erro de Estimção.....	111
Quadro 8: Comparativo das Vantagens e Desvantagens dos Instrumentos de Coleta de Dados Comuns.....	114
Quadro 9: Dimensões Administrativa e Política e sua Analogia com os <i>Core Governance Competences</i>	122
Quadro 10: Enquadramento e Codificação das Competências Gerenciais e respectivos <i>Core Governance Competences</i>	123
Quadro 11: Cálculo do Peso da Dimensão Administrativa e Política	127
Quadro 12: Cálculos dos Parâmetros para Identificação dos Níveis de Conhecimento Gerencial na Dimensão Administrativa e Política.....	130
Quadro 13: Matriz dos Parâmetros para Identificar o Nível de Conhecimento Gerencial.....	133
Quadro 14: Áreas do Conhecimento e Nível de Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa	137

Quadro 15: Tempo de Serviço e de Chefia (Média Gerência) dos Sujeitos da Pesquisa na PMFI.....	138
Quadro 16: Resultados da Pesquisa.....	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa por Unidade	
Departamental.....	137
Tabela 2: Índices Percentuais do Número de Acertos por Identificação Cardinal de	
Questões e de <i>Core Governance Competences</i>	140
Tabela 3: Índices Percentuais dos <i>Core Governance Competences</i>	151

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CF – Constituição Federal

FC – Função de Confiança

RH – Recursos humanos

CGC – *Core Governance Competences*

LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

DPRH – Departamento de Recursos Humanos

PMFI – Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

T&D – Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 O CONTEXTO	17
1.2 TEMA E PROBLEMA	22
1.2.1 Tema de Pesquisa	22
1.2.2 O Problema de Pesquisa	25
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo geral	26
1.3.2 Objetivos específicos	26
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	27
1.5. JUSTIFICATIVA	27
1.6. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	28
2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT): UM INSTRUMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	30
2.1 <i>CORE GOVERNANCE COMPETENCES (CGC)</i>	31
2.2 ANALOGIA DOS <i>CORE GOVERNANCE COMPETENCES</i> : CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO PARA O LNT.....	37
2.2.1 Administração e Gestão Pública	38
2.2.2 Planejamento Governamental	39
2.2.3 Reformas Estruturais	40
2.2.4 Economia do Setor Público	41
2.2.5 Elaboração e Análise de Projetos	42
2.2.6 Metodologia de Apropriação e Recuperação de Custos	43

2.2.7 Integração e Confeção de Redes	46
2.2.8 Modelagem Organizacional	47
2.2.9 Métodos Quantitativos e Base de Dados	48
2.2.10 Tecnologias de Gestão	49
2.2.11 Direito Administrativo e Processo Legislativo	51
2.2.12 Negociação e Gestão de Conflitos.....	51
2.2.13 Políticas Públicas	52
2.2.14 <i>Marketing</i> Político e Institucional.....	53
2.2.15 Setor Público Não-Estatal.....	55
2.2.16 Descentralização e Relações Intergovernamentais	57
2.2.17 Indicadores de Desempenho.....	59
2.3 O CENÁRIO DE MUDANÇAS.....	60
2.3.1 Descentralização de Serviços Públicos entre Níveis de Governo	65
2.4 O TREINAMENTO	68
2.5 ABORDAGEM SISTÊMICA E A ORGANIZAÇÃO.....	69
2.6 A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA.....	71
2.6.1 Competências Gerenciais.....	76
2.7 GERÊNCIA PÚBLICA	79
2.8 MULTIPLICADORES DA QUALIDADE	82
2.9 O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT).....	88
2.10 LNT: CONTRIBUIÇÕES SIGNIFICATIVAS PARA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO GERENCIAL.....	100
3 PROCESSO METODOLÓGICO	103
3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	104
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	108

3.1.2 Delimitação do Estudo.....	109
3.1.3 Do Universo de Pesquisa e Amostra.....	109
3.1.4 Dos Sujeitos da Pesquisa.....	111
3.2 DO PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE	112
3.2.1 Da Elaboração do Questionário	116
3.2.2 Protocolo de Aplicação do Questionário	124
3.2.3 Do Procedimento de Análise	126
3.2.3.1 Primeiro procedimento: estabelecer pesos relativos a partir do conjunto de dezesseis CGCs.....	127
3.2.3.2 Segundo procedimento: estabelecimento dos parâmetros de conhecimento gerencial.....	128
3.2.3.3 A identificação dos multiplicadores de capacitação gerencial	132
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	136
4.1 DAS CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	136
4.2 DA CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO	138
4.3 DA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA	142
4.4 CGC QUE MAIS SE DESTACARAM NA PESQUISA	151
4.4.1 Dimensão Política: Políticas Públicas e Setor Público Não-Estatal	152
4.4.2 Dimensão Política: Negociação e Gestão de Conflitos e o <i>Marketing</i> Público e Institucional	153
4.4.3 Dimensão Política: Descentralização e Relações Intergovernamentais .	155
4.4.4 Dimensão Administrativa: Métodos Quantitativos e Base de Dados e Planejamento Governamental	155
4.4.5 Dimensão Administrativa: Reformas Estruturais	156

4.4.6 Dimensão Administrativa: Modelagem Organizacional e a Integração e Confecção de Redes	157
4.4.7 Dimensão Administrativa: Direito Administrativo e o Processo Legislativo.....	158
4.4.8 Dimensão Administrativa: Administração e Gestão Pública.....	159
4.4.9 Dimensão Administrativa: Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos e as Tecnologias de Gestão	160
4.4.10 Dimensão Administrativa: Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos, a Economia do Setor Público e as Reformas Estruturais	161
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	165
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	165
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	170
REFERÊNCIAS	173
APÊNDICES.....	183
APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO.....	183
APÊNDICE B – GABARITO DE RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO.....	201
APÊNDICE C – GABARITO PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO	202
APÊNDICE D - DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	203

1 INTRODUÇÃO

1.1 O CONTEXTO

A proclamação da República Federativa do Brasil, em novembro de 1889, permitiu ao Estado brasileiro experimentar maior liberdade econômica, conjugada ao surgimento do governo republicano. Essa conjuntura estabeleceu o ambiente ideal para afirmação do Estado Democrata e Presidencialista e permitiu a fruição das idéias liberais por toda a república. A aceitação incondicional do princípio do *Laissez-Faire*, preconizado pela Escola Clássica da Economia, deu sustentação necessária à organização do sistema produtivo e relegou ao Estado o cumprimento de três funções básicas: defesa externa a invasões inimigas, manutenção da ordem interna e sustentação da estrutura legislativa e judiciária (BRESSER PEREIRA, 1997).

Mais tarde, a terceira década do século XX é marcada pelo acirramento da crise econômica mundial, que culmina com a **quebra** da bolsa de valores de *Wall Street*, no ano de 1929. Em linhas gerais, a economia liberal não foi suficientemente capaz de aumentar a produção e gerar o crescimento do sistema econômico no ritmo exigido pela ampliação demográfica. O mau desempenho da economia provocou um repensar das idéias clássicas e o estabelecimento de uma nova ordem econômica. Nos primeiros anos da década de trinta surgiu um novo referencial, defendido por Keynes (1985), denominado: Teoria do Juro, do Emprego e da Moeda. Essa teoria impõe ao Estado o cumprimento de três novas funções básicas:

- a) função alocativa: diz respeito à aplicação dos recursos oriundos da cobrança de tributos;
- b) função estabilizadora: orienta a intervenção estatal no mercado monetário e da produção de bens e serviços, visando o equilíbrio macroeconômico;
- c) função distributiva: atuação do Estado para evitar que o sistema econômico concentre a renda.

As novas funções do Estado acentuaram o intervencionismo econômico no Brasil e, a partir da década de 40, surgem as primeiras empresas públicas: Petrobrás (1953), Eletrobrás (1961), Companhia Vale do Rio Doce (1942), dentre outras. No final da década de oitenta, o Estado brasileiro atingiu um grau de intervenção na economia jamais observado. Nessa época, o presidente Fernando Collor de Mello assina um tratado que inseriu o Brasil na Organização Mundial do Comércio, tornando-o partícipe do processo de globalização. O termo globalização, que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes. Um dos exemplos mais interessantes do processo de globalização é o *global sourcing*, isto é, o abastecimento de uma empresa por fornecedores que se encontram em várias partes do mundo, cada um produzindo e oferecendo as melhores condições de preço e qualidade naqueles produtos em que têm maiores vantagens comparativas (SANDRONI, 1996).

A abertura econômica estabelece então a necessidade de que as organizações estatais se tornem mais competitivas. A competitividade, de acordo com Porter (1999), refere-se à capacidade que a organização tem de superar a concorrência e manter relações harmônicas com outros interessados como clientes, fornecedores, produtos de substituição, mercado de trabalho, comunidade local.

O estado de competitividade pressupõe naturalmente competência gerencial.

Ruas (1999, p. 4) define competência da seguinte forma:

[...] competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade [...]. A competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na mobilização destes recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.

Durand (1998) argumenta que a competência gerencial é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes com vistas a alcançar objetivos organizacionais, isto é, a capacidade que os gerentes possuem de equacionar conflitos, otimizar recursos, minimizar custos, transformar visão e propósito em resultados atingíveis, considerando as situações de estabilidade e instabilidade. A competência gerencial requer, portanto, pessoal qualificado.

Existem diversas formas de verificar a qualificação pessoal (conhecimento teórico e procedural). Para esse estudo elegeu-se a metodologia do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

A primeira tarefa de um país recentemente inserido no processo de globalização é a redução do seu *déficit* público. Em tese, o caminho mais curto para o cumprimento dessa tarefa é a redução do tamanho do Estado, ou seja, a diminuição do grau de intervencionismo estatal, conforme as diretrizes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Além da inserção do Brasil no processo de globalização, o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso cria o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) e institui o PDRAE. O objetivo desse plano é a **redução do Estado Brasileiro a um tamanho mínimo**, a partir de quatro ações básicas:

- a) privatização das empresas estatais;
- b) terceirização de serviços públicos a prestadores externos ao ambiente do Estado;
- c) publicização de serviços através de contratos de gestão;
- d) descentralização de serviços públicos federais para os Estados-Membros e dos Estados-Membros para os municípios.

A quarta ação básica do PDRAE descentralizou para a esfera municipal os serviços de saúde e de educação de competência da União, concomitantemente, ela repassou poucos recursos para o custeio desses serviços. A descentralização desses serviços provocou forte impacto na atuação político-administrativa dos governos municipais, exigindo um grau de competência gerencial que, naturalmente, eles não desenvolveram durante o período de forte intervencionismo estatal na economia. Ressalta-se que aquilo que era um direito do cidadão e um dever do Estado antes do plano de reforma do aparelho do Estado, com a implementação deste, passa a ser considerado como qualquer outro serviço público, que pode ser terceirizado ou privatizado (CHAUÍ, 2001). A autora sobre essa temática observa que, “na substituição do conceito de direitos pelo de serviços, que leva a colocar direitos (**como a saúde, a educação e a cultura**) no setor de serviços estatais, destinados a se tornar não-estatais” pode ser executado por qualquer organização (CHAUÍ, 2001, p. 177, grifo nosso).

O argumento de Chauí nos permite inferir que aquilo que se caracterizava como direito do cidadão e dever do Estado, deixa de sê-lo e obviamente na categoria de serviços pode ser prestado pelo próprio Estado ou por qualquer outra organização pública ou privada.

Durante o período de intervenção do Estado, a atuação político-administrativa dos municípios foi orientada pelo modelo burocrático *Weberiano* de administração. Os municípios priorizaram ação normativa de sua gerência e, conseqüentemente, deram pouca ou nenhuma ênfase à capacitação do gerente público.

Ao contrário do que ocorre no município, a organização privada, devido à competitividade explícita, motiva suas equipes gerenciais a participar de treinamento e autodesenvolvimento pessoal, uma vez que seus gerentes atuam em ambientes competitivos. No âmbito do setor público federal, as diretrizes gerais para o treinamento gerencial foram estabelecidas por meio do Decreto Nº 2.794 de 01 de outubro de 1998, que instituiu a Política Nacional de Capacitação dos Servidores Públicos da União (MARTINS, 1999). As principais diretrizes dessa política de capacitação estão relacionadas ao aumento da competência gerencial e à empregabilidade dos servidores públicos, tendo em vista as metas estabelecidas para um Estado mínimo.

A transição da administração burocrática para o modelo gerencial focado nas pessoas passa a ser contingencial, exigindo dos municípios brasileiros a mesma postura adotada pelas empresas privadas, tanto no que diz respeito ao treinamento quanto ao autodesenvolvimento pessoal. No âmbito municipal são os gerentes que se relacionam diretamente com os executores dos serviços, descentralizados ou não, e devem estar preparados para modificar o comportamento e as atitudes dos seus colaboradores (subordinados, usuários, fornecedores). Pode-se dizer que o treinamento e a capacitação desses gerentes promoverão a mudança no estilo de administrar e promoverão alterações na cultura existente na própria organização pública, com vistas na eficiência [com a redução de custos internos e apropriada execução dos procedimentos administrativos], na eficácia [com a obtenção dos

objetivos empresariais] e na efetividade [com a equidade social, por meio de uma legítima distribuição dos recursos públicos entre os clientes potenciais] (FARIAS NETO, 1994). Portanto, entende-se que os gerentes públicos capacitados podem influenciar o setor a novos rumos, processos, objetivos, estratégias e tecnologias. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de ampliação e aprofundamento na constituição das competências gerenciais. Este estudo pretende contribuir nessa direção.

1.2 TEMA E PROBLEMA

1.2.1 Tema da Pesquisa

Subjacente ao processo de globalização, desde os anos cinquenta, vem ocorrendo mudanças no ambiente das organizações, provocando quebra de paradigmas de gestão. As mudanças ambientais impuseram, também, ao setor privado uma readequação de suas políticas de pessoal e de seus objetivos organizacionais, face ao conseqüente acirramento da competição em seus mercados. O aumento da competitividade organizacional fez com que novos paradigmas gerenciais, oportunizados pelas Ciências Sociais, fossem assimilados rapidamente pelas empresas.

Entretanto, no âmbito das empresas públicas, suas relações com o ambiente externo são mais estáveis que as relações verificadas em ambientes competitivos.

Entre os anos de 1979 à 1994, o Brasil viveu uma era de estagnação da renda *per capita* e de inflação elevada, que resultou na mudança da capacidade de investimento do Estado brasileiro. Surge, assim, a necessidade imperiosa de reformar o Estado, em meio ao desenrolar desses cenários de sucessivas crises, especialmente no que diz respeito ao processo gerencial.

Após esse período de estagnação, é empreendida a Reforma do Aparelho do Estado, através do PDRAE. O desenvolvimento desse plano requer, inicialmente, algumas ações básicas, tais como:

- a) uma revisão geral das diretrizes de planejamento;
- b) uma alteração do papel desempenhado pelos atores internos (especialmente da gerência pública);
- c) a criação das condições ideais para o treinamento;
- d) a capacitação dos agentes públicos.

Com a implantação do PDRAE, inicia-se o processo de descentralização dos serviços públicos entre os níveis de governo, fazendo com que a atuação dos municípios brasileiros passe a ocorrer de forma mais coordenada com as administrações superiores (estadual e federal). Todavia, o processo de gestão dos municípios continua demarcado pela cultura estabelecida pelo modelo anterior, não permitindo que a mudança organizacional ocorra no ritmo verificado nas administrações superiores. Ademais, a falta de racionalização, aliada ao despreparo dos servidores municipais, resulta em resistência à assimilação de novas técnicas gerenciais.

Nesse sentido, acredita-se que se deva incluir nas agendas municipais a imediata criação de instrumento (LNT) para mensurar os níveis de conhecimento da média gerência. Esse instrumento, na forma de questionário, poderá identificar o

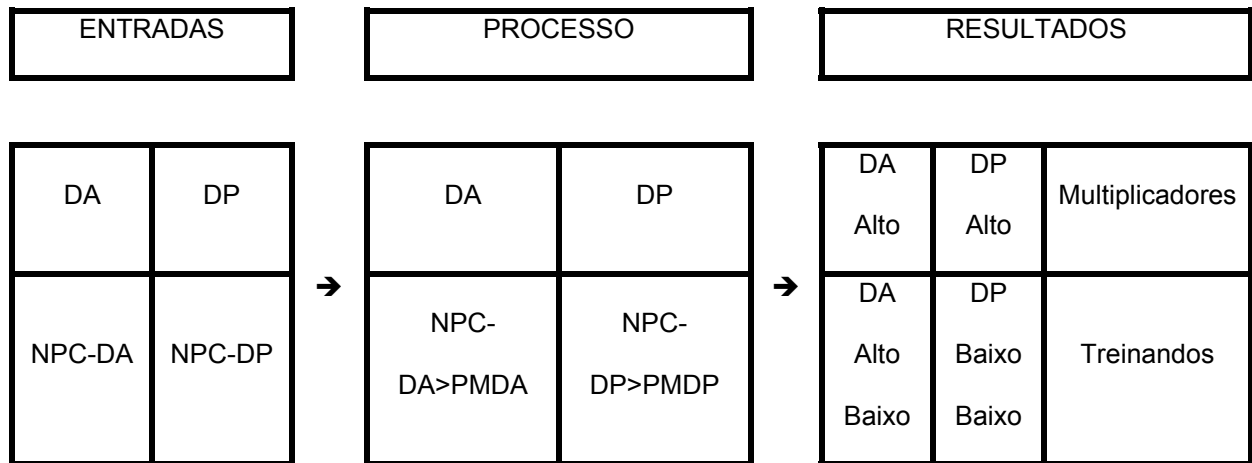
grau de conhecimento que essa gerência tem sobre os *Core Governance Competences*, ou seja, o propósito fundamental desse LNT é verificar se os gerentes de nível médio são multiplicadores de capacitação gerencial ou se necessitam de treinamento e aconselhamento para o autodesenvolvimento pessoal.

A identificação dos **treinandos** [gerentes que necessitam de treinamento] e dos **multiplicadores** será realizada por meio da coleta de dados primários, por intermédio de questionário, que conterá um conjunto de temáticas ancoradas nos *Core Governance Competences*. Esse instrumento deverá permitir a identificação das necessidades de treinamento, a partir das dimensões gerenciais relevantes no âmbito de gestão pública, tais como: a dimensão administrativa e a política. O detalhamento do instrumento de coleta de dados será apresentado no capítulo da metodologia e pode ser verificado no Apêndice A.

O LNT é a primeira etapa do ciclo do treinamento e envolve duas fases distintas: a coleta e o tratamento das informações, sendo a segunda de maior relevância.

Considerando a interdisciplinaridade da Engenharia de Produção, uma abordagem sistêmica do LNT torna-se apropriada à medida que o modelo sistêmico empregado possa caracterizar-se como um processo de *input* (entrada), *throughput* (transformação) e *output* (saída). Esse sistema pode utilizar como recurso transformado a informação. O *input* do sistema (banco de dados obtido com a aplicação do questionário) será destinado à transformação. Os resultados obtidos serão comparados com os parâmetros adotados para medir a *performance* da média gerência pública. O produto da abordagem sistêmica do LNT poderá fornecer subsídios suficientes para a identificação dos níveis de conhecimento gerencial,

tornando-se, assim, o *output* do sistema. Esse processo pode ser visualizado na Figura 1.



Legenda:

DA = DIMENSÃO ADMINISTRATIVA
 DP = DIMENSÃO POLÍTICA
 NPC-DA = Número de Perguntas Corretas da DIMENSÃO ADMINISTRATIVA
 NPC-DP = Número de Perguntas Corretas da DIMENSÃO POLÍTICA
 PMDA = Parâmetro Mínimo da DIMENSÃO ADMINISTRATIVA
 PMDP = Parâmetro Mínimo da DIMENSÃO POLÍTICA

Figura 1: Bases do Modelo Teórico e Metodológico

1.2.2 O Problema de Pesquisa

A era contingencial (período de mudanças rápidas e profundas), na qual a administração pública municipal foi inserida, considera o elemento humano como o mais importante da tríade **capital, tecnologia e conhecimento**. O presente trabalho visa principalmente encontrar resposta para o seguinte questionamento: **Como identificar a necessidade de treinamento de servidores públicos ocupantes de cargos da média gerência municipal?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar, com base no Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) e nos *Core Governance Competences*, os níveis de conhecimento da média gerência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI), utilizando-se de uma determinada metodologia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) descrever e analisar as dimensões da competência gerencial;
- b) identificar, com base no LNT, ancorado nos *Core Governance Competences*, o conhecimento gerencial da média gerência do município;
- c) estabelecer o nível de conhecimento dessa gerência;
- d) identificar, tendo como base o conhecimento gerencial, em que nível de conhecimento se encontra a média gerência municipal;
- e) identificar, tomando como referência o conhecimento gerencial, se os gerentes necessitam de treinamento ou se são multiplicadores [salienta-se que a média gerência, objeto de estudo dessa dissertação, não recebeu nenhuma forma de treinamento gerencial].

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esse trabalho limita-se à análise da unidade que constitui a média gerência do município de Foz do Iguaçu. No instrumento de coleta de dados, as questões foram elaboradas ou adaptadas aos sujeitos da pesquisa dessa localidade, em restrita observância aos *Core Governance Competences (CGC)*, selecionados para a coleta desses dados primários.\

Nessa dissertação, não será considerado objeto de estudo a categoria da média gerência do município que tenha recebido treinamento gerencial e que se enquadram na condição de treinandos ou multiplicadores. Conforme salientado anteriormente, o objeto de estudo são os gerentes que não receberam treinamento.

1.5 JUSTIFICATIVA

A relevância desse estudo está ancorada na necessidade atual de se conhecer o grau de capacitação gerencial dos servidores públicos, considerando que não se encontram trabalhos que estudem a questão do LNT na perspectiva do *CGC* na administração pública.

Com este estudo pretende-se, também, obter informações que confirmem a importância da capacitação gerencial, uma vez que o processo de descentralização entre os níveis de governo exige, hoje, mais do que nunca, das organizações públicas um alto grau de capacitação da média gerência, o que as obriga a uma

busca constante de novas alternativas de identificar essas necessidades e respectivas temáticas (CGC). Diante disso, utilizar-se-á, de forma conjunta, o LNT com o modelo de CGC, desenvolvido por Gaetani (1998), que estabelece as temáticas mais importantes e necessárias para a gestão de pessoas do setor público brasileiro, de modo que a sua utilização em forma de questionário favoreça a identificação dos conteúdos que precisam ser reforçados no processo de capacitação gerencial.

Segundo o que se pode observar do ponto de vista teórico até aqui visto, o LNT, com base nos CGCs, apresenta-se como alternativa viável para evidenciar a necessidade de capacitação gerencial num ambiente contingencial. Por isso, buscase, baseado em dados primários da realidade pública municipal brasileira, comprovar empiricamente os pressupostos teóricos, por meio de um estudo pontual, na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, no Estado do Paraná.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este capítulo apresentou, além da temática, da problemática e dos objetivos da pesquisa, a justificativa e delimitação do trabalho.

O capítulo dois apresenta as principais exigências conceituais do PDRAE. Aborda a gerência na perspectiva do setor público e privado, enfocando basicamente as competências e o desenvolvimento gerencial. Aborda também os assuntos contemporâneos que tratam dos novos paradigmas gerenciais e da revolução gerencial. Uma atenção especial foi destinada à abordagem da

competência, por se tratar de uma nova temática muito difundida na área de gestão de pessoas. Aborda-se o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), sob a ótica do ciclo do treinamento, no que diz respeito: aos cenários, aos meios de levantamento de informações, às características do treinamento, às dificuldades e aos equívocos no LNT e aos níveis de análise. Procura-se enfatizar o ciclo do treinamento e a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoal. O LNT ancora-se nas temáticas indispensáveis à capacitação de servidores do setor público, denominados de *Core Governance Competences (CGC)*.

O capítulo três trata do processo metodológico da pesquisa, no que diz respeito à importância do método científico para se fazer ciência, caracterização da pesquisa, sua delimitação e seus pressupostos. Define-se o universo da pesquisa e calcula-se o tamanho da amostra. Finalizando, apresenta-se o modelo teórico-metodológico de LNT, visando atingir os objetivos da pesquisa.

O capítulo quatro analisa e interpreta os resultados da pesquisa. Ademais, são analisados e interpretados os aspectos que envolvem a coleta de dados e os parâmetros para identificar a *performance* da média gerência.

O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos de pesquisa.

2 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT): UM INSTRUMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO

O LNT é interpretado de diversas formas, quais sejam: levantamento (FERREIRA, 1985), estratégias (FRANCO *et al.*, 1981), inventário (TACHIZAWA, 1997), pesquisa (CARVALHO, 1997). Nessa dissertação será utilizada a interpretação de Ferreira (1985), pois o LNT, além de ser uma técnica de Gestão de Pessoas, é também um instrumento teórico e metodológico que possibilita identificar a necessidade de treinamento para a média gerência pública, ancorado nos princípios do CGC.

Tendo em vista as mudanças internas que foram implementadas a partir da década de noventa, acredita-se que o levantamento das necessidades de treinamento no setor público brasileiro pode ser uma metodologia significativa no processo de ampliação das competências gerenciais.

Nesse sentido, abordar-se-á o efeito da descentralização parcial dos serviços públicos do governo federal brasileiro para governos estaduais e municipais, decorrente do PDRAE. Os desdobramentos dessa discussão incluíram questões como: o treinamento, o levantamento das necessidades de treinamento, competências e competências gerenciais. Não se pretende esgotar o assunto sobre gestão de competência e multiplicadores da qualidade, mas, de forma relacional, proporciona-se o enlace com o tema objeto desse estudo. E, finalmente, enfatiza-se os CGC.

2.1 CORE GOVERNANCE COMPETENCES (CGC)

Hamel e Prahalad (1995, p. 233) foram os primeiros autores que conceituaram o termo *Core Competence* (que significa competência essencial) como sendo “[...] um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”.

Para Prahalad e Hamel (1990 *apud* GUIMARÃES 2000, p. 131), o conceito de competência é tratado em nível macro, de gestão de toda a organização. Os autores dizem que o conceito de competência essencial compreende

um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos, gerenciais e de valores, difíceis de serem imitados pela concorrência, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e que, portanto, conferem vantagem competitiva para a organização.

A tradução da palavra *core*, de origem inglesa, apresenta vários significados, empregados por diversos autores e fontes bibliográficas, tais como: conteúdos (GAETANI, 1998), atividades principais (PIMENTA, 1998), núcleo e/ou centro (DICIONÁRIO MICHAELIS, 1987). Nessa pesquisa, foi utilizada a acepção empregada por Gaetani (1998). Assim, a expressão *Core Governance Competences* será entendida como **Conteúdos e Competências Governamentais**.

Os CGC constituem um conjunto de temáticas indispensável à capacitação de servidores do setor público, tanto para as organizações públicas quanto para os indivíduos nela incluídos. Essas temáticas foram adotadas pela esfera federal de governo e indicam que conteúdos devem ser aplicados na capacitação dos servidores públicos diretamente envolvidos nos setores estratégicos da reforma do Estado (GAETANI, 1998).

O emprego dos CGC na esfera federal está relacionado à segunda etapa do ciclo do treinamento (a programação do treinamento). A relevância teórica dessa dissertação refere-se à aplicação dos CGC no âmbito municipal, que ocorrerá na primeira etapa do ciclo do treinamento (o diagnóstico ou LNT, diferentemente de como os CGCs são aplicados em nível federal e estadual).

A programação de treinamento não será abordada nesta pesquisa, bem como os CGC não estarão correlacionados com a programação de treinamento, mas estarão relacionado e correlacionado com o LNT.

No âmbito federal, o relacionamento do CGC com o LNT ocorre quando são considerados requisitos e condicionantes dos programas de treinamento orientados para a modernização do Estado. **No que diz respeito aos municípios, o CGC será considerado como categoria de análise para o LNT. Assim, passa a desempenhar outra finalidade, qual seja: Identificar Necessidades de Treinamento na Média Gerência Pública Municipal.**

Os *déficits* de capacitação do setor público são muitos e apresentam diversidade de natureza, de amplitude e de gravidade [como, por exemplo, o CGC Negociação e Gestão de Conflitos]. A identificação desses **déficits** requer investimentos na capacitação e gestão de pessoas. Os conteúdos referentes aos programas de treinamento não são facilmente encontrados em **prateleira** [na prática de consultoria para o setor público]. Os provedores privados de treinamento e capacitação para o setor público precisam desenvolver conteúdos e competências, para cada um dos momentos da administração pública [quando ocorre uma nova reforma administrativa], em especial para a reforma do Estado (GAETANI, 1998).

O rumo tomado pela reforma do Estado propiciou a identificação desses conteúdos, mesmo que ainda não estejam sendo incorporados aos programas de

treinamento no ritmo ideal. Há que se considerar que muitos programas exigem altos investimentos, outros não estão disponíveis e, finalmente, existem aqueles que precisam ser desenvolvidos. A assimilação desses conteúdos pelos servidores do Estado proporcionará uma mudança na implementação e consolidação das reformas, cujo ritmo depende da velocidade de sua difusão e da realimentação do próprio processo de reforma (GAETANI, 1998).

Os comentários sobre a importância e a destinação desses conteúdos, em termos de sua inserção na reforma do Estado, também foram discutidos por esse autor. Segundo Gaetani (1998, p. 10), esses conteúdos “não obedecem a nenhuma hierarquia”, mas, de acordo com Silva (1998), deverão ser gerais e uniformes para diferentes públicos-alvos, de modo que reflitam a combinação em torno de um diagnóstico de necessidades comuns a toda a administração pública. Em síntese, no entendimento de Gaetani (1998), o CGC constitui-se em dezessete temáticas, que são explicitadas no Quadro 1, a seguir:

<p>1) Administração e Gestão Pública</p>	<p>[...] no Brasil há uma baixíssima tradição acadêmica e burocrática em relação aos campos de conhecimento afetos à administração pública [...], sucessivos esforços de governo deixam escapar a problemática gerencial de suas propostas de equacionamento dos problemas enfrentados [...]. Esta formação só se encontra disponível em poucos centros no Brasil, mesmo assim a partir de uma forte contribuição de áreas, como a ciência política, o direito, a sociologia, a economia e a administração de empresas (o que é natural até certo ponto) [...]</p>
<p>2) Planejamento Governamental</p>	<p>A cultura de planejamento já foi forte na América Latina, tanto no contexto populista quanto no autoritário. A redemocratização, as crises econômicas e a dívida externa, o esgotamento do modelo de desenvolvimento baseado na substituição de importações, a revolução tecnológica e a globalização redefiniram o lugar e a necessidade do planejamento nos continentes. Permanece importante e essencial, mas desgastado e desacreditado. [...]</p>
<p>3) Reformas Estruturais</p>	<p>As discussões relacionadas com as chamadas reformas estruturais permanecem efetivamente pouco difundidas junto à população e mesmo no seio das burocracias públicas. Em relação à estabilização macroeconômica, há um nível maior de informação, uma vez que afeta a todos, e é diariamente objeto de exaustiva cobertura pelos meios de comunicação. [...]</p>

Quadro 1: Síntese dos *Core Governance Competences*
 Fonte: Gaetani, 1998.

<p>4) Economia do Setor Público</p>	<p>Embora o debate econômico sobre os problemas relacionados com a gestão dos planos de estabilização econômica tenha avançado muito, os conteúdos relativos à chamada micro-economia do setor público permanecem pouco difundidos. Tanto assuntos relacionados à execução orçamentária e financeira, o endividamento interno e externo, a modernização da arrecadação, quanto à regulação das tarifas e da qualidade dos concessionários de serviços públicos (vários recém-privatizados) e o desenvolvimento de competências nas áreas de proteção da concorrência e do consumidor demandam quadros técnicos altamente qualificados para serem tratados com profissionalismo. [...]</p>
<p>5) Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos</p>	<p>[...] Projetos são, entre outras coisas, a linguagem de negociação de recursos destinados a viabilizar ações específicas. Constituem elementos condicionantes da instrumentalização das burocracias, organizações não-governamentais, agentes políticos e decisores. São insumos imprescindíveis para a interação público-privada e intra-setor público. O <i>déficit</i> generalizado na capacidade de negociação de projetos alcança diversas áreas, se se leva em conta que, entre os diversos órgãos públicos, os papéis são muitos: elaboradores, analistas e avaliadores. [...] Esta é uma competência instrumental que precisa ser fortemente reforçada em praticamente todas as áreas do serviço público, com destaque para os setores sociais.</p>
<p>6) Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos</p>	<p>As disciplinas de contabilidade gerencial e de contabilidade de custos há muito fazem parte dos currículos dos cursos de contabilidade e administração de empresas, mas seu significado, bem como suas potencialidades para a administração pública permanecem praticamente ignoradas até recentemente (até porque, a pergunta quanto custa? não era assim tão importante, nem tão difundida na esfera governamental). A contabilidade pública, regida por legislação específica, não impede o aproveitamento de tecnologias e métodos de trabalho orientados para o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais, mas também não o incentiva, nem está formatada para atender a este tipo de recuperação.[...]</p>
<p>7) Integração e Confecção de Redes</p>	<p>A administração pública é uma malha de redes que se interpenetram, e através das quais fluem múltiplas decisões, recursos, informações e interações de diversos tipos. [...] As redes formais, informais e digitais constituem sem dúvida um importante recurso para a construção de sinergias, alavancagem de decisões, disseminação de informações e estabelecimento de parcerias e alianças, além de imprimirem maior velocidade às ações de governo, usualmente tão lentas quando contrastadas com o mercado. A integração de redes não é uma tarefa simples, passível de ser obtida através de esforços voluntaristas (os chamados contatos). [...] São processos tênues, cumulativos e fluidos. Gerenciá-las também não é uma atividade fácil, embora do ponto de vista tecnológico os avanços proporcionados pela Internet sejam exponenciais. A credibilidade e o intercâmbio de interesses é complexo e volátil. [...]</p>

Quadro 1: Síntese dos *Core Governance Competences*
Fonte: Gaetani, 1998.

<p>8) Modelagem Organizacional</p>	<p>Em tempos de gestão flexível, estruturas rígidas estão sucumbindo velozmente por não estarem sendo capazes de adaptar-se às exigências de um mundo em incessante mutação. A formação dirigida para o trabalho em organizações que aprendem a partir da interação com o ambiente externo e que se ajustam remodelando-se a um novo contexto é um desafio de difícil equacionamento. Infelizmente os quadros da burocracia pública costumam adequar-se ou ao perfil do analista de organizações e métodos tradicional ou a um analista de sistemas (profissional de informática), e nenhum dos dois costuma possuir uma dimensão estratégica da natureza do trabalho que desenvolvem, encarando-o usualmente dentro de uma perspectiva basicamente instrumental. [...]</p>
<p>9) Métodos Quantitativos e Bases de Dados</p>	<p>As estatísticas disponíveis são freqüentemente precárias, pouco confiáveis, defasadas, descontínuas, com problemas metodológicos, mas, o que é mais grave, pouco valorizadas. [...] As próprias burocracias governamentais desconhecem as bases de dados potencialmente disponibilizáveis, assim como conteúdos instrumentais (estatísticas, econometria, metodologia de pesquisa etc.) indispensáveis para se produzirem análises consistentes sobre problemas sócio-econômicos com embasamento quantitativo. Os resultados são diagnósticos pobres, carentes de fundamentação empírica, que não necessariamente conduzem às formulações de políticas apropriadas, devido a problemas de mensuração, correlação, identificação de tendências etc., embora esta seja uma área notadamente instrumental, sua importância é freqüentemente subestimada.</p>
<p>10) Tecnologias de Gestão</p>	<p>O universo empresarial produz de tempos em tempos o lançamento de modernas técnicas de gestão (análise de sistemas, administração por objetivos, <i>GRID</i> gerencial, desenvolvimento organizacional, análise transacional, qualidade total, planejamento estratégico, foco, posicionamento, <i>teams</i> e reengenharia, entre outras) destinadas a revolucionar a administração. Tradicionalmente, o que ocorre é que, após o modismo ter passado, algo é incorporado, em maior ou menor escala, ao <i>mainstream</i>, e o mercado segue adiante. A área pública, ao contrário, esforça-se por permanecer impermeável a todas, seja por considerar-se completamente diferente, seja por ter condições de absorver apenas remotamente a maior parte dos conteúdos. O custo de oportunidade desta postura (tipo não se aplica) para o país é muito alto e não mais aceitável. [...] Sua incorporação [...] é da maior relevância, no mínimo para evitar a alienação dos funcionários públicos em relação às possibilidades de empreender transformações no ambiente em que operam.</p>
<p>11) Direito Administrativo e Processo Legislativo</p>	<p>Estes conteúdos até recentemente eram superficialmente considerados assuntos da competência privativa de advogados, que, sem dúvida permanecem sendo aqueles tecnicamente mais preparados para deles se ocupar. A formulação de projetos de lei, decretos ou mesmo emendas à Constituição, assim como a sua tramitação no âmbito do Poder Legislativo, são tarefas assumidas cada vez mais indistintamente pelos agentes políticos, inclusive os funcionários (não necessariamente advogados) que ocupam cargos importantes na alta burocracia estatal. Este aprendizado ocorre na prática, porque há muita resistência em assumir que, de fato, este seja o <i>modus operandi</i> dos governos. [...]</p>

Quadro 1: Síntese dos *Core Governance Competences*

Fonte: Gaetani, 1998.

<p>12) Negociação e Gestão de Conflitos</p>	<p>A área pública é por definição um espaço de conflito. Os confrontos se dão entre e intra burocracias, destas com os dirigentes eleitos, da sociedade civil organizada com o Estado e com o governo, entre os três poderes (executivo, legislativo e judiciário), entre os níveis de governo (federal, estadual e municipal), com o setor produtivo privado, com os meios de comunicação etc. Os conflitos são intrínsecos ao regime democrático, com o qual o aparato administrativo está pouco familiarizado, tendo até mesmo um baixo nível de profissionalização para lidar com eles. Em geral os técnicos estão acostumados, quando muito, a gerenciar conflitos entre técnicos, mas não com políticos eleitos, dirigentes sindicais, cabos eleitorais, prefeitos, empresários, lideranças de movimentos sindicais, jornalistas, banqueiros, representantes das organizações internacionais etc. A maioria dos problemas enfrentados no setor público é de natureza conflituosa [...]</p>
<p>13) Políticas Públicas</p>	<p>A grande maioria dos contingentes que integram as Burocracias Governamentais na América Latina [...] está baseado na matriz tecnocrática ou jurídicista, respectivamente. [...] As múltiplas etapas de um processo de políticas públicas – formação da agenda, formulação de políticas, tomada de decisão, implementação, acompanhamento e avaliação (eram distorcidas pelos vieses destas duas abordagens). O desafio atual é recuperar a formação de quadros nesta perspectiva, tendo em vista especialmente as áreas finalísticas da administração pública [...].</p>
<p>14) Marketing Público e Institucional</p>	<p>Poucas coisas costumam ser tão criticadas nos governos como sua estratégia de comunicação social. Dois exemplos de críticas referem-se aos gastos em tom ufanista, com obras nem sempre realizados e à ausência de divulgação de projetos, cuja implementação vem sendo vitoriosa. [...] O Estado tem muita dificuldade de trabalhar o <i>marketing</i> do interesse público, o que explica as enormes dificuldades que os governos possuem em implementar medidas de interesse geral em detrimento da posição de grupos particulares. Naturalmente não se trata de reduzir o jogo político a uma questão mercadológica, até porque ela é muito restrita e específica, mas pode ser profissionalizada desde que ancorada na construção de um <i>ethos</i> do serviço público. O planejamento urbano e a área ambiental têm sido campos onde este tipo de preocupação é mais incorporado às atividades de Estado. [...]</p>
<p>15) O Setor Público Não-Estatal</p>	<p>[...] Embora existam organizações governamentais (as fundações de direito privado, controladas indiretamente pelo Estado) e privadas (sem fins lucrativos) passíveis deste enquadramento, o sentido de sua utilização no contexto dos esforços de reforma é mais amplo. Trata-se de uma estratégia de publicização da gestão de setores, atividades e funções a partir de uma combinação de parâmetros privados (contabilidade privada, relações trabalhistas equivalentes às vigentes no mercado, gestão econômico-financeira e patrimonial flexível etc.), incluindo indicadores contratados com o governo (resultados, produtos, padrões de atendimento e provisão de serviços sociais etc.) [...]</p>

Quadro 1: Síntese dos *Core Governance Competences*

Fonte: Gaetani, 1998.

<p>16) Descentralização e Relações Intergovernamentais</p>	<p>A reforma do Estado inclui, em diversos países latino-americanos, um importante componente de descentralização de competências, atribuições e recursos da União para os níveis subnacionais (estados/províncias e municípios). Este fenômeno está se processando de forma generalizada, heterogênea, assimétrica e confusa, mas é irreversível, pelo menos em médio prazo. Em setores como saúde, educação, assistência social, meio ambiente e, mais recentemente, emprego, a problemática da descentralização enfeixa um conjunto de questões críticas relacionadas com as relações intergovernamentais e com as interfaces entre o público e o privado. Esta é uma temática particularmente complexa, em função do fato de o espaço econômico cada vez mais se organizar em termos simultaneamente regionais e mundiais, enquanto as políticas públicas nacionais estão sendo confrontadas por vetores internacionais e subnacionais. A instrumentalização dos quadros dos governos federal, estaduais e municipais é decisiva para o aprimoramento destes processos de descentralização e para uma adequada repartição de recursos e responsabilidades entre os três níveis de governo.</p>
<p>17) Indicadores de Desempenho</p>	<p>Grande parte das propostas de modernização do aparato governamental passam pelo estabelecimento de uma cultura de indicadores de desempenho, contra a qual a burocracia se insurge com todas as suas forças, porque isto significa criar condições instrumentais de avaliação e controle sobre o resultado e a produtividade de seu trabalho. [...] Auditorias de performance, contratos de gestão, sistemáticas de avaliação de desempenho, estudos de impactos das ações de governo, recuperação do orçamento como instrumento de planejamento, regulamentação da autonomia universitária, difusão das técnicas de qualidade total na área pública, construção e consolidação de um sistema nacional de inovação tecnológica [...] todas estas questões estão relacionadas com o aprendizado pessoal e institucional da confecção e do manejo de indicadores de desempenho. [...]</p>

Quadro 1: Síntese dos *Core Governance Competences*

Fonte: Gaetani, 1998.

2.2 ANALOGIA DOS CORE GOVERNANCE COMPETENCES: CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO PARA O LNT

Tomando como referência dezessete CGCs de Gaetani (1998), constrói-se, analogicamente, um quadro de referência explorando suas características intrínsecas, para agrupá-los em duas dimensões: administrativa e política. As características definidoras dos CGCs da dimensão administrativa são planejar, organizar, coordenar, controlar, avaliar e acompanhar. E as características básicas definidoras dos CGCs da dimensão política são grau de poder, grau de autonomia e decisão e capacidade de influenciar ações da empresa (MOREIRA, 1997).

2.2.1 Administração e Gestão Pública

Os desafios de uma gestão pública moderna requerem que algumas medidas sejam tomadas por parte do Estado, tais como:

- a) recriar uma racionalidade microeconômica;
- b) incentivar um maior compromisso com a gestão;
- c) procurar um novo equilíbrio entre a flexibilidade e os regulamentos;
- d) estabelecer uma nova relação com a sociedade;
- e) revitalizar o sentido da função pública.

A modernização do Estado deve ser tratada como um processo de constituição de cidadania e de otimização dos recursos públicos, através da incorporação de **técnicas de gestão mais avançadas para tornar mais eficaz e eficiente o funcionamento das instituições públicas (TOHÁ, 1997, grifo nosso).**

Para Tohá (1997), o processo de modernização do Estado propiciou a adoção de novos conceitos, tais como:

- a) **flexibilidade**, tanto das instituições como no relacionamento entre Estado e funcionalismo público;
- b) **inovação** nos processos decisórios e nas formas de produção dos serviços públicos, permanentemente.

A otimização no uso de recursos públicos e o aumento na qualidade da ação estatal passam a ser as novas preocupações do Estado para o seu perfeito funcionamento, e não mais pela urgência de cortar gastos (TOHÁ, 1997).

Este CGC deve ser enquadrado na dimensão administrativa pelos seguintes motivos: Primeiramente, em razão da sua própria denominação, considerando que a administração ou gestão [estes termos na realidade são sinônimos (MOTTA, 1997)] abrange as funções administrativas, incluindo a função direção. Em segundo lugar, porque os novos conceitos de flexibilidade e inovação envolvem o emprego de novas técnicas de gestão para sua implantação e implementação e, conseqüentemente, uma nova forma de absorver as funções administrativas no âmbito das organizações públicas.

2.2.2 Planejamento Governamental

A planejamento governamental no Brasil envolve o sistema e o processo orçamentário. O sistema orçamentário brasileiro, também denominado de sistema de planejamento integrado ou processo de planejamento-orçamento, é consolidado através de alguns instrumentos, tais como o plano plurianual, as diretrizes orçamentárias e o orçamento anual.

Já o processo orçamentário envolve uma série de etapas que constituem o chamado ciclo orçamentário. Essas etapas são as seguintes:

- a) elaboração e revisão dos planos;
- b) programação, elaboração da proposta orçamentária;
- c) discussão, votação e aprovação da lei orçamentária;
- d) execução orçamentária;
- e) controle e avaliação da execução orçamentária.

Assim, pode-se asseverar que muitas das funções constantes na dimensão administrativa se coadunam com as funções do sistema e do processo orçamentário brasileiro, destacando-se, principalmente: o planejamento, a organização, o controle, e a avaliação. Estão implícitas as funções de direção (através dos seus três instrumentos do processo de planejamento-orçamento), de coordenação (entre os órgãos das três esferas de governo e entre os poderes de Estado com o poder legislativo) nas fases de estudo e aprovação, e de avaliação.

2.2.3 Reformas Estruturais

A reforma do aparelho do Estado mantém, ainda que não expressamente, alguns dos princípios fundamentais da reforma de 1967 (DECRETO-LEI 200/67, Art. 6º), com a preocupação maior de:

- a) diminuir o tamanho da máquina estatal (descentralização);
- b) simplificar os procedimentos administrativos (através da delegação de competência);
- c) reduzir as despesas causadoras do *déficit* público (controle).

No PDRAE, estes três princípios podem estar correlacionados e ser identificados, respectivamente na seguinte ordem: para o primeiro princípio, a continuidade do processo da **descentralização**; para o segundo princípio, através da **desburocratização e flexibilidade de gestão, transparência e controle social, e enfoque no cidadão**; para o terceiro princípio, através da **competitividade e da avaliação de resultados**.

De acordo com Meirelles (1992, p. 633), os princípios que continuam orientando as reformas promovidas pelo Estado, de maneira implícita, são: a descentralização, a delegação de competência e o controle. Com a institucionalização do PDRAE, outros princípios foram incluídos, tais como a **ética e o profissionalismo**.

Este CGC deve ser enquadrado na dimensão administrativa, porque as funções da Administração Pública Federal, amparadas especificamente no planejamento, coordenação e controle, se coadunam com as estabelecidas para essa dimensão.

2.2.4 Economia do Setor Público

De acordo com Longo (1993), a economia do setor público fornece explicação da intervenção estatal no mercado.

O setor público tem uma participação importante na vida econômica brasileira, intervindo e influenciando a atividade econômica mediante regulamentações, decidindo em assuntos que afetam quase todos os aspectos da vida econômica do país (LONGO, 1993). O sistema econômico brasileiro é baseado numa economia mista, “em que o mercado e o governo interagem, determinando a produção do país (LONGO, 1993, p. 12)”. O autor continua argumentando que “[...] o governo intervém nos mercados diretamente (comprando, vendendo, tributando ou subsidiando), ou indiretamente, regulamentando ou fornecendo algum tipo de infra-estrutura”.

Os assuntos relacionados com a **execução orçamentária e financeira**, o endividamento interno e externo, a modernização da arrecadação, com a regulação das tarifas, a qualidade dos concessionários de serviços públicos, utiliza, com certa frequência, algumas ou a totalidade das funções da dimensão administrativa, pois assim se denota: a execução orçamentária e financeira, conforme foi afirmado anteriormente, no CGC planejamento governamental, se enquadra na dimensão administrativa, portanto, sendo lógico enquadrar este CGC nessa dimensão.

2.2.5 Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos

Clemente (1998, p.23) observa que, “no setor público, os projetos dependem da Função Utilidade da Sociedade, que representa as preferências coletivas, colocando o Estado e a sociedade na rota do bem-estar possível em longo prazo”.

São muitas as etapas de um projeto e envolvem, basicamente: os estudos preliminares, o anteprojeto, o projeto final ou definitivo, a montagem e execução e o funcionamento normal (HOLANDA, 1987).

Já a sua estrutura abrange vários aspectos, tais como: econômicos, técnicos, financeiros, administrativos, jurídicos e legais, do meio ambiente, contábeis (WOILER, 1985). No entendimento de Clemente (1998), o cumprimento de algumas fases se torna necessário para concretizar um projeto, como as de: equacionamento (oportunidades ou problemas, desenvolvimento de alternativas, análise e avaliação das alternativas), seleção (escolha entre alternativas viáveis), realização (projeto de execução e implementação) e aferição (acompanhamento e avaliação).

Assim, as etapas, a estrutura e as fases de um projeto exigem conhecimento e aplicação das funções da dimensão administrativa para analisar a viabilidade da decisão de determinado investimento público (WOILER, 1985), “resultante de planos globais ou setoriais de desenvolvimento, de caráter nacional ou regional (HOLANDA, 1987, p. 100).”

2.2.6 Metodologia de Apropriação e Recuperação de Custos

O aproveitamento de tecnologias e métodos de trabalho orientados para o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais para o setor público, através da contabilidade de custos e da contabilidade gerencial, pode ser relevante.

Atualmente, na contabilidade pública, as normas para escrituração das entidades públicas seguem leis especiais, sendo objeto de cuidado na aplicação das técnicas no assunto, o que a caracteriza como uma especialização. Para Sá (1983, p.23), a contabilidade pública “forma uma especialização porque envolve uma série de correlações, como as do Direito Público, Direito Administrativo, Ciência das Finanças, Direito Tributário, etc.”.

O exercício das entidades públicas é previsto pelo **orçamento**, e deverá ser observado pelas câmaras dos representantes do povo, para ter consistência legal; sua execução depende da observação das verbas votadas, que, depois de empenhadas, formarão, finalmente, uma despesa ou uma receita efetiva (SÁ, 1983).

Sá (1983, p. 92) argumenta que “a finalidade da contabilidade pública é a de estabelecer regras para que os atos e fatos administrativos da gestão financeira e

patrimonial das entidades públicas se realizem em perfeita ordem e sejam registrados sistematicamente, de modo a mostrar, em épocas pré-fixadas, os respectivos resultados”.

Na contabilidade gerencial, os dados quantitativos da empresa, coletados e analisados por instrumentos próprios de levantamento e interpretação, possibilitam a administração tomar decisões e efetuar as alternativas de gestão que melhor convier à empresa (SÁ, 1983).

Para Sá (1983, p. 88), os objetivos da contabilidade gerencial são essencialmente dois:

- a) preparar e interpretar as informações destinadas à administração da empresa e orientar as futuras alternativas e decisões (planejamento);
- b) proporcionar à administração uma visão exata da gestão e um controle assíduo do seu desenvolvimento com base nas decisões tomadas anteriormente (controle e supervisão).

Na contabilidade de custos, “são estudados os fenômenos dos custos, ou seja, dos investimentos feitos, para que se consiga produzir ou adquirir um bem de venda ou um serviço (SÁ, 1983, p. 85-86)”.

Nessa ótica, Sá (1983, p. 85-86) diz que as finalidades da contabilidade de custos são múltiplas, porém, as principais são as seguintes:

- a) valor informativo;
- b) controle das despesas;
- c) base para previsões;
- d) determinação dos preços de vendas;
- e) determinação do custo marginal para os efeitos dos estudos da produção ótima;

- f) controle da eficiência da técnica de produção;
- g) controle dos investimentos de capital na produção;
- h) determinação dos pontos de equilíbrio ou pontos críticos (*break even-point*) com os quais se procede aos diversos estudos de conduta da empresa no mercado;
- i) levantamento das estatísticas de produção;
- j) estudos de natureza administrativa, como os relativos a salários, manutenção e estoques, etc.

A sistematização dos registros e dos diversos controles, bem como dos levantamentos dos materiais, da mão-de-obra, das despesas gerais da produção, dos produtos em fabricação, das fases da fabricação e dos produtos acabados, são imprescindíveis para que uma empresa implante um sistema de desenvolvimento das apurações contábeis de custos (SÁ, 1983).

Este CGC se enquadra na dimensão administrativa, porque apresenta algumas funções dessa dimensão, segundo a análise realizada para os três tipos de contabilidade:

- a) a contabilidade pública se ampara no orçamento, que envolve as funções administrativas de planejamento, organização, coordenação, controle, avaliação e acompanhamento;
- b) a contabilidade gerencial envolve as funções administrativas de planejamento e controle. A função supervisão, apesar de ser referenciada [na alínea **b** dos objetivos da contabilidade gerencial], não é considerada no enquadramento, pelos seguintes motivos: “supervisão representa a função de direção exercida no nível operacional da empresa. Em outros termos, os supervisores são os únicos administradores que dirigem atividades de

pessoas não-administrativas, isto é, de pessoas que não exercem funções administrativas na empresa (CHIAVENATO, 1982, p. 474)”;

- c) a contabilidade de custos emprega a maior parte das funções administrativas. Analisando e correlacionando as funções da dimensão administrativa com as finalidades da contabilidade de custo, tem-se: planejamento (finalidades c e j); organização (finalidade i); controle (finalidades b, f, e g); avaliação (finalidades a, d, e, e h); acompanhamento (finalidade a, também).

2.2.7 Integração e Confeção de Redes

A complexidade das relações funcionais entre uma diversidade de atores (indivíduos, organizações, setores de atividade e alçadas governamentais) tem sido a consequência das interdependências agregadas a tecnologias avançadas, à alta especialização do trabalho e a situações incertas de um ambiente dinâmico (TEIXEIRA, 1994).

Para o autor, no entanto, as relações entre organizações, também, denominadas de relações interorganizacionais, em diferentes redes, ocorrem em contextos diversos. Essas relações implicam na diferenciação das características das unidades envolvidas, e exigem tratamentos diferenciados nas seguintes funções: **coordenação, planejamento e controle.**

Ainda segundo esse autor, as relações interorganizacionais passam a ter grande significado, tanto do ponto de vista teórico como administrativo. Apesar da

sua significação para as organizações privadas, no setor público, o seu emprego ainda não teve a repercussão desejada, sendo restrita sua aplicabilidade no desenho de sistemas de serviços e estruturas organizacionais. Algumas especificidades do setor público, como a diversidade e o tamanho das estruturas organizacionais, impedem de um só órgão prover todos os serviços requeridos pelos clientes, não restando outra alternativa senão a de atuar na teia das relações interórgãos. Essa alternativa de atuação exige uma coordenação interorganizacional, como um meio que possibilite aumentar a qualidade do setor público e melhorar a eficiência do governo.

Logo, este CGC deverá ser enquadrado na dimensão administrativa, porque apresenta as funções de coordenação, planejamento e controle.

2.2.8 Modelagem Organizacional

Este CGC tem um estreito relacionamento com a área de Organização, Sistemas e Métodos (OS&M), no que se refere às funções de:

- a) organização (envolvendo assuntos de estrutura organizacional, departamentalização, linha e assessoria, atribuições das unidades organizacionais, delegação, descentralização e centralização; amplitude e controle de níveis hierárquicos);
- b) controle e avaliação (envolvendo as funções de controle e avaliação propriamente ditas), pois ambas se coadunam com as funções da dimensão administrativa (OLIVEIRA, 1997).

Saliente-se que OS&M é uma função especializada de administração e responsável pela **modelagem da empresa**. A execução dessa função especializada nas organizações faz com que OS&M se destaque em duas outras funções importantes no processo administrativo:

- a) a função organização, de modo que institucionalize uma infra-estrutura compatível com os propósitos do empreendimento;
- b) a função métodos, através da definição e/ou redefinição dos processos e métodos de trabalhos, mecanizados ou não, indispensáveis à efetividade organizacional (CURY, 1994).

Por conseguinte, este CGC será enquadrado na dimensão administrativa, porque apresenta algumas funções dessa dimensão, como as de organização, controle e avaliação.

2.2.9 Métodos Quantitativos e Base de Dados

Nazareth (1987, p. 6, grifo nosso) diz que “a palavra **estatística**, de origem latina, significou por muito tempo **ciência dos negócios do Estado**”. Os governantes sentiam necessidade de informações e organizavam departamentos que tinham a responsabilidade de fazer essas investigações. A autora ainda observa que “[...] a estatística trabalha com métodos científicos para coleta, organização, resumo e apresentação de dados e, também, para a obtenção de conclusões e a tomada de decisões razoáveis”.

Para Stevenson (1981, p. 3-4), a importância da estatística pode ser justificada pelos seguintes motivos:

- a) **o raciocínio estatístico é largamente utilizado no governo e na administração [...];**
- b) os administradores necessitam do conhecimento da estatística para bem tomar suas decisões e para evitar serem iludidos por certas apresentações viciosas;
- c) cursos subseqüentes utilizam a análise estatística;
- d) a maioria das revistas profissionais e outras contém referências freqüentes a estudos estatísticos;
- e) a imprensa, tanto quanto muitas experiências cotidianas, oferecem amplas oportunidades para a interpretação estatística.

Portanto, este CGC será enquadrado na dimensão administrativa, porque as referências indicam a sua aplicação nessa área. Outrossim, em uma análise mais detalhada, os métodos quantitativos, como a estatística, exigem a implementação das funções administrativas de organização, controle, avaliação, acompanhamento. Quanto à base de dados, estes exigem a aplicação das seguintes funções administrativas: organização, controle, avaliação e acompanhamento.

2.2.10 Tecnologias de Gestão

Segundo Chiavenato (1982, p. 150), “todas as empresas utilizam alguma forma de tecnologia para produzir seus produtos ou prestar seus serviços. A tecnologia

representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos”.

Ela é composta de aspectos físicos e concretos (*hardware*) e aspectos conceituais e abstratos (*software*). Esses aspectos podem estar ou não incorporados em máquinas, equipamentos ou produtos.

Para Chiavenato (1982), a tecnologia é o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar objetivos humanos, e pode ser de grande auxílio para o homem, mas também trazer conseqüências profundas, que podem alterar tanto o comportamento humano como o comportamento organizacional.

De acordo com o autor, a tecnologia para produzir eficiência necessita ser orientada através de critérios de racionalidade técnica, pois ela pode determinar a estrutura e o comportamento da empresa, tornando-se um **imperativo tecnológico**.

Ainda, para o autor, apesar de existirem vários tipos de tecnologia produtiva (unitária ou oficina, massa ou mecanizada, processo ou automatizada), cada uma delas provoca profundas influências, não só na estrutura e no comportamento da empresa, como também no seu próprio estilo de administração.

A aplicação das novas tecnologias de gestão, como a reengenharia, o *dowsizing*, o *kaizen*, o *kanban*, o *just in time (JIT)*, o *Total Quality Control (TQC)* e outras, requer o emprego das funções da dimensão administrativa, tendo em vista que exige uma gama de conhecimentos necessários para o alcance de determinados objetivos.

2.2.11 Direito Administrativo e Processo Legislativo

O direito administrativo “disciplina as atividades e os órgãos estatais ou a eles assemelhados, para o eficiente funcionamento da Administração Pública, [...] interessando-se pelo Estado, no seu aspecto dinâmico, funcional [...] (MEIRELLES, 1992, p. 30)”.

Como sendo um dos ramos do direito público interno, sua abrangência envolve a aplicação de algumas ou à totalidade das funções da dimensão administrativa nas suas mais diversas atividades públicas, que dizem respeito “aos atos e contratos administrativos, aos serviços públicos, aos servidores públicos, ao domínio público, ao controle e organização da Administração Pública Brasileira, à intervenção da propriedade e na atuação do domínio econômico (MEIRELLES, 1992, p. 13-24)”.

2.2.12 Negociação e Gestão de Conflitos

Este CGC se enquadra na dimensão política, porque tem a característica de ser influenciado pelos chamados *stakeholders* (interessados).

Esse termo inglês “compreende todas as pessoas, grupos ou organizações que fazem parte (*stake*) dos temas tratados, seja como participantes ativos no processo, seja como afetados das medidas a serem tomadas (PFEIFFER, 2000, p. 29)”.

São grupos ou indivíduos que direta ou indiretamente são afetados pela busca de uma organização por seus objetivos. Existem duas categorias de *stakeholders*: os externos e internos.

Aqueles incluem grupos, como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Estes incluem empregados acionistas e o *board* [comissão de diretores] (STONER, 1995).

2.2.13 Políticas Públicas

Para que a política se torne um termo abrangente precisa incluir todas as ações governamentais e não apenas as intenções declaradas dos governos ou de seus funcionários (LÔPO, 1999). De acordo com a autora, a inexecução de uma política pública mediante uma inação governamental tem um impacto social enorme quanto teria uma ação. “Por isso, [...] **política pública é tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer (LÔPO, 1999, p. 11, grifo nosso).**”

É através das políticas que os governos estabelecem as ações que serão destinadas à sociedade. Essas políticas podem ser regulativas (para regulamentação de conflitos dentro da sociedade), organizacionais (para organizar os conflitos entre sociedades), distributivas (para distribuir grande variedade de recompensas simbólicas e serviços materiais para membros da sociedade), extrativas (para extrair dinheiro da sociedade sob a forma de impostos) (LÔPO, 1999).

Para essa autora, as políticas públicas, em geral, lidam com uma grande variedade de áreas substantivas (defesa, relações exteriores, educação, bem-estar, polícia, estradas, taxaço, habitaço, previdência social, saúde, incentivos econômicos, desenvolvimento urbano, inflaço e recessão, etc.), desde a mais vital até a mais trivial.

Por conseguinte, este CGC apresenta as características da dimensão política, que são: o grau de poder das políticas públicas, o grau de autonomia e decisão que elas permitem e a capacidade que tem de influenciar as ações das empresas e instituições públicas.

2.2.14 Marketing Político e Institucional

A administração burocrática no serviço público brasileiro não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, ela é lenta, cara, auto-referida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos (KLIKSBURG, 1994 *apud* SARAIVA, 2000). Para Kliksberg (1994), o Estado está sendo gradativamente pressionado a melhorar os atendimentos das necessidades dos seus clientes/cidadãos, tanto de regulação quanto da prestação dos seus serviços. Essa melhoria deve tornar a máquina administrativa mais barata, rápida e acolhedora à inovação gerencial e à autonomia administrativa. Segundo este autor, o surgimento de uma nova administração pública elimina a arbitrariedade burocrática, de modo que os direitos dos cidadãos e sua igualdade sejam respeitados. O ajustamento às reais

necessidades dos cidadãos/clientes pelo governo, se dá através da identificação e da prestação de contas.

Kliksberg (1994), continuando, observa que o Estado, ao adotar a participação cidadã, está descentralizando e tornando transparente os atos públicos, desburocratizando e implantando sistemas políticos que irão beneficiar a sociedade civil na sua organização e expressão.

A evolução das necessidades do setor público dá um novo direcionamento para o *marketing*. Esse novo direcionamento considera o atendimento ao cidadão uma relação positiva que deverá sobrepor-se às restrições nas decisões e atitudes que favoreçam o cidadão (CANNIE, 1994 *apud* SARAIVA, 2000; FREEMANTLE, 1994; GRACIOSO, 1995; KOTLER, 1980).

É preciso levar em consideração os verdadeiros anseios, expectativas e necessidades do cidadão, para que se desenvolva uma visão estratégica de atendimento. A mudança da concentração do foco de uma organização no cliente/cidadão não é mera questão de estabelecer uma nova política, mas de considerar a cultura da organização (num processo que envolve, além das atitudes e comportamentos dos indivíduos, as estratégias, sistemas e prioridades organizacionais) (CANNIE, 1994 *apud* SARAIVA, 2000; FREEMANTLE, 1994; GRACIOSO, 1995; KOTLER, 1980).

Para Saraiva (2000, p. 64), “[...] a satisfação com o atendimento é o resultado de um encontro dinâmico, no qual o **consumidor** avalia tanto o processo quanto o resultado, atribuindo valor a ambos”.

A impossibilidade de transferir os conceitos vigentes no setor privado para o setor público faz surgir o mito de que o setor de serviços em geral e o setor público, em particular, são menos produtivos do que outros setores da economia. “É preciso

considerar que as organizações públicas têm uma complexa vida interna, sustentada por uma diversidade de fatores que definem, em conjunto, seu dinamismo permanente. A empresa privada sempre foi o referencial para o setor público, e o estilo gerencial privado seria o **modelo** a ser seguido (SARAIVA, 2000, p. 75, grifo nosso).” Ainda, segundo o autor, “a ineficiência pública estaria determinada por seu distanciamento da maneira privada de administrar”.

De acordo com Saraiva (2000, p. 76, grifo nosso), o *marketing* é o antídoto contra a atual situação burocrática do Estado brasileiro, pois se vincula, de uma forma estreita, à satisfação do cliente. Para o autor, “enquanto o *marketing* procura cuidar de cada cliente como se fosse **um**, a burocracia insiste em tratar todos como se fosse **nenhum**”.

Este CGC se enquadra na dimensão política, tendo em vista que o grau de poder, de autonomia e decisão do Estado na prestação dos serviços públicos vem sendo regido pelo cliente/cidadão. É ele que influencia as ações da organização estatal para que implante e implemente de forma mais rápida possível as mudanças que a sociedade reivindica.

2.2.15 Setor Público Não-Estatal

Dos setores do Estado, no aparelho estatal, o setor público não-estatal executa **serviços não exclusivos**.

“Os serviços não exclusivos correspondem ao setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado (PDRAE, 1995, p. 52-53).”

Apesar de atuar simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas, o Estado deve estar presente para assegurar a prestação dos serviços que envolvem direitos humanos fundamentais (como os da educação e da saúde), ou em função das **economias externas** relevantes, que o mercado não poderá apropriar-se (PDRAE, 1995).

Bresser Pereira (1997, p. 29, grifo nosso) argumenta que

no setor dos serviços não exclusivos de Estado, a propriedade deverá ser em princípio pública não-estatal. Não deve ser estatal, porque não envolve o uso do poder de Estado. E não deve ser privada, porque pressupõe transferências do Estado. Deve ser pública, para justificar os subsídios recebidos do Estado. **O fato de ser pública não-estatal, por sua vez, implicará necessidade de a atividade ser controlada de forma mista, pelo mercado e pelo Estado.**

O controle do Estado, entretanto, dar-se-á necessariamente pelo controle social direto, através dos conselhos de administração constituídos por membros da sociedade. Já o controle do mercado se materializará na cobrança dos serviços, e a sociedade estará permanentemente avaliando os serviços prestados, ao mesmo tempo em que se estabelecerá um sistema de parceria ou de co-gestão entre o Estado e a sociedade civil (BRESSER PEREIRA, 1997).

Para o autor, essa transformação do Estado de serviços não-exclusivos em propriedade pública não-estatal se fará por meio de um programa de publicização, através do surgimento de um modelo de entidade pública denominada **organização social**.

Segundo Bresser Pereira (1997, p. 29, grifo nosso), “[...] o processo de publicização deverá preservar a finalidade pública da nova entidade, que será,

contudo, regida pelo direito privado, proporcionando-lhe, assim, uma **autonomia administrativa e financeira maior**".

Esse processo de publicização transformará as atuais fundações públicas em organizações sociais. Dessa forma, elas passam a se constituir em entidades de direito privado, sem fins lucrativos, com autorização específica do Poder Executivo para ter direito à dotação orçamentária (PDRAE, 1995).

Este CGC também se enquadra na dimensão política, pois há transferência de autonomia e decisão no processo de publicização. Por outro lado, há de se convir que o processo de publicização é uma "descentralização externa - de dentro para fora da estrutura do Estado (PIMENTA, 1998, p. 181)". A exigência de um controle misto nas organizações sociais – pelo mercado e pelo Estado, não desqualifica este CGC nos critérios da dimensão política, tendo em vista que o Estado permanece com o seu poder hegemônico em termos políticos.

2.2.16 Descentralização e Relações Intergovernamentais

A descentralização pode ser percebida de três formas: a descentralização interna (de cima para baixo, na estrutura administrativa do setor público), a descentralização externa (de dentro para fora da estrutura do Estado), ou ainda a descentralização entre os níveis de governo, fortalecendo o poder local (PIMENTA, 1998).

Para Pimenta (1998), a descentralização interna é caracterizada pela descentralização do processo decisório, em um movimento descendente (ou seja, de

cima para baixo) dentro da própria organização estatal, entre os diversos níveis hierárquicos, delegando competências e responsabilidades.

O autor salienta que a descentralização externa é caracterizada no sentido de dentro para fora das organizações burocráticas, ou seja, de dentro da estrutura do Estado para a sociedade, tanto para a sociedade organizada em empresas privadas quanto para entidades sem fins lucrativos, tais como associações e cooperativas. Essa forma de descentralizar pode ocorrer através dos projetos de parceria com a sociedade, contratação externa (terceirização), descentralização para organizações não-governamentais (publicização), extinções, fusões e privatizações.

Por fim, para o autor, existe a forma mais usualmente aplicada para descentralização, que é devolver poder a governos em níveis mais baixos (tais como Estados-Membros e Municípios), seguindo o princípio da subsidiariedade, no qual o nível mais alto só deve executar aquilo que o nível abaixo não pode, **delegando o máximo ao poder local**.

A opção de ação descentralizada e indireta do Estado, com um maior controle de resultados e flexibilidade administrativa, tende a aumentar a produtividade e a qualidade nos serviços públicos, melhorando significativamente a prestação de serviços nas organizações públicas. Para que essa melhoria seja alcançada depende de dois fatores:

- a) da existência de uma sociedade cidadã, que exerça a função de controle social, sem a necessidade de implantar controles burocráticos caros e ineficazes;
- b) de um mercado desenvolvido e competitivo (PIMENTA, 1998).

Assim, pode-se constatar que este CGC se enquadra na dimensão política, pois uma das formas de descentralização (a interna) envolve o processo decisório

da base para o topo da organização estatal, entre os diversos níveis hierárquicos. As outras duas formas de descentralização também envolvem o processo decisório, de forma implícita, principalmente a descentralização entre os níveis de governo, que delegará um maior grau de poder aos municípios brasileiros.

Conseqüentemente, todas as formas de descentralização influenciarão de forma acentuada as ações da organização estatal, tanto nas atividades principais como nas atividades auxiliares do Estado.

Pimenta (1998, p. 180) observa que

as atividades principais do Estado (são aquelas que estão diretamente relacionadas com a finalidade do órgão estatal) serão executadas pelo Estado, através dos funcionários diretos, nas suas atividades exclusivas; pelas entidades públicas não-estatais, quanto à execução dos serviços sociais e científicos; pelas empresas privatizadas, na produção de bens e serviços para o mercado. As atividades auxiliares (aquelas que dão suporte operacional e administrativo às atividades principais) serão executadas por empresas terceirizadas.

2.2.17 Indicadores de desempenho

Este é um dos CGCs que não será feita analogia com as características das dimensões selecionadas [administrativa e política], considerando que, para efeito desta pesquisa, tem como argumento o desconhecimento desse conteúdo na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu e, também, o fato constatado de que os indicadores de desempenho não são empregados para medir o desempenho organizacional e funcional [dos servidores] da instituição. A inserção deste CGC no Quadro 1 é proporcionar aos interessados sobre o assunto todo o conjunto de temáticas empregadas no setor público para a etapa de programação do treinamento.

2.3 O CENÁRIO DE MUDANÇAS

A reforma do Estado, iniciada com a implantação do PDRAE, aponta para uma nova filosofia de gestão, baseada no paradigma da competitividade, que, de acordo com Gore (1993), as organizações públicas devem ser empreendedoras, capazes de aprender, de inovar, de aperfeiçoar constantemente, de mudar o mote, **seguir regras para obter resultados**.

Nesse sentido, Pimenta (1998, p. 180-181) sustenta que

É necessário criar um claro senso de missão e objetivo; governar mais; delegar autoridade e responsabilidade; descentralizar; terceirizar; substituir regulamentação por incentivo; desenvolver orçamentos baseados em resultados; expor os serviços públicos à competição; procurar soluções de mercado e não administrativas; medir o sucesso pela satisfação do usuário dos serviços.

As mudanças significativas no setor público brasileiro intensificaram-se com o advento do PDRAE, em meados da década de 90.

Esse plano torna-se um marco para a administração pública brasileira, porque estabelece a mudança do paradigma de administração burocrática para gerencial no setor público e, também, assegura os meios para a condução do processo de descentralização [entende-se por descentralização a atribuição de responsabilidade da esfera federal e estadual para a esfera municipal] dos serviços públicos entre os níveis de governo.

As estratégias predominantes no contexto para a reforma da administração pública referem-se a oito princípios básicos, que são: desburocratização, descentralização, transparência, *accountability* (avaliação de resultados), ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão; na seqüência, apresenta-se uma síntese de cada um desses princípios.

Pimenta (1998, p. 173-199) apresenta uma síntese das estratégias indicadas no PDRAE. Essas estratégias estabelecidas para o contexto da reforma administrativa estão ancoradas em oito princípios básicos, que são:

- a) **desburocratização**: O autor argumenta que o processo de **desburocratização** refere-se à retirada de obstáculos burocráticos à implantação de uma gestão mais flexível e responsável. Cambiar o Estado de agente regulador através de decreto para agente negociador, mais estratégico, com forças tarefas organizadas por programas que deixam de existir na medida em que se atingem os seus objetivos. Essa nova organização pública deve substituir controles burocráticos por efetividade. Isso significa uma mudança de regulamentação atual, desregulamentando alguns setores e elaborando nova regulamentação em outros. É o desmonte do Estado produtor, interventor e protecionista. A desburocratização deve ser feita com modernização, usando a tecnologia da informação para mudar a cultura nas organizações e construir uma administração flexível e conectada, dentro dos padrões de um Estado globalizado. Em síntese, desburocratizar é eliminar procedimentos operacionais desnecessários, aceitar a declaração de um cidadão como certificação, rever processos de trabalho segundo cadeias fornecedor/cliente na busca da qualidade, facilitar a execução das ações do gestor público e atender bem ao cidadão/cliente;
- b) **descentralização**: Pimenta (1998) afirma que a **descentralização**, por sua vez, pode ser conceituada de três formas: a **descentralização interna** (de cima para baixo na estrutura administrativa do setor público), a **descentralização externa** (de dentro para fora da estrutura do Estado), ou ainda a **descentralização entre os níveis de governo**, fortalecendo o

poder local. A primeira forma é caracterizada pela descentralização do processo decisório, em um movimento de cima para baixo dentro da própria organização estatal, entre os diversos níveis hierárquicos, delegando competências e responsabilidades. O segundo enfoque da descentralização é no sentido de dentro para fora das organizações burocráticas públicas, ou seja, de dentro da estrutura do Estado para a sociedade, tanto para a sociedade organizada em empresas privadas quanto para entidades sem fins lucrativos, tais como associações e cooperativas. As possibilidades neste caso são os projetos de parceria com a sociedade, contratação externa (terceirização), descentralização para organizações não-governamentais (publicização), extinções, fusões e privatizações. Por fim, existe o conceito mais usualmente aplicado para descentralização, que é devolver poder a atores em níveis mais baixos, seguindo o princípio da subsidiariedade, onde o nível mais alto só deve executar aquilo que o nível mais baixo não pode, delegando o máximo ao poder local. A opção de ação descentralizada e indireta do Estado, com um maior controle de resultados e flexibilidade administrativa, tende a aumentar a produtividade e a qualidade nos serviços públicos, mas depende da existência de uma sociedade cidadã, que exerça a função de controle social, sem a necessidade de caros e ineficazes controles burocráticos, e de um mercado desenvolvido e competitivo;

c) transparência: O autor observa que o terceiro princípio é o da **transparência**, que se impõe como fundamental para substituir controles burocráticos por controles sociais. Se a administração pública se torna desburocratizada e flexibilizada, é necessário dar maior publicidade às suas

ações para poder controlar o bom uso dos recursos utilizados, além de estimular a concorrência entre fornecedores e a participação da sociedade no processo decisório, dando mais legitimidade à ação estatal. A parte ruim da burocracia vive do segredo, a transparência acaba com esta cultura que favorece o jogo de interesses;

d) *accountability* (avaliação de resultados): Pimenta (1998) enfatiza que o quarto princípio é o da ***accountability***, que significa contabilizar resultados, controlar e avaliar se os objetivos propostos foram atingidos com a produtividade e a qualidade preestabelecidas. É o processo de responsabilização dos gestores públicos pelos resultados das suas ações. Essa estratégia leva em conta a Lei de responsabilidade fiscal que todos os gestores públicos devem cumprir;

e) ética: Naturalmente, o autor observa que interligado ao princípio de responsabilização está o da ***ética***, já que a flexibilidade administrativa às vezes abre caminho para a má utilização de recursos e a corrupção. Desta forma, o comportamento ético se torna fundamental neste processo e pode ser estimulado através da implantação de códigos de ética, da criação de conselhos, da permanente difusão de princípios e normas e da aplicação de punições com mecanismos ágeis e eficazes;

f) profissionalismo: Pimenta (1998) ressalta que uma administração pública gerencial, flexível e enfocada no controle de resultados deve possuir recursos humanos qualificados que possam desempenhar suas funções com eficiência e qualidade, o que constitui o sexto princípio: o ***profissionalismo***. Para tanto, é imprescindível adotar o mérito como o mecanismo de

legitimação organizacional para poder atrair, reter, desenvolver pessoal de alto calibre;

g) competitividade: O autor observa que, com a reforma do Estado, necessário se faz o princípio da **competitividade**. O Estado social liberal não executa diretamente todas as suas ações, mas, sim, descentraliza e contrata externamente grande parte dos seus serviços. Para tanto, é importante estimular a competitividade de seus fornecedores, mesmo no caso da inexistência de mercados. No caso das organizações não governamentais subsidiadas pelo Estado ou mesmo de concessionárias de serviços públicos, é impossível simular situações de quase-mercados, onde entidades competem umas com as outras na busca de recursos, oferecendo para tanto serviços de melhor qualidade. O mesmo pode ser reproduzido dentro da estrutura administrativa do governo, onde setores específicos podem competir na busca de recursos, sempre preservando a integridade das equipes de trabalho, mas com uma competição saudável entre unidades organizacionais distintas;

h) enfoque no cidadão: Pimenta (1998) salienta que o princípio básico é aquele que enfoca o cidadão. Muitas vezes a administração pública se perde na execução de grandes políticas e se volta mais para interesses internos (corporativismo, burocratismo) do que para seu cliente, que é o cidadão. Nesse sentido, é importante valorizar o cidadão como principal consumidor dos serviços públicos e adotar pesquisas de satisfação dos usuários como parâmetros para avaliação de desempenho no setor público.

No mundo todo, a administração pública tem sido submetida a um processo de reforma, que busca adequar seu perfil e suas capacidades ao surgimento de um

novo Estado, que está nascendo como resposta às grandes tendências, como já analisado.

Estes oito princípios não esgotam todas as ações estratégicas possíveis no atual processo de reforma do Estado, mas engloba grande parte das diretrizes encontradas nas reformas administrativas no mundo.

Cabe ressaltar que o PDRAE é um instrumento fundamental que pode viabilizar as mudanças de modernização administrativa do Estado, da esfera mais alta de governo para a mais baixa, por meio da estratégia de descentralização.

Para identificar os tipos existentes de descentralização e respectivos ambientes em que elas ocorrem, apresenta-se na seção seguinte a consolidação do PDRAE e o respectivo cenário que foi criado.

2.3.1 Descentralização de Serviços Públicos entre Níveis de Governo

No transcorrer do tempo, o PDRAE consolidou-se a ponto de tornar-se um novo paradigma para governos estaduais e municipais, fazendo surgir um novo conceito de Estado, denominado **Estado-rede**. Esse conceito, segundo Pimenta (1998), objetiva promover a articulação entre o nível local (município), o regional (estado), o nacional (união) e o supranacional (governos mundiais).

Com o surgimento desse novo Estado, as funções estatais tiveram que ser modernizadas e, por conseguinte, contribuíram para uma participação maior e mais direta dos cidadãos nas decisões do Estado, passando a exigir deste os seus direitos de cidadania.

Para Pimenta (1998), a participação cidadã implicou na transferência das funções estatais que não lhe competiam ou favoreciam para o setor privado, através dos processos de publicização, terceirização e privatização, os quais podem ser visualizados na Figura 2.

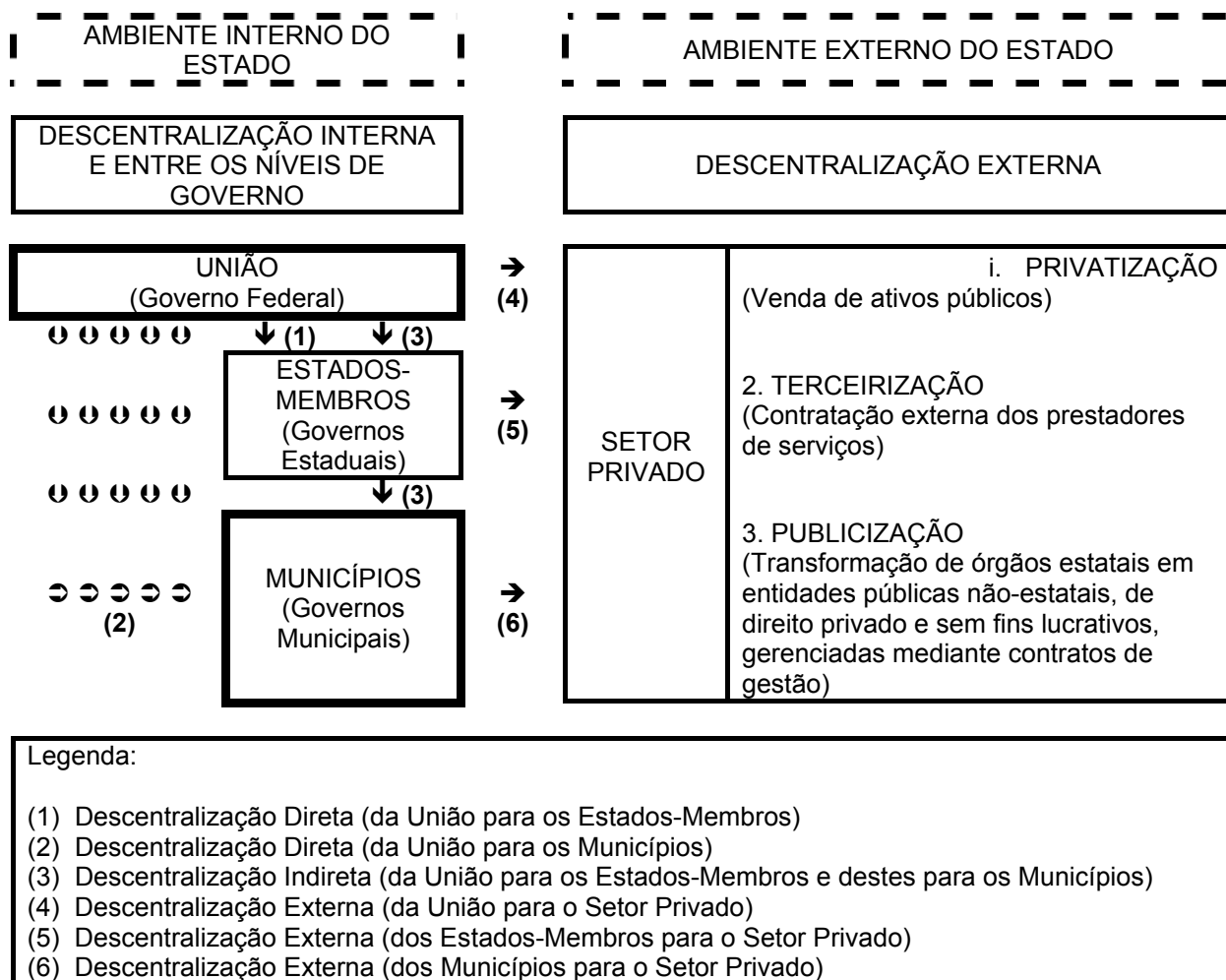


Figura 2: Os ambientes e o processo de descentralização do Estado
 Fonte: Adaptado de Pimenta, 1998, p. 181.

De modo geral, o processo de descentralização exige também uma delegação de competências entre as esferas de governo e, a princípio, pode desencadear interpretações equivocadas para os leigos, no qual se atribui que a simples decisão de reduzir o tamanho da máquina administrativa resolverá todos os problemas do Estado.

A principal transformação do Estado ocorrerá na sua forma de organizar o trabalho e o poder decisório, não necessariamente na redução do seu tamanho. Essa transformação deverá impor ao nível mais baixo do Estado executar aquilo que o nível mais alto não pode fazer, resultando em maior delegação de serviços e competências aos estados e municípios. A descentralização pode ser visualizada na Figura 3 (PIMENTA, 1998).

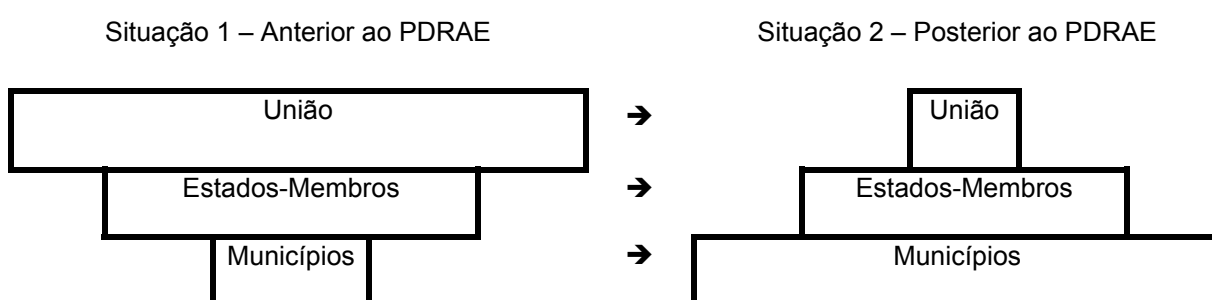


Figura 3: Dinâmica da descentralização de serviços públicos da União para os Estados e Municípios da Federação

Ainda que se tente alcançar as melhorias de organização do trabalho e do processo decisório, será imprescindível ao Estado capacitar o seu pessoal (funcionários e equipes gerenciais) para suportar o impacto de tais mudanças. Nesse sentido, o LNT exerce papel imprescindível, pois permite evidenciar o grau de capacitação pessoal e gerencial do quadro de gerência do nível intermediário do município.

O principal obstáculo a ser enfrentado pelo Estado para completa implantação do PDRAE poderá ser o despreparo das equipes gerenciais, pois **a descentralização dos serviços públicos entre os níveis de governo exige conhecimento gerencial**. Essas equipes terão que assumir novos papéis nesse cenário de grandes mudanças, desenvolver novos métodos e conteúdos para

identificar as necessidades de treinamento, visando reduzir o impacto de tais contingências.

2.4 O TREINAMENTO

O conceito de treinamento, abordado nessa seção, fornecerá subsídio para a compreensão do tema objeto de estudo que é o LNT, objetivo principal dessa dissertação. A importância de abordar o conteúdo de treinamento é que o LNT está inserido neste, formando a primeira etapa de seu ciclo ou processo (CARVALHO, 1999), que, conforme o entendimento dos autores Boog (1994), Gil (1994) e Marras (2000), pode ser denominado **diagnóstico**.

O treinamento funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro. A capacitação contínua das pessoas para níveis cada vez mais elevados de desempenho deve ser incentivada, pois a busca da excelência e da perfeição deve ser uma jornada infinita, tanto das pessoas, quanto das organizações. A superação do despreparo gerencial poderá ser equacionada por meio do treinamento e desenvolvimento pessoal.

Conceitualmente, o treinamento é considerado um processo educacional sistemático e organizado, por meio do qual as pessoas mudam o seu comportamento, adquirindo **conhecimentos** específicos, desenvolvendo **habilidades** e modificando **atitudes**. Sobre isso já discorreram longamente autores como Gil (1994), Boog (1994), Tachizawa (1997), Carvalho (1999) e tantos outros.

Pode-se compreender melhor o treinamento numa visão sistêmica, na abordagem sistêmica aplicada à administração, bem como no conceito de organização vista como um processo.

2.5 ABORDAGEM SISTÊMICA E A ORGANIZAÇÃO

Para entender a abrangência e a importância do treinamento nas organizações, não somente em termos de mudança de comportamento que ele causa, mas também no modo como ocorre o treinamento, necessário se faz compreendê-lo sob a ótica de um processo.

Uma organização é considerada, fundamentalmente, como um conjunto de processos, que, por sua vez, forma um sistema. Os elementos desse sistema, tais como recursos humanos, materiais e financeiros, interagem entre si para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas), mediante o conjunto de processos envolvidos nessa transformação. A exemplo das organizações, o conjunto de elementos que compõem o processo de treinamento deve ser considerado um sistema capaz de transformar o pessoal das organizações em um recurso de excelência. Os elementos desse processo são: os treinandos (pessoas da organização) como entrada do sistema, os processos de aprendizagem individual (programa de treinamento), transformação e operação do sistema, o pessoal habilitado e o sucesso e eficácia organizacional (como saída e produto final) (CHIAVENATO, 1985).

Pode-se visualizar a seguir a concepção do treinamento sob o ponto de vista de um sistema.

Entrada ⇒⇒⇒⇒	Processo ⇒⇒⇒⇒⇒	Saída UUU
1. Treinandos 2. Recursos organizacionais	1. Programas de treinamento 2. Processos de aprendizagem individual	1. Conhecimentos 2. Atitudes 3. Habilidades 4. Eficácia organizacional
↑↑↑↑	Retroação	⊠⊠⊠
	Avaliação de resultados	

Figura 4: O treinamento como um sistema

Fonte: Chiavenato, 1985, p. 290

A concepção sistêmica do treinamento é entendida de diversas formas: para Tachizawa (1997), o termo representa o ciclo do treinamento, já para Boog (1994), significa o fluxo do treinamento.

Diversos autores apresentam o sistema de treinamento em quatro etapas básicas, utilizando diferentes terminologias. Cita-se a concepção sistêmica de quatro autores:

- a) Boog (1994) denomina estas etapas de diagnóstico, planejamento e programação, execução e avaliação;
- b) Gil (1994) emprega os termos: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação, para denominar as etapas de treinamento;
- c) Carvalho (1988) considera o treinamento um subsistema de Recursos Humanos (RH) composto de quatro fases: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação do treinamento;
- d) Marras (2000) divide o processo de treinamento em diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Observa-se a seguir as etapas do treinamento e desenvolvimento, de acordo com o pensamento de Marras (2000).

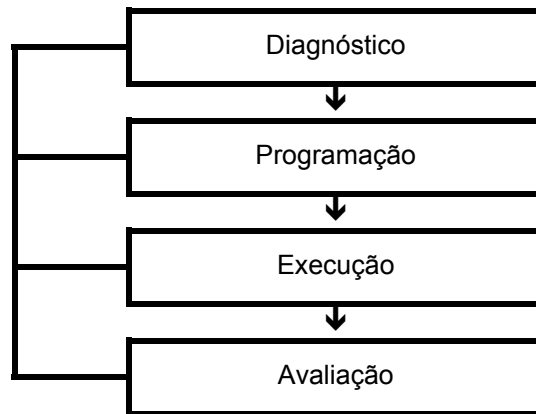


Figura 5: Etapas do processo de treinamento e desenvolvimento
Fonte: Marras, 2000, p. 150.

Para dar sustentação ao tema LNT descreve-se, na seção seguinte, a importância da competência.

2.6 A ABORDAGEM DA COMPETÊNCIA

Antes de abordar o tema competências gerenciais, impõe-se um breve estudo da gestão de competências. Tais informações são concernentes para se entender uma dessas competências [conhecimento] que constitui a base de aferição dos resultados desse estudo.

Para Klein (1998, p. 187),

o conhecimento verdadeiro é mais do que informação; ele inclui o significado ou interpretação da informação e muitos outros intangíveis, como o conhecimento tácito de pessoas experientes, que não são facilmente articulados, mas freqüentemente determinam a competência organizacional coletiva.

Ainda para Klein (1998, p. 195), o conhecimento pode ser conceituado em dois extremos,

num extremo, o conhecimento é visto em termos pessoais como algo que cada um possui através de seu esforço de educação e sua experiência adquirida. [...] No outro extremo, o conhecimento é definido em termos mais objetivos e sociais, como sendo o resultado consensual do processamento da informação.

O conceito de conhecimento de Klein (1998) harmoniza-se com o conceito de conhecimento de Catapan (2001). Para o desenvolvimento dessa dissertação elegeu-se o **conhecimento explícito**, também conhecido como **conhecimento formal**, como a competência gerencial, que será evidenciada pelo instrumento teórico-metodológico de LNT que foi ancorado no CGC.

No ensinamento de Crawford (1994, p. 21),

Quando você diferencia informação de conhecimento é muito importante ressaltar que informação pode ser encontrada numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador, enquanto o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Conhecimento é entendimento e **expertise**. Conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Somente os seres humanos são capazes de aplicar desta forma a informação através de seu cérebro ou de suas habilidosas mãos. A informação torna-se inútil sem o conhecimento do ser humano para aplicá-lo produtivamente. Um livro que não é lido não tem valor para ninguém.

Nesse sentido, o conhecimento que se busca mensurar nessa dissertação refere-se ao conhecimento gerencial (saber em ação) que, naturalmente, só pode ser encontrado nas pessoas.

A atividade gerencial é uma atividade dinâmica e, como tal, instável. Essa instabilidade algumas vezes é decorrente das mudanças provenientes do ambiente externo. Assim, os problemas vão surgindo com extrema rapidez, fazendo com que os gerentes tenham pouco tempo para resolvê-los, exigindo o emprego das suas competências na mesma rapidez em que as situações ocorrem no ambiente organizacional.

Guimarães (2000) salienta que as competências são, por natureza, dinâmicas e instáveis: o que é essencial hoje pode não sê-lo amanhã e vice-versa, e devem ser sempre submetidas à objetivação e à avaliação dentro e fora do ambiente organizacional.

Para Durand (1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.10), as competências podem apresentar três dimensões:

- a) habilidades (técnica, capacidade, saber como);
- b) conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê);
- c) atitudes (querer fazer, identidade, determinação, convicção).

Na abordagem de Fandt (1999, *apud* GARRIDO, 2000, p. 102), são propostas quatro categorias de competências gerenciais, a saber:

- a) competências interacionais;
- b) competência de solução de problemas;
- c) competência de capacitação;
- d) competência de comunicação.

O que chamou atenção na proposta de Fandt (1999) foi a competência de **capacitação**. Ela apresenta características próprias que podem ser desenvolvidas pelos gerentes públicos, como a adaptabilidade às mudanças para trabalhar com situações novas na resolução de conflitos, mesmo que seja sob pressão.

Uma outra classificação proposta por Garrido (2000) é a competência **de ponta**. Em função do desequilíbrio provocado pelas transformações organizacionais a curto e médio prazo, a autora comenta que as funções gerenciais precisam ser adaptadas aos novos contextos, de modo que a expansão e aprimoramento das competências existentes e o desenvolvimento de novas competências, auxiliem os

gerentes na superação dos procedimentos alterados e das necessidades emergentes.

Drucker (1997) considera o **conhecimento formal** como recurso essencial de valor pessoal e econômico. Na verdade, o conhecimento é hoje [1997] o único recurso com significado, de muita utilidade e um meio para obter resultados sociais e econômicos. Entretanto, na prática organizacional, os resultados são obtidos pela união do conhecimento explícito (formal) e com conhecimento implícito (informal) e condicionado (habilidades e atitudes).

O diferencial da mudança está no fato de o conhecimento ser considerado o **recurso**, ao invés de **um recurso**, alterando fundamentalmente a estrutura da sociedade e criando novas dinâmicas sociais, econômicas e políticas (DRUCKER, 1997). O autor enfatiza que o conhecimento formal caracteriza-se como **um saber em ação**, visando obter resultados econômicos e sociais. A dinamicidade indicada por Drucker (1997) corrobora o conceito de competência de Perrenoud (2002), ao observar que competência é um saber em ação.

Para Catapan (2001, p. 5),

informação é o fato intencionalmente selecionado, codificado e submetido a um processo de refinamento, digitalizado ou não, para a veiculação das idéias, imagens, sons, cores, mensagens. É um saber objetivado que pode provocar mudança mental enquanto transmitido e interpretado. O **conhecimento** diferencia-se da informação, enquanto se entende conhecimento como um processo dinâmico de interpretação e de reelaboração de informações a que são conferidos sentido e significados operados pelos sujeitos no processo da comunicação, em diferentes níveis de abstração.

A dinâmica do conhecimento apontada por Catapan (2001) vai de encontro às necessidades organizacionais indicadas por Prange (2001, p. 41), que afirma “que as organizações estão oscilando, tendo em vista as discontinuidades criadas por

um nível crescente de organização, volatilidade elevada, hipercompetição, mudanças demográficas e explosão do conhecimento”.

Dada a importância do conhecimento formal considerado por Drucker (1997), o **recurso** da sociedade pós-capitalista capaz de gerar resultados, riquezas e rendas, entre outras coisas, foi eleito nessa dissertação como a competência capaz de identificar rapidamente, por meio de LNT, além das necessidades de treinamento do quadro da média gerência municipal, sua capacitação.

Considerando as informações apresentadas até esse ponto, importante aspecto de estudo passa a ser, então, para o propósito dessa pesquisa, considerar a competência conhecimento, dentre aquelas mencionadas por Durand (1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) e a escolhida de Drucker (1997), a indicada para ser utilizada nas etapas de elaboração e análise do instrumento de coleta de dados. As demais competências, habilidades e atitudes de Durand (1998) não serão objeto de estudo e de análise para o instrumento de coleta de dados, apresentado no capítulo seguinte.

No tocante à abordagem de competência proposta por Fandt (1999 *apud* GARRIDO, 2000) e Garrido (2000), ela se ajusta com a competência-conhecimento proposta por Durand (1998 *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES), como segue:

- a) a primeira, denominada de competência de capacitação, é constituída de um conjunto de características e qualidades que os gerentes precisam desenvolver para superar a mudança que o processo de descentralização desencadeará nos municípios brasileiros;
- b) a segunda, denominada de competência de **ponta**, envolve a adaptação dos gerentes ao novo contexto da reforma do Estado, expandindo o seu

conhecimento para novas competências e aprimorando as competências existentes.

Após as considerações e comentários sobre a abordagem da competência, deduz-se que o conhecimento (aceito como a competência que será empregada nas etapas de elaboração e análise do instrumento de coleta de dados desta pesquisa), pode ser apontado como uma competência de **capacitação e de ponta**. Sob a ótica desta análise, **esse posicionamento atende aos seguintes objetivos específicos desse estudo**: identificar, com base no LNT, o conhecimento gerencial da média gerência do município e identificar, com base no conhecimento gerencial, se o quadro de gerente necessita de treinamento ou se são multiplicadores de capacitação pessoal e gerencial.

Na próxima seção apresentam-se as principais questões relacionadas às competências gerenciais.

2.6.1 Competências Gerenciais

Sobre o tema competências gerenciais, Carvalho (1998, p. 169) faz alguns questionamentos:

Que competências gerenciais são requeridas para atuar neste contexto de tantas e tão profundas mudanças? Haverá um mix de competências gerenciais adequado? Que novas competências estão sendo exigidas dos gerentes para gerenciar uma força de trabalho em grande parte não preparada para dar o salto de qualidade e produtividade necessário? [...] É possível identificar algumas competências comuns [...] e traçar novos perfis a serem construídos dentro da empresa?

Indagações desse tipo constituem o grande desafio para entender o multifacetado papel do gerente e suas responsabilidades. A resposta a essas indagações, no entendimento de Carvalho (1998), servirá de incentivo para identificar quais competências o gerente precisa realmente adquirir e desenvolver.

De modo geral, segundo Moreira *et al.* (1997), o gerente considera que suas funções na empresa estão restritas ao planejamento, à organização, à coordenação e ao controle.

Para Carvalho (1998, p. 170) e Moreira *et al.* (1997, p. 14), na prática, o desempenho da função gerencial exige de seu ocupante o desenvolvimento de competências [denominados de modelos tradicionais] que levem em conta quatro dimensões: técnica, administrativa, psicossocial e política. Os autores salientam que essas dimensões são:

Dimensão técnica: Ligada ao conteúdo da função, à tecnologia do produto. Compreende o conhecimento específico dentro da especialidade da área de atuação. Exemplo: engenharia, [...] informática, pessoal, etc.

Dimensão administrativa: Ligada à exigência de conhecimentos e habilidades sobre o ato de planejar, organizar, coordenar, controlar, avaliar e acompanhar a execução das atividades que lhe estão afetas. Exemplo: elaboração de orçamento, definição de um determinado programa [...].

Dimensão psicossocial: Ligada à dinâmica da função nos seus aspectos de inter-relacionamento. Abrange os conhecimentos e habilidades relativas aos recursos psicológicos do gerente (criatividade, motivação, segurança, controle emocional, etc.) e aqueles relacionados à sua interação com pessoas e grupos. Exemplo: estabelecimento de grupos de trabalho ou inter-relacionamento de setores para a consecução de um determinado trabalho.

Dimensão política: Ligada ao seu grau de poder. O grau de autonomia e decisão que possui, a capacidade de influenciar as ações da empresa, de realizar o planejado. Exemplo: alteração das etapas de processos de trabalho, substituição de pessoas encarregadas de tarefas específicas (grifo nosso).

Adequada é a observação de Moreira *et al.* (1997), que, dessas quatro dimensões, duas são predominantes em grau de importância: a dimensão política e a técnica. A variação do grau de importância é determinada pelo nível de responsabilidade. Nos níveis mais altos, a dimensão política tem de ser mais

desenvolvida; já nos níveis operacionais ou de supervisão, a dimensão técnica é a mais exigida.

Carvalho (1998) observa que é muito provável que o perfil de competências de um gerente esteja nas competências que cada organização deverá identificar e exigir de suas equipes gerenciais, para o desempenho do papel gerencial e o alcance de resultados. É importante frisar que essa observação refere-se ao setor privado.

De acordo com Carvalho (1998), alguns modelos em desenvolvimento sinalizam na direção de conjuntos diferenciados de competências que podem ser intercambiadas para a construção de perfis gerenciais: os modelos tradicionais [dimensões técnica, administrativa, psicossocial, política] e os que estão em uso nas empresas, tais como:

- a) estratégicas (relacionadas ao negócio da empresa);
- b) técnicas/profissionais (relacionadas a uma operação concreta, ocupação ou tarefa);
- c) humanas (relacionada com a interação de pessoas).

No âmbito público, Silva (1998) alerta que as competências gerenciais poderão também ser empregadas conjuntamente com os conceitos da qualidade, de modo que sejam aproveitadas as competências existentes no próprio órgão e entidade do setor público brasileiro para formar **multiplicadores** (da qualidade e de capacitação gerencial) **internos**.

Abordadas as competências gerenciais e definida aquela que irá compor o instrumento de coleta de dados dessa pesquisa, vale salientar que, nessa etapa do trabalho, **o seguinte objetivo específico foi atingido**: descrever e analisar as dimensões da competência gerencial, que são, de acordo com Moreira *et al.* (1997),

as seguintes: dimensão técnica, dimensão administrativa, dimensão psicossocial, dimensão política.

Para a construção do instrumento de coleta de dados e do quadro para medir os níveis de *performance* da média gerência pública, utilizar-se-ão apenas as dimensões política e administrativa.

2.7 GERÊNCIA PÚBLICA

Harrington (1997, p. 197), quando se refere ao processo de melhoria contínua, faz o seguinte questionamento: Por que os gerentes primeiro?

Por que começar pelos gerentes? As respostas são simples se você apenas olhar para as áreas de responsabilidade deles. Os gerentes são responsáveis por: designar recursos, estabelecer a estrutura da organização, escolher os líderes, desenvolver os processos, fixar padrões de desempenho, atribuir tarefas, preparar a descrição de cargos, proporcionar os sistemas de medição e recompensa, estabelecer prioridades e selecionar e treinar empregados.

Como se observa no questionamento do autor, que ratifica as indagações de Carvalho (1998) apresentadas anteriormente, o gerente exerce um papel multifacetado nas organizações, por essa razão e tomando por base o seu argumento, ele deve ser tratado com prioridade e como elemento estratégico na capacitação gerencial e na gestão de pessoas.

O termo gerente é definido por Moreira *et al.* (1997, p. 15) como o “responsável por resultados que contribuem para o alcance dos objetivos da organização, desempenhando um conjunto de papéis e adotando, no seu dia-a-dia, uma série de comportamentos em atividades interdependentes e dinâmicas”.

Segundo Drucker (1997), a mudança na definição do termo gerente e gerência alterou-se no decorrer do tempo. No período da Segunda Guerra Mundial, o termo gerente denominava alguém que era responsável pelo trabalho dos subordinados, e a gerência representava posição e poder. No início dos anos cinquenta, o termo sofreu nova alteração, passando a considerá-lo como responsável pelo desempenho das pessoas, e hoje é considerado como o responsável pela aplicação e desempenho do conhecimento delas.

Com o advento da revolução gerencial, o termo gerência passou a ter novo significado. De acordo com Drucker (1997, p. 20), ela deve “fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser melhor aplicado para produzir resultados [...]”. O autor descreve que o conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados, e que são vistos fora da pessoa (na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento). Para poder realizar qualquer coisa, esse conhecimento precisa ser altamente especializado.

A passagem da expressão **conhecimento no singular para o plural** gerou o poder para o nascimento de uma nova sociedade. Mas esta sociedade precisa ser estruturada com base em conhecimentos especializados e em pessoas especialistas. É isso que dá poder a elas, mas também levanta questões básicas (de valores, de visão, de crenças, de todas as coisas que mantêm unida a sociedade e dão significado às suas vidas).

Foi preciso um século para que a Revolução Industrial dominasse o mundo, setenta anos para que a Revolução da Produtividade atingisse esse objetivo, e menos de cinquenta anos para que a Revolução Gerencial (considerada a terceira mudança na dinâmica do conhecimento) dominasse a sociedade pós-moderna (DRUCKER, 1997).

Na área de recursos humanos públicos, Penengo (1997, p. 88, grifo nosso) assevera que “os gerentes públicos cada vez mais profissionalizados, mais valorizados e melhor remunerados, constituem a **tendência internacional**, que não pode ser evitada”.

De acordo com o pensamento de Drucker (1997), aprende-se que a gerência é considerada uma função genérica de todas as organizações e o instrumento universal da sociedade do conhecimento. Desse modo, a presença do conhecimento é necessária em todas as organizações modernas, sendo imprescindível para as instituições governamentais, pois elas são as organizações que mais necessitam de gerência, precisamente porque carecem da disciplina do **lucro**, sob a qual operam as empresas do ramo privado.

A gerência pública, composta por decisores [funcionários] governamentais que têm por finalidade assegurar determinados objetivos em relação à alocação dos recursos públicos, passa a ser uma peça fundamental no processo de modernização do Estado, contribuindo para a otimização do uso dos recursos públicos e do aumento da qualidade das ações Estatais (TOHÁ, 1997).

Nesse sentido, surgiu um conceito de gerência pública que se ajusta à contingência das organizações com os aspectos do desenvolvimento humano. No entendimento de Kliksberg (1997 *apud* NOGUEIRA, 1999, p. 83),

Gerência pública é um campo dotado de grande especificidade e que trata de gerenciar organizações públicas que devem forjar um Estado inteligente, fazer frente à complexidade e à incerteza, melhorar a qualidade dos serviços aos cidadãos e procurar o desenvolvimento humano ao mesmo tempo que o econômico, cooperando com o aperfeiçoamento dos mecanismos democráticos, estimulando a que as coisas sejam feitas com mais transparência, mais controle social, mais participação dos cidadãos.

Para efeito desse estudo, é de capital importância caracterizar a média gerência pública, em nível municipal. A média gerência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu - PMFI exerce função de confiança como autoridade de terceiro nível

hierárquico, desempenhando atividades administrativas de coordenação, supervisão e controle. É responsável por uma estrutura divisional que tem sob sua subordinação encarregâncias [unidades externas, posto de saúde, creches, etc] e respectivos setores. Sua atuação estratégica e de planejamento ocorre no nível intermediário e tático/gerencial, respectivamente.

Para se entender melhor a questão da gerência pública é preciso perceber a diferença entre facilitador e multiplicador da qualidade e, com base nessas diferenças, construir um conceito de multiplicador de capacitação gerencial para o setor público.

2.8 MULTIPLICADORES DA QUALIDADE

Por que o emprego da expressão multiplicador de capacitação gerencial? Este teria a função de facilitador? Ou se equivale aos multiplicadores ou facilitadores da qualidade? Será possível estabelecer um novo conceito de multiplicadores de capacitação gerencial, desde que adequado à esfera pública?

Antes de responder aos questionamentos propostos, é preciso entender o conceito de multiplicador e constatar a íntima relação com o termo educação. Para Cerqueira Neto (1997, p. 16), “multiplicar é diminuir paradigmas indesejáveis, dividir experiências e somar percepções”. A multiplicação, considerada neste contexto, não é simplesmente a reprodução dos conhecimentos aprendidos no treinamento pelo treinando aos seus colegas mais próximos no trabalho, ou ao seu chefe imediato (com o propósito de validar o interesse demonstrado como participante). É muito

mais que isso. De acordo com o autor, a multiplicação é um processo sistematizado que deve iniciar no indivíduo a difusão da educação e do treinamento e findar no coletivo.

Mas, para que o processo de multiplicação ocorra, será preciso descrever alguns conceitos que contribuem para o esclarecimento e entendimento desse tema. Em princípio, o processo de multiplicação é um processo educacional. Nas palavras de Boog (1994, p. 141), “a educação é o preparo para a vida e pela vida”.

Cerqueira Neto (1997, p. 10) complementa a idéia de multiplicação afirmando que esse processo é dinâmico, pois “a essência da educação está em instrumentalizar o indivíduo para a dinâmica da vida [...] e capacitá-lo a agir conscientemente diante de situações novas, com aproveitamento na experiência anterior”.

A multiplicação da capacitação gerencial não se destina somente a cumprir ou expandir cronogramas de treinamento, mas, sim, estabelecer ações práticas e criativas incorporadas nos treinamentos, de modo que o indivíduo aprenda praticando (CERQUEIRA NETO, 1997).

O simples reconhecimento da importância do processo educacional pelas organizações públicas ou privadas faz despertar nos indivíduos, que se tornaram estagnados em relação ao pensamento crítico e a criatividade, o interesse pelo processo de aprimoramento pessoal visando melhorar a qualidade de produtos e serviços nas empresas.

Além da questão conceitual, cabe uma outra indagação: por que multiplicar? São três as razões propostas por Cerqueira Neto (1997, p. 37):

- a) para sistematizar a aprendizagem;
- b) para construir o ambiente de aprendizagem;

c) para atender ao princípio da educação.

Em síntese, a importância do processo de multiplicação, segundo Cerqueira Neto (1987, p. 36-37), é a disseminação do conhecimento dentro da própria organização, ou seja, “[...] é a empresa funcionando como escola, sistematizando a aprendizagem”.

No entendimento do autor, são fatores essenciais para o sucesso da multiplicação:

a) [...];

f) a preparação de todo o nível gerencial deve ser para atuar como **facilitadores** do processo educacional, especificamente do processo de multiplicação para as pessoas das bases. Eles devem ser preparados como os educadores/multiplicadores do dia-a-dia;

g) a preparação de multiplicadores para ministrarem processos formais de treinamento para qualidade vai gerar, dentro da empresa, alta mobilização das pessoas para a jornada da qualidade;

h) [...].

O diferencial preconizado nesse trabalho, em relação ao tema da qualidade, está nos papéis que os multiplicadores de capacitação gerencial do setor público exercerão em relação aos multiplicadores da qualidade.

Na qualidade existe uma hierarquia pré-estabelecida de atores e papéis definidos no processo de multiplicação. Essa hierarquia inicia-se pela alta direção, em seguida pelo comitê de educação, depois vêm os gestores e, finalmente, os multiplicadores formais.

Na capacitação gerencial do setor público, os próprios gestores públicos passarão a ser multiplicadores formais. Dessa forma, acumularão os papéis dos

gestores quanto à responsabilidade pelo sistema de educação permanente, atuando como agentes de mudanças e educadores do dia-a-dia (e acumularão, também, os papéis dos multiplicadores formais), garantindo a qualidade na educação e nos treinamentos formais, preparando sua didática para obter como resultado uma melhor comunicação com os indivíduos e, também, mantendo um ambiente de aprendizagem flexível (do maior ao menor grau de exigência). Necessário se faz a criação de um comitê educacional.

Finalmente, resta abordar os conceitos encontrados para o **facilitador da qualidade** e constatar se há diferença para o **multiplicador da qualidade**. O termo facilitador é empregado por Harrington (1997, p. 247) na construção de equipes para o gerenciamento total da melhoria contínua. O autor utiliza a expressão facilitador de equipe e, inclusive, estabelece uma diferença com o termo líder de equipe, “[..] a maior preocupação do líder [...] da equipe é saber **quais** decisões são tomadas (conteúdo) e que a preocupação do facilitador é saber **como** as decisões são tomadas (processo).”

Ainda, de acordo com Harrington (1997, p. 247), existem três tipos de facilitadores:

- a) integrador/coordenador;
- b) especialista em processo de grupo;
- c) líder de sessão.

O primeiro tipo exerce o papel de assistente no gerenciamento do processo da equipe, conjugando os esforços dos indivíduos para o alcance de um objetivo comum. Na medida em que o integrador/coordenador não está envolvido com o gerenciamento do processo, passa a coordenar a comunicação da sua equipe com

as demais, para reduzir o impacto dos problemas típicos de comunicação que ocorrem entre os membros das equipes envolvidas.

O segundo tipo facilita que as reuniões da equipe sejam focadas no processo. O papel do especialista em processo de grupo não é integral, o seu tempo de participação se restringe aos ensinamentos, instruções e assessorias às equipes.

O terceiro e último tipo de facilitador é o líder de sessão, que, no entendimento de Harrington (1997, p. 247), é

simplesmente quem lidera uma sessão, muitas vezes na forma de uma sessão de treinamento ou *workshop*, em que um facilitador mais tradicional não seja exigido. Geralmente ele é um especialista na matéria, envolvendo o problema ou a atividade que estão sendo apresentados.

Um outro conceito de facilitador foi apresentado por Main (1994, p. 86): “essas pessoas são essencialmente treinadores de equipes”. Barnard (1992 *apud* MAIN, 1994, p. 86, grifo do autor) define o termo facilitador como sendo, “[...] **um treinador, professor, terapeuta, embaixador. Não é um membro da equipe e fica simbolicamente entre a espada e a parede.** Está lá para chegar a um consenso, reduzir resistências e administrar conflitos”.

O’Hanlon (1995) prefere dizer o que o facilitador não é. Para esse autor, o facilitador não deve ser um auditor de desempenhos e político. Quanto a esta última opção, o autor recomenda que o facilitador não deve se indispor em lutas políticas que resultem em conflitos com o processo, pois não assegurará a participação igualitária dos envolvidos de externar suas opiniões.

O **multiplicador da qualidade** cria um ambiente no qual exista oportunidade de aprendizagem para todos, enquanto que o **facilitador da qualidade** atua como agente do realinhamento cultural das organizações. Ou seja, o **multiplicador da qualidade** ensina (com ênfase no conteúdo e no contexto) às pessoas como devem

se desenvolver ou participar de trabalhos de equipes, já o **facilitador da qualidade** treina (com ênfase no processo) as equipes, esta é a diferença entre eles.

O perfil estabelecido para o multiplicador de capacitação gerencial proposto nesta pesquisa, harmoniza-se com o terceiro tipo apresentado por Harrington (1997), principalmente no que se refere a sua participação nos treinamentos.

Nesse sentido, salienta-se que os multiplicadores de capacitação gerencial, para fins dessa pesquisa, são os ocupantes dos cargos de média gerência pública e, de modo geral, são especialistas na função gerencial que ocupam, pois as atribuições da sua unidade divisional e as responsabilidades do cargo estão vinculadas a uma **função de governo**. Eles têm conhecimento experiencial dos problemas com que se deparam na prática cotidiana. A especialização é decorrente da pouca rotatividade nos cargos de média gerência da PMFI. Assim, pode-se concluir que o aspecto especialização também se aplica à terceira tipologia proposta por Harrington (1997).

Com base nos conceitos e definições discutidos, é possível estabelecer um conceito sobre o termo **multiplicadores de capacitação gerencial para o setor público**: são gerentes que participam nos programas de treinamento, na função de **agente de treinamento interno** das organizações públicas. Eles têm um alto grau de conhecimento nos assuntos que envolvem a atividade gerencial vinculada a uma **função de governo** e aos **conteúdos e competências governamentais**. A contribuição e experiência profissional dessas pessoas corroboram para o aperfeiçoamento e a capacitação do quadro de pessoal.

Entende-se, portanto, que o LNT é uma questão crucial nesse processo de reestruturação do setor público.

2.9 O LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT)

A partir da abordagem sobre o treinamento e as competências gerenciais, pode-se, naturalmente, adentrar na especificidade do assunto de maior importância desta pesquisa, que corresponde à primeira etapa do ciclo do treinamento, o LNT.

Como se identifica a necessidade de treinamento de pessoal, numa organização pública, com base em conteúdos e competências públicas, de forma rápida e em curtíssimo prazo, para atender as exigências que o PDRAE impõe aos municípios brasileiros?

Foi o questionamento anterior que gerou a pergunta de pesquisa deste estudo: **Como identificar a necessidade de treinamento de servidores públicos ocupantes de cargos da média gerência municipal?**

A partir desse questionamento de pesquisa é que foi concebido o instrumento de coleta de dados com base no LNT, para ajustar a necessidade das prefeituras municipais brasileiras ao processo de descentralização, implementado através do PDRAE.

Para implementar o LNT, a organização deve partir do pressuposto que o seu quadro de pessoal não é suficientemente eficiente pela manifestação de certas carências (conhecimentos ou habilidades). Essas carências precisam ser sanadas o mais rápido possível, para assegurar o funcionamento das atividades organizacionais e possibilitar o enfrentamento de novas contingências (MARRAS, 2000).

Marras (2000, p. 152) apresenta um conceito de LNT:

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

O entendimento tradicional de LNT pelos mais renomados autores da área de recursos humanos considera-o como um meio necessário para identificar as discrepâncias que ocorrem entre as necessidades organizacionais e as necessidades do cargo, para, posteriormente, conduzi-lo aos treinamentos (BOOG, 1994; CARVALHO 1997; FERREIRA, 1985; FRANCO *et al.*, 1981; MARRAS, 2000).

Todavia, conforme pode ser verificado na Figura 6, o instrumento de LNT, detalhado na metodologia, diferencia-se do entendimento tradicional apresentado pelos autores supracitados. A proposta nessa dissertação visa identificar a necessidade de treinamento para a média gerência pública, através da análise dos CGCs que foram tratados anteriormente, bem como o conceito de competência gerencial e conhecimento.

As reflexões apresentadas sobre o LNT denotam que o seu emprego se destina a identificar capacitação gerencial (potencialidades) e carências de conhecimento de gestão dos gerentes médios, decorrentes da falta de saberes [explícitos e implícitos] e atitudes, para que sejam sanadas através do treinamento. A identificação dessas carências pelo uso do LNT no setor de treinamento pode ocorrer através de situações e/ou cenários distintos.

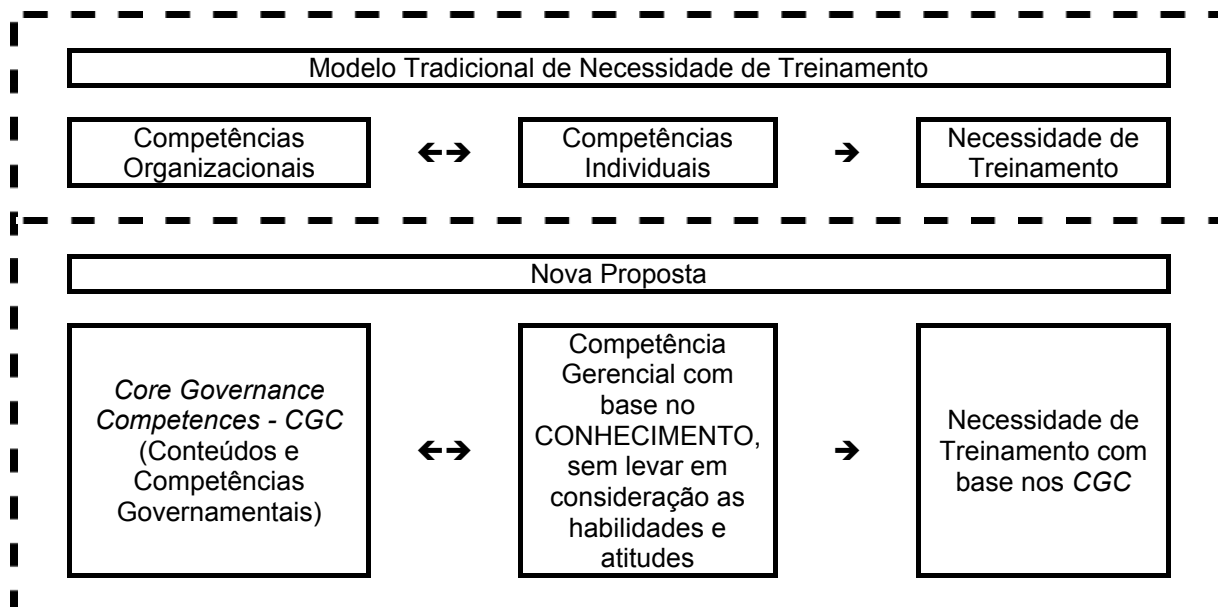


Figura 6: Necessidade de treinamento: As diferenças do modelo tradicional e o proposto.

Marras (2000) enfatiza que o LNT pode detectar e diagnosticar carências de treinamento em dois diferentes cenários, o reativo e o prospectivo:

- a) o cenário reativo representa situações em que a necessidade de treinamento **já está presente**. Os problemas reais podem ser sentidos e avaliados em termos de conseqüências práticas. Corresponde a uma situação análoga à manutenção corretiva, ou seja, a uma operação **tapa-buracos**;
- b) o cenário prospectivo permite a antecipação às mudanças previstas (aos problemas e acontecimentos), visando atingir as metas e objetivos futuros. Corresponde a uma situação análoga à manutenção preventiva.

O instrumento de LNT sugerido para aplicação às prefeituras brasileiras, e que se encontra detalhado no próximo capítulo, tem como característica básica a identificação de necessidade de treinamento num cenário prospectivo, permitindo às prefeituras antecipar-se, nas situações contingenciais, decorrentes das estratégias do PDRAE.

Uma outra reflexão, que se apresenta quanto à execução do LNT, refere-se ao meio de identificar necessidade de treinamento nas organizações. Quais meios deverão ser utilizados para o LNT?

Os principais meios de LNT, segundo alguns autores, se encontram relacionados no Quadro 2, a seguir:

AUTOR	MEIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO
CHIAVENATO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação de desempenho 2. Observação 3. Questionários 4. Solicitação de supervisores e gerentes 5. Entrevistas com supervisores e gerentes 6. Reuniões interdepartamentais 7. Exame de empregados 8. Modificação do trabalho 9. Entrevista de saída 10. Análise de cargos 11. Relatórios periódicos da empresa ou de produção
BOOG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrevistas com pessoal de linha 2. Entrevistas com supervisores/Gerentes 3. Entrevistas de saída 4. Questionários 5. Listagem 6. Avaliação de desempenho 7. Observação 8. Pesquisas de atitude (ou de clima) 9. Discussão em grupo 10. Reuniões interdepartamentais 11. Exames de conhecimento 12. Exame dos índices de RH 13. Cursos gerenciais 14. Solicitação de supervisores/gerentes
FRANCO	<p>Análise de cargos e funções Análise de carga de trabalho Análise de contingente de trabalho Avaliação de pessoal Opiniões de pessoal</p>
TACHIZAWA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Questionários 2. Solicitação do pessoal de chefia 3. Entrevistas com o pessoal de chefia 4. Reuniões e seminários 5. Mudanças organizacionais e de sistemas 6. Entrevistas de desligamento
MARRAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicação de questionários 2. Entrevistas com trabalhadores e supervisores 3. Aplicação de testes ou exames 4. Observação in loco de trabalhos sendo realizados 5. Folha de avaliação de desempenho 6. Solicitação direta do trabalhador ou supervisor
LÔPO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observações 2. Solicitações de gerência 3. Entrevistas 4. Conferências de grupos 5. Análise de cargos ou de atividades 6. Questionário de pesquisas 7. Testes ou exames 8. Avaliação de mérito ou de execução 9. Registros de pessoal 10. Relatórios da empresa ou de produção 11. Planejamento organizacional a longo prazo

Quadro 2: Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento.
Fontes: Dados secundários diversos.

Constata-se que não há consenso pelos autores indicados no Quadro 2 quanto aos meios utilizados para o LNT, e que existem meios idênticos aplicados por eles. Destes meios elegem-se alguns que se consideram de maior relevância e que podem ser observados no Quadro 3, a seguir:

RESUMO	<ol style="list-style-type: none">1. Análise de carga de trabalho2. Análise de cargos3. Análise de contingente de trabalho4. Avaliação de desempenho5. Cursos gerenciais6. Discussão em grupo7. Entrevista de saída8. Entrevistas com supervisores e gerentes9. Exames de conhecimento10. Exame de empregados11. Exame dos índices de RH12. Listagem13. Modificação do trabalho14. Observação15. Pesquisas de atitude (ou de clima)16. Questionários17. Relatórios periódicos da empresa ou de produção18. Reuniões interdepartamentais19. Solicitação de supervisores e gerentes20. Planejamento organizacional a longo prazo
--------	---

Quadro 3: Resumo dos Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento

Existem seis métodos de LNT desenvolvidos especialmente para identificar a necessidade de treinamento de executivos, segundo ROSA (1979, p. 6), quais sejam:

- a) análise de solução de problemas de desempenho na empresa;
- b) o método das três fases;
- c) LNT através da análise de solução de problemas globais da empresa;
- d) LNT através da auto-avaliação analítica;
- e) diagnóstico integrado de necessidades de treinamento;
- f) LNT através da auto-avaliação global.

Dentre os métodos sugeridos por Rosa (1979), o que se destaca é o método de três fases, amplamente divulgado por uma diversidade de autores, como sendo um meio de diagnosticar o treinamento através da análise dos níveis organizacionais, de recursos humanos e de tarefas. Sobre isso já discorreram amplamente autores, como: Marras (2000), Carvalho (1999), Boog (1994), Gil (1994) entre outros. Esse assunto será retomado *a posteriori*, quando se comentar os tipos de análise do LNT.

Com relação aos demais métodos de LNT desenvolvidos por Rosa (1979), os primeiros quatro métodos restringem-se ao detalhamento das fases dos objetivos e da metodologia. Os dois últimos métodos permitem um detalhamento maior das fases, em termos de objetivos, da metodologia da coleta de dados, da metodologia de análise e diagnóstico e, finalmente, dos resultados das aplicações dos métodos.

Todavia, conforme se constatou, existem métodos que possuem mais fases que outros, e os detalhamentos entre as diversas fases também são distintos.

De modo geral, a aplicação desses métodos de LNT é demorada, não serve ao propósito deste estudo, que é o de proporcionar um método rápido de LNT em condições contingenciais para as prefeituras brasileiras. Esses métodos não foram incluídos no rol de meios de LNT, tendo em vista sua lentidão.

Além de meios, se faz necessário observar também os instrumentos utilizados.

Carvalho (1997) apresenta quatro instrumentos de diagnóstico organizacional:

- a) modelo tipo **caixa negra**;
- b) modelo segundo Hesketh;
- c) modelo de levantamento macroestrutural;
- d) modelo de levantamento microestrutural.

Esses modelos sugeridos por Carvalho (1997) são instrumentos para realizar o diagnóstico do treinamento em nível organizacional ou empresarial. São instrumentos que possibilitam à área de treinamento fazer uma análise da empresa.

Portanto, também são instrumentos que não servem ao propósito desse estudo, pois a aplicação prática deles é muito lenta, em consequência do nível de abrangência que permitem diagnosticar. Eles também não foram incluídos na relação de meios de LNT pelas razões apresentadas.

Apreciados os meios de LNT, será indispensável conhecer as características próprias que cada um deles apresenta. Essas características permitem ao setor de treinamento das organizações decidir qual o melhor ou mais adequado meio de LNT a ser utilizado. Pode ocorrer também a necessidade do emprego conjunto dos meios de LNT. As características dos dezenove meios utilizados para o LNT nas organizações se encontram inseridos no Quadro 4, a seguir:

MEIOS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT	CARACTERÍSTICAS	AUTOR
1. Avaliação de desempenho	Através da avaliação de desempenho é possível descobrir não apenas os empregados que vêm executando suas tarefas abaixo de um nível satisfatório, mas também averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	Podem dar uma indicação muito boa, não apenas a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento, mas também a respeito dos setores da empresa (ou tarefas) que exigem maior atenção.	BOOG
	Apenas faz citação como avaliação de pessoal.	FRANCO <i>et al.</i>
	Apenas faz citação como avaliação de mérito ou de produção.	LÔPO

2. Observação	Verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente, com excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, turnover elevado etc.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	A observação direta focaliza habilidades e comportamentos, em vez de atitudes e conhecimentos. É uma técnica difícil, que requer observador muito habilitado para evitar distorções grosseiras.	BOOG
	Apenas faz citação como observações.	LÔPO
3. Questionários	Pesquisas através de questionários e listas de verificação (<i>check-lists</i>) que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	Podem recorrer a uma grande variedade de formas de perguntas (abertas, fechadas, projetivas, etc.) e permitem abranger amostras muito significativas ou até toda a população.	BOOG
	Apenas faz citação como questionário de pesquisas.	LÔPO
4. Solicitação de supervisores e gerentes	Quando a necessidade de treinamento atinge um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	Não pode ser deixada de lado. No momento em que as necessidades de treinamento atingem um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores colocam-nas em evidência.	BOOG
	Apenas faz citação como solicitações de gerência.	LÔPO
5. Entrevistas com supervisores e gerentes	Contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a possíveis problemas solucionáveis através de treinamento, geralmente surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	Visando obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio do treinamento.	BOOG
	Apenas faz citação como entrevistas.	LÔPO
6. Reuniões interdepartamentais	Discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.	CHIAVENATO
	Visam examinar problemas mais amplos e mesmo hierarquizar necessidades de treinamento.	BOOG

7. Exame de empregados/ pessoal de linha	Testes sobre o conhecimento do trabalho de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	MARRAS
	Visando obter a percepção (de quem executa) dos problemas de trabalho. Podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupos etc.	BOOG
	Apenas faz citação como testes ou exames.	LÔPO
8. Modificação do trabalho	Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.	CHIAVENATO
9. Entrevista de saída	Quando o empregado está deixando a empresa, é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação.	BOOG
	Apenas faz citação como registro de pessoal.	LÔPO
10. Análise de cargos	Apenas faz citação.	CHIAVENATO
	O processo de coligir informação relacionadas com as atribuições e responsabilidades de um cargo específico. Resultam dessa análise descrições e especificações de cargo. Observa-se, contudo, que, em geral, as organizações detêm-se mais nas descrições (o que deve ser feito, como e por quê) e menos nas especificações (requisitos mínimos em termos de nível de escolaridade, experiência, aptidões, habilidades, conhecimento e mesmo atitudes).	FRANCO <i>et al.</i>
	Apenas faz citação, como análise de cargos ou de atividades.	LÔPO
11. Relatórios periódicos da empresa ou de produção.	Apenas faz citação.	CHIAVENATO
	Apenas faz citação, como relatórios da empresa ou de produção.	LÔPO
12. Listagem	É uma variante de questionário, podendo apresentar uma série de comportamentos (ou conhecimentos) e solicitando aos pesquisados que apontem (sim ou não) ou avaliem (em escala) suas necessidades.	BOOG
13. Pesquisas de atitude (ou de clima)	Podem oferecer indicações de necessidades de treinamento ligadas a níveis gerais de satisfação ou insatisfação.	BOOG
14. Discussão em grupo/ opiniões de pessoal	Reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento.	BOOG
	Apenas faz citação.	FRANCO <i>et al.</i>
	Apenas faz citação, como conferências de grupos.	LÔPO

15. Exames de conhecimento	Testes sobre conhecimento de trabalho (habilidade, conhecimentos técnicos etc.). São muito úteis, inclusive para permitir a eliminação de redundância no ensino de habilidades e conhecimentos já adquiridos. São úteis também para estabelecer linha de base que permita uma comparação, após treinamento.	BOOG
16. Exame dos índices de RH	Exame de indicadores, como <i>turnover</i> , absenteísmo etc.	BOOG
17. Cursos gerenciais	Aproveitamento da situação de cursos gerenciais (comportamentos ou não), visando obter indicações sobre necessidades de treinamento.	BOOG
18. Análise de carga de trabalho	Significa traduzir os encargos de trabalho em homem-hora.	FRANCO <i>et al.</i>
19. Análise de contingente de trabalho	Considera o número de pessoas que se dispõem para os encargos traduzidos em homem-hora, levando em consideração índices de absenteísmo e <i>turnover</i> , com vistas a orientar decisões para dispensa, remanejamento, seleção, contratação e mesmo treinamento de pessoal.	FRANCO <i>et al.</i>
20. Planejamento organizacional a longo prazo	Apenas faz citação.	LÔPO

Quadro 4: Características dos Meios de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

Fontes: Adaptado de Boog (1994, p. 149), Chiavenato (1985, p. 296); Franco *et al.* (1981, p. 40-41); Lôpo (1999, p. 82); Marras (2000, p. 154).

Identificar as necessidades de treinamento é uma tarefa pouco gratificante ao setor de treinamento, que se depara com a dificuldade da constante cobrança dos resultados em curto prazo, causada pela exigência empresarial. Ela ocorre nos estágios que antecede o LNT e, também, durante a aplicação do LNT (BOOG, 1994).

De acordo com Boog (1994), o setor de treinamento das organizações para evitar que se cometa alguns equívocos deve considerar que:

- a) o diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico, tendo em vista que as necessidades são abrangentes e não-específicas;
- b) o quadro de necessidades da organização não é apenas retrospectivo, mas, sobretudo, prospectivo. A concepção do treinamento e desenvolvimento

deve visar os objetivos futuros da organização, reduzindo a ótica míope de resolver problemas já ocorridos ou de carências atuais;

- c) o esforço de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais das diversas áreas [administração de empresas e pública, psicologia, sociologia, economia, ciências contábeis, engenharia, etc.], de modo que se obtenha uma percepção real e ampla da organização;
- d) o diagnóstico das necessidades de treinamento é uma atividade contínua, não podendo ser considerado uma tarefa isolada, formal, que só ocorre em um determinado momento.

O instrumento de LNT, proposto no capítulo seguinte, é simultaneamente holístico e específico. É holístico porque o modelo do questionário inclui necessidades abrangentes do setor público brasileiro, envolvendo um total de dezesseis (16) CGCs, propostas por Gaetani (1998). É específico porque pode ser aplicado somente nas prefeituras brasileiras. Vale salientar que, com as devidas modificações, o instrumento pode ser aplicado em qualquer esfera da administração pública direta e/ou indireta.

Compreendidas as visões sistêmicas e do processo do LNT, seus cenários de reação e prospecção, seus meios e características, suas dificuldades e equívocos na implementação, cabe discutir ainda um ponto de importância fundamental do LNT, seus níveis de análise, ou seja, analisar o LNT nos três níveis da organização: institucional, intermediário e operacional.

O LNT pode ser feito em três níveis de análise:

- a) nível organizacional (BOOG, 1994; GIL, 1994; CARVALHO, 1999); da empresa (CARVALHO, 1988); da estrutura geral (MARRAS, 2000);

b) nível dos recursos humanos (GIL,1994), individual (BOOG, 1994; MARRAS, 2000);

c) nível das tarefas (CARVALHO, 1988; GIL, 1994), do trabalho (CARVALHO, 1999), operacional (BOOG, 1994), do comportamento (CARVALHO, 1988; CARVALHO 1999).

No Quadro 5, estão especificados detalhadamente os três níveis de análise, com base no pensamento de Gil (1994).

Nível de análise	Informações Básicas
Análise Organizacional	Consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação.
Análise de Recursos Humanos	Consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.
Análise das Tarefas	Consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas, bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz.

Quadro 5: Os Três Níveis de Análise no Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Fonte: Gil ,1994, p. 65.

Para a definição do instrumento de LNT, foi utilizada a abordagem da análise dos recursos humanos relativos à média gerência. Esse tipo de abordagem proporciona uma análise qualitativa da média gerência, que verifica se ela é suficientemente qualitativa para as atividades atuais e futuras da organização.

Conforme salientado anteriormente, foram levadas em conta somente as dimensões administrativas e políticas, pelo fato de serem dimensões de intensa e ampla aplicabilidade às funções gerenciais da organização pública ou do setor público.

Nesse estudo, foram desconsideradas duas dimensões: a técnica e a psicossocial, tendo em vista que essas dimensões relacionam-se apenas indiretamente com a temática e a problemática dessa pesquisa.

A dimensão técnica é uma dimensão que já está implícita no cargo do servidor de provimento efetivo. É preciso salientar que o servidor que ocupa cargo de provimento efetivo e que é designado para ocupar cargo de média gerência deveria conhecer profundamente os processos e sub-processos do órgão de sua lotação funcional, conjugando as habilidades técnicas do cargo de provimento efetivo com a gerencial, transferindo o *know-how* de um para outro cargo e vice-versa, mesmo que seja de forma empírica e com esforço pessoal.

A dimensão psicossocial, por outro lado, é uma dimensão que auxilia a administração municipal na identificação do perfil gerencial da sua média gerência pública, envolvendo conhecimentos relativos à criatividade, motivação, segurança, controle emocional, etc. Considerando-se que não é o propósito dessa pesquisa identificar os níveis de conhecimento gerencial da média gerência pública, sob os aspectos que envolvem a dimensão psicossocial. Vale ressaltar que a nova aplicabilidade para esse tipo de dimensão poderá ser obtida através de outro meio de LNT, como a entrevista, por exemplo, em outros trabalhos.

Entende-se que, na delimitação desse estudo, atender as dimensões administrativas e políticas responde às contingências contextuais.

2.10 LNT: CONTRIBUIÇÕES SIGNIFICATIVAS PARA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO GERENCIAL

A primeira etapa do ciclo do treinamento, denominada de LNT e/ou diagnóstico do treinamento, na esfera pública é um assunto praticamente desconhecido até

onde alcançou essa investigação. Lôpo (1999) relata em sua pesquisa realizada na Petrobrás, utilizando o LNT como instrumento teórico. Entretanto, essa pesquisa não está ancorada no CGC e não é utilizada como instrumento metodológico, diferenciando-se do desenvolvimento desse estudo.

Em geral, a utilização do LNT tem ocorrido quando o treinamento apresenta resultado insatisfatório, identificado na etapa da avaliação dos resultados do ciclo do treinamento, conforme Figura 5, apresentada anteriormente.

Em decorrência das novas mudanças no panorama das organizações, o LNT passa a ter um novo significado e importância, pois é através do diagnóstico do treinamento que novas necessidades (em termos de conteúdos e competências) podem ser visualizadas e empregadas na capacitação de gestão de pessoas. Assim, o LNT não serve apenas como uma ferramenta para cumprir sua restrita missão no processo do treinamento, empregada somente quando a avaliação do resultado do treinamento for insatisfatório, ou seja, de forma corretiva.

O LNT pode ser empregado de modo preventivo nas organizações, sejam elas privadas ou públicas. Dessa forma, o seu uso contribui para que as organizações se antecipem na identificação das necessidades de treinamento em conteúdos e competências que precisam ser transmitidos e assimilados rapidamente pelos tomadores de decisão. Essa rapidez favorece a obtenção de respostas à velocidade nas mudanças que ocorrem no cenário nacional e mundial.

A abordagem eleita para esse estudo é inovadora no sentido que utiliza o CGC não apenas como fundamento teórico para o treinamento, mas como referência teórico-metodológica para o LNT, numa abordagem que inclui a capacitação gerencial.

Para melhor elucidação desta fundamentação teórica, a Figura 7 sintetiza o conteúdo apresentado.



Figura 7: Síntese da abordagem teórica

3 PROCESSO METODOLÓGICO

DaSilva (2001, p. 40), tomando por base o pensamento de autores como Demo (1992), Minayo (1997), Gil (1994), Triviños (1987), Bruyne *et al.* (1977), Richardson (1999), salienta que “todo trabalho, de cunho acadêmico ou não, tem uma base de fundamentos teóricos, no intuito de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que lhe dá um norteamento”.

O referido autor, ao citar Demo (1991, p. 11), menciona que metodologia “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

As ciências contemplam como função principal a melhoria contínua da relação do homem com seu mundo, por meio do acervo do conhecimento denominado ‘**científico**’, distinto do conhecimento popular, do filosófico e do religioso (teológico). Caracteriza-se científico, dentre diversos atributos, por ser sistemático, verificável e falível. Assim, não é definitivo, absoluto ou final, já que novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo da teoria existente (LAKATOS; MARCONI, 1986 *apud* DASILVA, 2001, p. 42).

Ao abordar metodologicamente o seu trabalho, DaSilva (2001), com muita propriedade, extrapola a questão científica e metodológica da pesquisa, diferenciando os termos método de método científico, ao expressar Gil (1994, p. 27, grifo nosso): “pode-se definir **método** como caminho para se chegar a determinado fim. E, **método científico** como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento.”

Assim, com base nesses autores, torna-se manifesta a importância da metodologia na pesquisa, por meio do emprego de método científico para se obter o conhecimento científico e produzir ciência.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Do ponto de vista da sua natureza, a pesquisa deverá ser aplicada (SILVA, 2000), uma vez que se objetiva:

- a) identificar a necessidade de treinamento da média gerência [entende-se por média gerência, nesta dissertação, o cargo de confiança e de terceiro nível na estrutura hierárquica da PMFI] de uma organização pública;
- b) estabelecer o nível de conhecimento gerencial dos servidores para classificá-los como multiplicadores de capacitação gerencial ou treinandos;
- c) indicar em que conteúdos devem os gerentes ser treinados.

A abordagem do Problema de Pesquisa foi qualitativa, pois envolveu uma situação complexa do mundo real, tendo em vista que se utilizou o LNT para evidenciar a capacitação da média gerência pública.

Em relação à complexidade da realidade, Richardson (1999, p. 83) diz que

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Quando um problema de pesquisa é classificado como qualitativo, normalmente, pressupõe-se dispensável o uso de métodos e técnicas estatísticas para sua solução.

Situações como essas são consideradas por Richardson como dicotômicas.

Todavia, afirmam Goode e Hatt (1973 *apud* RICHARDSON, 1999, p.79) que:

A pesquisa moderna deve rejeitar como falsa dicotomia a separação entre estudos 'qualitativos' e 'quantitativos', ou entre ponto de vista 'estatístico' e **não estatístico**. Além disso, não importa quão precisa sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade.

Nesse sentido, pode-se dizer que a discussão, se o método é quantitativo ou qualitativo, deve se dar no campo epistemológico, e não no campo metodológico, o que justifica como verdadeira a dicotomia observada por Richardson (1999).

Não obstante a classificação qualitativa do problema e dos objetivos estabelecidos, essa pesquisa foi classificada como descritiva, pois assumiu, em geral, a forma de levantamento, envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, no caso o questionário (ANDRADE, 1997; SILVA e MENEZES, 2000).

Para Gil (1987, p. 44), “as pesquisas descritivas são [...] as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. A pesquisa descritiva, por descrever situações de mercado, a partir de dados primários, é chamada de pesquisa *ad hoc* (DENCKER, 1998).

Na pesquisa descritiva não existe preocupação em explicar alguma coisa (**o porquê**) ou mostrar relações causais (**como nas pesquisas de caráter experimental**), embora possam associar certos resultados a grupos de respondentes (ROESCH, 1999).

Nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados e os fenômenos do mundo físico são estudados sem qualquer interferência e manipulação do pesquisador (ANDRADE, 1997).

Os procedimentos metodológicos necessários à conclusão desse estudo permitem classificá-lo, também, como Estudo de Caso. Esse tipo de estudo envolve “o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991 *apud* SILVA e MENEZES, 2000, p. 21)”. A unidade de análise refere-se à média gerência municipal. Triviños (1987, p. 133) corrobora o pensamento de Gil (1991), ao dizer que “o estudo de caso é uma

categoria de pesquisa cujo objeto é uma **unidade** que se analisa aprofundadamente”. Entende-se aqui como objeto de pesquisa, compreendendo fenômenos, processos, sistemas, etc.

“O estudo de caso refere-se a uma análise intensiva de uma situação particular (TULL, 1976 *apud* BRESSAN, 2000, p. 2)” e serve para “descrever uma situação gerencial (BONOMA, 1985 *apud* BRESSAN, 2000, p. 2)” e, também, para “responder às questões **como** e **porquê** que são questões explicativas e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo [...] (BRESSAN, 2000, p. 2, grifo nosso)”.

Ao abordar os tipos de estudos de casos e levantar a questão de validar o estudo de um único caso, Yin (1989 *apud* BRESSAN, 2000, p. 8) menciona que “o caso pode representar também um caso extremo ou único ou pode se tratar de um caso revelador que não era possível de ser investigado anteriormente e, desta forma, se constituírem objetos válidos para estudo.”

Pode-se concluir que o estudo de caso,

[...], assim como os métodos qualitativos, são úteis quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde naturalmente ocorre (BONOMA, 1985 *apud* BRESSAN, 2000, p. 15).

O método de abordagem científica do presente estudo é o indutivo, tendo em vista que Godoy (1995, p. 63) salienta que,

Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições [...] As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está estudando, constrói o quadro teórico aos poucos, à medida que coleta os dados e os examina.

Lôpo (1999, p. 82), tomando por base as técnicas de LNT do *Reserch Committee of the American Society of Training and Development* (Comitê de Pesquisa da Sociedade Americana de Treinamento e Desenvolvimento), apresenta onze técnicas de LNT, que são:

- c) observações;
- d) solicitações de gerência;
- e) entrevistas;
- f) conferência de grupos;
- g) análise de cargos ou de atividades;
- h) questionário de pesquisa;
- i) testes ou exames;
- j) avaliação de mérito ou de execução;
- k) registros de pessoal;
- l) relatórios da empresa ou de produção;
- m) planejamento organizacional a longo prazo (sic).

Nesse estudo optou-se pela técnica de questionário de pesquisa, pois os dados coletados através de instrumento apropriado (questionário) podem induzir a construção de um cenário que identifique a necessidade de treinamento na gerência municipal. Nesse sentido, o instrumento de coleta de dados desse trabalho, mediante alguns ajustes, poderá ser útil para outros municípios que pretendam aplicar tal instrumento para levantar as necessidades de treinamento de sua média gerência.

Para Oliveira (1997, p. 14),

muitos gerentes das empresas governamentais têm alguma experiência gerencial, mas a grande maioria conhece apenas os aspectos técnicos de suas funções e desprezam os aspectos gerenciais.

Nesse estudo, adotou-se como pressuposto que os cargos da média gerência pública são, necessariamente, ocupados por servidores estáveis, com idêntica capacidade técnica e conhecimentos.

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

De acordo com Alves (1991, *apud* DASILVA, 2001, p. 43), “as perguntas de pesquisa consistem na operacionalização do problema de pesquisa. Através delas, pode-se obter, no contexto estudado, os aspectos relevantes para o que interessa ao pesquisador”.

Ainda com base no entendimento do referido autor, a partir do problema de pesquisa e do referencial teórico empírico, pôde-se desdobrar novas perguntas que serviram de sustentação para a presente dissertação, quais sejam:

- a) como identificar a necessidade de treinamento da média gerência do setor público?
- b) que conjunto de procedimentos metodológicos permite levantar a necessidade de treinamento da média gerência?
- c) em que nível de conhecimento gerencial se encontra a média gerência?
- d) em quais dimensões e conteúdos os gerentes precisam ser treinados?
- e) como as prefeituras municipais podem antecipar as situações contingenciais decorrentes das estratégias do PDRAE?

3.1.2 Delimitação do Estudo

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. De acordo com Marconi e Lakatos (1996, p. 27), a pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) ao assunto (selecionando um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo);
- b) à extensão (porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito no qual o fato se desenrola);
- c) a uma série de fatores (meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazo) que podem restringir o seu campo de ação.

Para a adoção de procedimentos metodológicos na delimitação dessa pesquisa, em termos práticos, as seguintes limitações ocorreram:

- a) quanto ao assunto, foram abordados os aspectos referentes ao Levantamento das Necessidades de Treinamento;
- b) quanto à extensão, foi abrangida a esfera pública municipal;
- c) quanto aos fatores, foi delimitado a analisar a média gerência pública.

3.1.3 Do Universo de Pesquisa e Amostra

A constituição do banco de dados para a realização de pesquisa, envolvendo o setor público brasileiro na esfera municipal, *a priori* poderia considerar os servidores públicos das prefeituras como o seu universo.

Identificar nesse universo quais serão os prováveis servidores que poderiam ser pesquisados, pode parecer difícil ou mesmo impossível, mas deve-se levar em conta que as Prefeituras Municipais, geralmente, contabilizam, no quadro de lotação dos seus servidores, aqueles que são estatutários, os que exercem uma função especial (de confiança, gratificada, etc.), os inativos, os pensionistas, os comissionados e contratados, conforme se observa no Quadro 6, a seguir.

Servidores Públicos Municipais	Números (em quantidade)	
Funções de Confiança (Média Gerência)	127	Universo/População
Total de Médios Gerentes da PMFI	127	

Quadro 6: Universo e População da Pesquisa

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DPRH, Secretaria Municipal da Administração – SMAD, Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – PMFI.

Desse modo, torna-se bem mais fácil escolher a população que será pesquisada. Como o presente estudo visou à identificação do nível de conhecimento gerencial da média gerência pública, os médios gerentes (gerentes do terceiro escalão) foram os elementos que compuseram o referido universo e a população, e que foram empregados para o cálculo da amostra.

“A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 28)”. A metodologia para cálculo da amostra desse estudo foi definida segundo Silva e Menezes (2000) como não-probabilística e intencional. A representatividade da amostra que foi adotada para esse estudo estende-se somente ao município de Foz do Iguaçu. A amostra abrangeu partes da população que representa os cargos da média gerência pública da Prefeitura, objeto desse estudo. Os ocupantes desses cargos desempenham função especial na administração direta.

As fórmulas para calcular o tamanho da amostra (RICHARDSON, 1999, p.170), o nível de confiança (de 95%) e o erro de estimação (de 5%) (STEVENSON, 1981, p.199-219) estão descritas no Quadro 7, a seguir:

	Cálculo amostral:	Nível de confiança	Erro de estimação
Equação genérica	$N = \sigma^2.p.q. N / E^2 (N - 1) + \sigma^2.p.q$	$\bar{x} \pm z (\sigma_x / n^{1/2})$	$E = z (\sigma_x / n^{1/2})$
Substituição das variáveis na Equação Genérica	$N = \sigma^2.p.q. NSFC / E^2 (NSFC - 1) + \sigma^2.p.q$	$\bar{x} \pm z (\sigma_x / NSFC^{1/2})$	$E = z (\sigma_x / NSFC^{1/2})$
Legendas: <u>Fórmula do Cálculo amostral:</u> n = tamanho da amostra = 5,40 σ^2 = nível de confiança (escolhido, em número de desvios - sigmas) = 0,00226 p = proporção da característica pesquisada no universo, calculado em porcentagem = 95% q = 100 – p (em porcentagem), proporção do universo que não possui a característica pesquisada (q = 1 – p) = 5% N = tamanho da população = 127 E ² = erro de estimação permitido = 5% NSFC = número de servidores em Função de Confiança = 127 z = confiança desejada = 95% σ_x = dispersão na população \bar{x} = média amostral			

Quadro 7: Cálculo da Amostra, do Nível de Confiança e do Erro de Estimação
Fonte: Adaptado de Richardson (1999, p. 170) e Stevenson (1981, p. 199-219).

Aplicando-se os valores contidos no Quadro 6 para o cálculo do tamanho da amostra, obteve-se um total de 5,40 servidores estáveis, ocupantes do cargo de função gratificada, que compuseram *a priori* a referida amostragem.

3.1.4 Dos Sujeitos da Pesquisa

No entendimento de Vergara (1997, p. 50), “sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita”.

Os sujeitos da pesquisa desse trabalho foram os servidores públicos municipais efetivos, ocupantes do cargo de Função de Confiança – FC, pertencentes à Administração Direta (ou Centralizada) da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Nessa dissertação, o contingente populacional previsto foi de cinco cargos da média gerência, de um universo de cento e vinte e sete servidores públicos da administração direta da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, contudo, foram efetivamente pesquisados oito sujeitos.

3.2 DO PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E DE ANÁLISE

A coleta de informações iniciou-se com a revisão da literatura em livros, dicionários, periódicos especializados, teses, dissertações, *internet*, entre outras fontes bibliográficas. Além disso, foram consultadas bibliotecas de instituições públicas e privadas de ensino superior.

Como procedimento de coleta de informações, utilizaram-se dois recursos distintos: dados primários e dados secundários.

Dados primários são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador (DASILVA, 2001, p. 52). Os dados primários foram coletados através da aplicação de questionário aos ocupantes de cargos de função de confiança (FC) – Média Gerência – Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu.

Dados secundários são aqueles já disponíveis na organização, contidos em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas e regimentos, leis e estatutos e demais documentos organizacionais (DASILVA, 2001, p. 53).

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se pesquisa documental em atos administrativos [decretos] do poder executivo municipal e da esfera federal de governo. Outras informações foram fornecidas pelo Departamento de Recursos Humanos – DPRH, da Secretaria Municipal da Administração – SMAD.

Questionário como instrumento de pesquisa foi utilizado para o LNT, cujo formulário pré-impresso contém quesitos devidamente sistematizados e padronizados, com perguntas fechadas. Sua aplicação e a tabulação dos dados permitem substancial redução de tempo, se comparado a outros instrumentos. Para alcançar os objetivos dessa dissertação, o questionário foi escolhido como instrumento principal de coleta de dados primários.

Em se tratando de dados primários, o processo de pesquisa pode ser considerado crítico, no que se refere à escolha do instrumento mais adequado para coletá-los. O instrumento de coleta de dados é determinante para a confiabilidade das informações, principalmente, as que envolvem processos decisórios, em termos da *performance* da média gerência.

Quando o pesquisador possuir muitos dados confiáveis, capazes de serem traduzidos em informações, existe a oportunidade dele visualizar com maior profundidade e realismo os problemas de uma organização. Assim, desaparece toda e qualquer suposição baseada em princípios desconhecidos, ou até mesmo duvidosos (OLIVEIRA, 1995).

Apesar de confiáveis, haverá sempre um certo nível de incerteza associado aos dados, à informação e à decisão tomada. Porém, escolhendo-se uma metodologia adequada para coletar dados, tais incertezas podem ser estimadas e, até mesmo, reduzidas (OLIVEIRA, 1995).

Em se tratando de organizações, são muitos os meios (ou instrumentos) utilizados para coleta (ou levantamento) de dados e informações, principalmente, quando se refere à necessidade de treinamento. A revisão teórico-empírica realizada nessa pesquisa permitiu identificar vinte (20) meios de LNT, dos quais, três são técnicas de pesquisa muito comuns:

- a) o questionário;
- b) a entrevista;
- c) a observação direta.

O Quadro 8 apresenta um comparativo entre as vantagens e desvantagens desses instrumentos.

Instrumentos de coleta de dados comuns	Autores	Vantagens (V) e Desvantagens (D)	
		V	D
Questionário	Marconi e Lakatos (1996, p. 89)	11	10
	Gil (1987, p. 128-129)	5	6
	Richardson (1999, p. 205-206)	6	3
Entrevista	Marconi e Lakatos (1996, 85-86)	7	7
	Gil (1987, p. 118-119)	3	7
Formulário	Marconi e Lakatos (1996, p. 100-101)	7	6
Observação direta	Richardson (1999, p. 263, 264)	5	2

Quadro 8: Comparativo das Vantagens e Desvantagens dos Instrumentos de Coleta de Dados Comuns

Fonte: Adaptado de Gil (1987), Marconi e Lakatos (1996) e Richardson (1999).

Dos autores referenciados no Quadro 8, nenhum deles discute com profundidade e abrangência as vantagens e desvantagens da aplicação dos instrumentos **comuns** de coleta de dados. Marconi e Lakatos (1996) e Gil (1987) não citam as vantagens e desvantagens da observação direta, bem como Richardson (1999), que não faz referência à entrevista e ao formulário. O instrumento comum de coleta de dados que a maioria dos autores referencia é o **questionário**.

As razões óbvias para se escolher o questionário como instrumento apropriado a ser aplicado ao processo de pesquisa surge quando se comparam: entrevista, observação direta e questionário. Assim, ao se comparar esses três instrumentos de coleta de dados, nessa pesquisa, deu-se preferência ao questionário, devido aos seguintes motivos:

- a) “a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano (GIL, 1987, p. 118)”. Essa afirmação contraria o objetivo dessa pesquisa, por não se destinar a coletar dados para estudar o comportamento gerencial, mas, sim, para identificar multiplicadores de capacitação gerencial e treinandos. Considerando que a média gerência tem aversão a prestar informações verbalmente, a entrevista apresenta dois agravantes: o primeiro é a “disposição do entrevistado em dar as informações necessárias (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 85)”; o segundo é a “retenção de alguns dados importantes, receando que sua identidade seja revelada (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 85)”;
- b) o meio mais direto de estudar uma ampla variedade de fenômenos é através da observação direta (RICHARDSON, 1999), ou seja, tudo o que pode ser percebido pelos sentidos ou pela consciência, bem como tudo o que é raro e surpreendente. Portanto, o emprego da observação direta contraria o objetivo dessa pesquisa, por não se prender ao estudo desses tipos de fenômenos apontados pelo autor.

3.2.1 Da Elaboração do Questionário

A diversidade de temas que se apresentaram no processo de elaboração do questionário para o LNT exigiu alguns cuidados na seleção das perguntas.

Os **Core Governance Competences** foram tomados como arcabouço do questionário e foram divididos em duas dimensões: dimensão administrativa (por ser a mais amplamente empregada pela gerência) e a dimensão política.

De acordo como Richardson (1999, p. 190, grifo nosso), o questionário não deverá limitar-se à extensão:

Os questionários não estão restritos à quantidade determinada de perguntas, nem a um tópico específico. Existem aqueles que incluem apenas duas ou três perguntas, outros que incluem mais de 100 páginas, dependendo da **complexidade das informações** a serem coletadas.

O modelo de questionário apresentado no Apêndice A desta pesquisa envolve um total de quarenta e oito perguntas, divididas em dezesseis CGCs, sendo destinadas três perguntas para cada um dos conteúdos.

Richardson (1999, p. 190), ao referir-se à aplicação do questionário, afirma que, “em geral, recomenda-se que o questionário, para ser aplicado, não ultrapasse uma hora de duração e que inclua diferentes aspectos de um problema, ainda que não sejam analisados em determinado momento”.

O questionário proposto pode não abordar diferentes aspectos de um problema, mas aborda diferentes aspectos de vários assuntos (e/ou conteúdos), considerados de interesse do serviço público. Tais conteúdos servem de auxílio para:

- a) definir as necessidades de treinamento gerencial;

b) identificar na média gerência pública os multiplicadores de capacitação gerencial e os treinandos.

Portanto, o tema não somente é complexo, mas abrangente, não sendo recomendável que se apliquem vários questionários para cada um dos CGCs. Conforme ensina Moura Castro (1978 *apud* RICHARDSON, 1999, p. 190), “é mais fácil obter informações sobre temas diversos em um só questionário, que aplicar vários questionários que abordam temas específicos”. Para tanto, o **tempo de aplicação do questionário** foi de quatro horas.

O conteúdo das perguntas envolveu conhecimentos relacionados aos CGC. As perguntas formuladas deverão ser precisas, para que possibilitem ao interrogado uma única interpretação, e refiram-se a uma única idéia de cada vez.

O questionário, como meio de LNT, pode ser aplicado como pré-teste. Essa versatilidade na aplicação permite ao pesquisador certificar se o questionário apresenta condições de garantir que os resultados da mensuração estejam isentos de erros e de falhas. O pré-teste permite a reformulação, conservação, modificação, ampliação ou eliminação de questões antes de sua aplicação final aos sujeitos da pesquisa.

Antes da coleta de dados definitiva, o questionário foi aplicado à média gerência, na forma de pré-teste. Para a aplicação preliminar foram escolhidos dois servidores que exerciam função de confiança (média gerência) e que faziam parte do universo da pesquisa, porém, **não compunham a amostra**.

A aplicação preliminar do questionário em forma de pré-teste evidenciou algumas complexidades nas questões, como também exaustão [cansaço físico] por parte dos sujeitos da pesquisa. Essas falhas foram amenizadas com a reelaboração de algumas questões.

O contato direto do pesquisador com os pesquisados reduz um viés de pesquisa representado por um conjunto de oito, das dez desvantagens do questionário (MARCONI; LAKATOS, 1996), que são:

- a) pequena percentagem dos questionários que voltam;
- b) grande número de perguntas sem respostas;
- c) impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas;
- d) a dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, levando a uma uniformidade aparente;
- e) a devolução tardia, prejudicando o calendário ou sua utilização;
- f) o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos, tornando difícil o controle e a verificação;
- g) a formulação das perguntas de maneira clara, concreta, precisa e simples também reduz a desvantagem de que uma questão não deve influenciar a outra;
- h) o preenchimento do questionário será efetuado pelos sujeitos da pesquisa que foram selecionados pela amostra, eliminando desta forma a desvantagem de que nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário.

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (1996), existe uma outra condição desvantajosa do questionário que se refere à **impossibilidade de aplicá-lo a pessoas analfabetas**. Essa desvantagem não ocorreu com os sujeitos dessa pesquisa, pois para ingressarem no serviço público prestaram concurso, além de que, para ocupar a função de gerente, é necessário que o indivíduo seja alfabetizado.

Pode ocorrer, em determinada situação, que uma ou mais desvantagens do questionário se tornem difíceis de ser amenizadas, independentemente do pesquisador estar ou não presente na aplicação do instrumento de coleta de dados. Uma situação similar ocorre com a desvantagem **impacto de universo homogêneo**, citado por Marconi e Lakatos (1996).

O universo pesquisado envolveu servidores públicos da PMFI que apresentaram diferenças quanto:

- a) ao salário normal bruto;
- b) à escolaridade;
- c) ao hábito de leitura;
- d) a participação em cursos de treinamento ou capacitação;
- e) à lotação funcional [local de trabalho];
- f) ao tempo de experiência no serviço público;
- g) ao tempo de experiência na atividade da média gerência.

O questionário foi escolhido para a coleta de dados dessa dissertação, considerando as vantagens apresentadas por Marconi e Lakatos (1996, p. 89), Gil (1987, p. 128), Richardson (1999, p. 205), as quais seguem abaixo:

- a) economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados;
- b) atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- c) abrange uma área geográfica mais ampla;
- d) economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo;
- e) obtém respostas mais rápidas e mais precisas;
- f) há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato;
- g) há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas;
- h) há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador;

- i) há mais tempo para responder e em hora mais favorável;
- j) há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento;
- k) obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis;
- l) implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- m) a tabulação de dados pode ser feita com maior facilidade e rapidez que outros instrumentos (por exemplo, a entrevista).

A aplicação do questionário foi realizada uma única vez, e não foi reutilizado para a mesma clientela interna, em decorrência dos seguintes aspectos:

- a) há pouca rotatividade nos cargos da média gerência na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu;
- b) o LNT é a primeira fase do processo de treinamento, portanto, é a fase de diagnóstico.

O questionário foi aplicado pelo pesquisador, cabendo a ele a incumbência de distribuir, conferir e recebê-los.

Os **aspectos materiais e estéticos** envolveram: papel sulfite tamanho A4, para facilitar a manipulação e arquivamento dos questionários. O texto foi elaborado respeitando o espaçamento duplo de entrelinhas, e os itens foram dispostos de forma a facilitar a computação dos dados.

A proposição da técnica de questionário, para identificar pontos críticos da necessidade de treinamento, envolveu três etapas:

- a) enquadramento dos conteúdos;
- b) elaboração do questionário;
- c) análise dos resultados do questionário.

Na etapa de enquadramento dos conteúdos, foram distribuídos os CGCs para cada uma das dimensões das competências gerenciais estabelecidas (administrativa e política).

Essa etapa envolveu três sub-etapas, quais sejam:

a) seleção das dimensões gerenciais: conforme posicionamento explicitado anteriormente, optou-se por excluir as dimensões técnica e psicossocial, ou seja, a dimensão técnica é uma dimensão que está implícita no cargo do servidor de provimento efetivo, e a dimensão psicossocial auxilia a administração municipal, na identificação do perfil gerencial, envolvendo conhecimentos relativos à criatividade, motivação, segurança e ao controle emocional, que não são focos dessa pesquisa, embora se reconheça que têm suas implicações. Elegeram-se a dimensão administrativa e a política pela seguinte razão,

- a dimensão administrativa e política foram escolhidas pelo fato de o tema estar relacionado ao setor público brasileiro, implicando diretamente na Reforma do Estado. “A reforma do Estado é um tema amplo. Envolve aspectos políticos – os que se relacionam à promoção da governabilidade (econômicos e administrativos), aqueles que visam aumentar a governança (BRESSER PEREIRA, 1997, p. 8)”;

b) exclusão dos CGCs indicadores de desempenho no rol das temáticas de capacitação e treinamento dos servidores públicos da Administração Pública Federal: a exclusão desse CGC, para efeito desta pesquisa, tem como argumento o desconhecimento desse conteúdo naquela prefeitura e, também, o fato constatado de que os indicadores de

desempenho não são empregados para medir o desempenho organizacional e funcional [dos servidores] da instituição;

c) enquadramento dos CGCs nas dimensões selecionadas: o procedimento para o enquadramento dos CGCs nas dimensões administrativa e política leva em consideração as características que cada uma delas apresenta, sendo necessária uma analogia, que foi apresentada anteriormente, dos CGCs com as características em síntese, vistas no Quadro 9, a seguir:

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS DA DIMENSÃO (ANALOGIA)
1. ADMINISTRATIVA	1.1 Planejar 1.2 Organizar 1.3 Coordenar 1.4 Controlar 1.5 Avaliar 1.6 Acompanhar
2. POLÍTICA	2.1 Grau de Poder 2.2 Grau de Autonomia e Decisão 2.3 Capacidade de influenciar as Ações da Empresa

Quadro 9: Dimensões Administrativa e Política e sua Analogia com os *Core Governance Competences*.

Fonte: Adaptado de Moreira *et al.*, 1997, p. 14.

Na etapa de elaboração do questionário, as perguntas foram relacionadas com os CGCs da administração federal, para aplicação aos sujeitos da pesquisa.

Na elaboração do questionário, é imprescindível codificá-lo, pois “a codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em símbolos – números ou letras (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.126)”, que possam ser “tabulados (GIL, 1987, p.170)” ou “contados (MARCONI; LAKATOS, 1996, p.126)”.

Para codificar, deve-se levar em consideração três aspectos, em relação à quantidade (Goode e Hatt, 1969, *apud* MARCONI; LAKATOS, 1996, p.127):

- a) o número de entrevistados ou fontes de dados;
- b) o número de questões perguntadas;
- c) o número de complexidade das operações estatísticas planejadas.

Marconi e Lakatos (1996, p. 127), ao referirem-se à codificação, análise e interpretação dos dados, afirmam: “sem codificação é difícil a tabulação, e ela torna-se ainda mais complicada se o número de casos for muito grande. Usando-se o código, novas tabulações podem ser evitadas ou reduzidas; ele facilita a tabulação”.

Para efeito dessa pesquisa, adotou-se um modo de enquadramento e de codificação das competências gerenciais com os respectivos CGCs expressos no Quadro 10, a seguir:

Competências Gerenciais	Códigos das Dimensões	Códigos das Perguntas
<u>Dimensão administrativa</u>	(DA)	
1. Administração e gestão pública	DA1	DA11 a DA13
2. Planejamento governamental	DA2	DA21 a DA23
3. Reformas estruturais	DA3	DA31 a DA33
4. Economia do setor público	DA4	DA41 a DA43
5. Elaboração, análise e avaliação de projetos	DA5	DA51 a DA53
6. Metodologias de apropriação e recuperação de custos	DA6	DA61 a DA63
7. Integração e confecção de redes	DA7	DA71 a DA73
8. Modelagem organizacional	DA8	DA81 a DA83
9. Métodos quantitativos e bases de dados	DA9	DA91 a DA93
10. Tecnologias de gestão	DA10	DA101 a DA103
11. Direito administrativo e processo legislativo	DA11	DA111 a DA113
<u>Dimensão política</u>	(DP)	
12. Negociação e gestão de conflitos	DP12	DP121 a DP123
13. Políticas públicas	DP13	DP131 a DP133
14. Marketing político e institucional	DP14	DP141 a DP143
15. Setor público não-estatal	DP15	DP151 a DP153
16. Descentralização e relações intergovernamentais	DP16	DP161 a DP163
Legenda: DA = Dimensão Administrativa – 33 perguntas DP = Dimensão Política – 15 perguntas		

Quadro 10: Enquadramento e Codificação das Competências Gerenciais e respectivos *Core Governance Competences*

Fonte: Adaptado de Gaetani, 1998, p. 10-16.

Na etapa de análise e interpretação dos resultados do questionário, os resultados obtidos indicam a necessidade de treinamento de acordo com as competências gerenciais, fornecendo informações precisas, tais como: **Em que nível de conhecimento gerencial se encontra a média gerência? Em quais dimensões e conteúdos os gerentes precisam ser treinados?**

No capítulo quatro encontra-se a seção de análise e interpretação dos dados. A análise e interpretação dos resultados da pesquisa, capítulo quatro, permitem identificar os sujeitos da pesquisa que precisam ser treinados e aqueles que não necessitam de treinamento, sendo estes nominados como multiplicadores de capacitação gerencial, conforme conceito já discutido anteriormente.

3.2.2 Protocolo de Aplicação do Questionário

Em decorrência da reforma administrativa que está em curso no âmbito da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu, foi decisão consensual e conjunta do Secretário Municipal da Administração e do pesquisador evitar que se atribuisse o propósito da pesquisa com o da reforma, de modo que a aplicação do questionário causasse evidências que pudesse induzir ou servir de critério para a tomada de decisão quanto aos cortes no quadro de pessoal. Com esta medida, evitou-se que a culpa recaísse sobre a autoridade do Secretário e do pesquisador, pois ambos são servidores estáveis do quadro funcional dessa organização pública.

Foi obtida a anuência do Secretário Municipal da Administração para iniciar a pesquisa e, conseqüentemente, atender aos seus objetivos. Essa anuência permitiu

aplicar o questionário somente aos cargos da média gerência pertencentes à lotação daquele órgão.

Foram pesquisados os ocupantes de cargos de função de confiança que exercem a função de média gerência pública num **órgão de natureza instrumental (órgão meio)**, nas seguintes unidades departamentais: Departamento de Informática (DPIN), Departamento de Recursos Humanos (DPRH) e Departamento da Administração e Patrimônio (DPAD).

A amostra intencional foi composta por oito funcionários públicos da administração direta do município de Foz do Iguaçu, ocupantes do cargo de média gerência. A amostra estudada nessa dissertação supera o índice mínimo representativo em termos estatísticos, atendendo, de forma adequada, aos objetivos dessa pesquisa.

O questionário foi aplicado em duas etapas, *in loco*, pelo pesquisador, ao seletivo grupo da média gerência. A primeira etapa envolveu os cargos de confiança do departamento de informática e da administração, localizados na mesma repartição, totalizando cinco (5) servidores, e a presença conjunta dos servidores desses departamentos se sucedeu pelo simples fato de eles se encontrarem prestando serviços no mesmo prédio. A segunda etapa envolveu o departamento de recursos humanos, localizado numa outra repartição pública, distante da primeira, abrangendo três (03) servidores. Nas duas situações, foram utilizadas salas de reuniões das próprias repartições, considerando-se que elas proporcionaram condições necessárias à aplicabilidade do questionário, sem intervenção do meio externo.

A aplicação do questionário, na primeira etapa, foi no período vespertino, no horário das 14h às 17h 30min e, na segunda etapa, no período matutino, no horário

das 8h às 11h 30min, sendo o tempo de duração estabelecido em três horas e trinta minutos. Esse tempo foi suficiente para que os pesquisados pudessem responder os questionamentos constantes do formulário. Com algumas exceções, alguns dos sujeitos da pesquisa utilizaram maior tempo para resolução das questões, mas a maioria dos pesquisados entregou o questionário e o gabarito com certa antecedência. Vale lembrar que o horário planejado foi fixado em consonância com o horário de expediente dos órgãos, de modo que inviabilizasse o pagamento de horas-extras.

É preciso salientar que a **aceitação e colaboração dos órgãos e das autoridades superiores** que estiveram envolvidas na pesquisa foram imprescindíveis e, certamente, contribuíram decisivamente para o LNT.

3.2.3 Do Procedimento de Análise

Para que os objetivos desse estudo fossem atingidos, foi necessário estabelecer um conjunto de procedimentos metodológicos, para determinar os níveis de *performance* da média gerência municipal. Esses níveis possibilitam classificar os sujeitos da pesquisa como treinandos ou multiplicadores de capacitação gerencial.

3.2.3.1 Primeiro procedimento: estabelecer pesos relativos a partir do conjunto de dezesseis CGCs

Nesse estudo é considerado o conjunto de dezesseis CGCs, dos quais onze formam o subconjunto referente à dimensão administrativa e cinco ao subconjunto relativo à dimensão política, conforme explicitada no Quadro 10, da página 123, e ancorada na analogia discutida na fundamentação teórica.

Tomando-se o conjunto de CGC, pôde-se calcular o peso de cada uma das dimensões do conhecimento gerencial – administrativo e político. O cálculo do peso de cada dimensão do conhecimento gerencial é detalhado, *pari passu*, no Quadro 11, a seguir:

Dimensão Administrativa (DA)		Dimensão Política (DP)	
Cálculo	Peso da DA	Cálculo	Peso da DP
Peso = $CGC_DA / total$ dos CGCs	PDA = 0,6875	Peso = $CGC_DP / total$ dos CGCs	PDP = 0,3125
Peso = 11 / 16		Peso = 5/16	
Legenda: CGC_DA = <i>Core Governance Competences</i> da Dimensão Administrativa CGC_DP = <i>Core Governance Competences</i> da Dimensão Política PDA = peso da dimensão administrativa PDP = peso da dimensão política			

Quadro 11: Cálculo do Peso da Dimensão Administrativa e Política

O resultado do cálculo do peso da dimensão administrativa foi de 0,6875, que, passado de forma unitária para a centesimal, resultou em 68,75% do conjunto de CGC, e o cálculo do peso da dimensão política foi de 0,3125, e resultou em 31,25% daquele total.

O percentual estabelecido para cada uma das dimensões do conhecimento gerencial indica que o peso da dimensão administrativa é maior, em função do número de CGCs enquadrados nessa dimensão ser maior que o da dimensão política.

O Quadro 11 é a base para uma análise paramétrica [ou de parâmetro] do conhecimento gerencial, que permitirá enquadrar os sujeitos da pesquisa como treinandos ou multiplicadores desse conhecimento.

3.2.3.2 Segundo procedimento: estabelecimento dos parâmetros de conhecimento gerencial

A partir do conjunto de pesos estabelecidos no **primeiro procedimento**, pode-se definir os parâmetros do conhecimento gerencial.

Para se estabelecer um número mínimo de questões corretamente assinaladas no questionário que corresponda a um **nível elevado de conhecimento gerencial** é necessário que, antes, se adicione, de forma relacional e ponderada [os pesos], outras variáveis [número de perguntas e o número de CGC] relacionadas a cada uma das dimensões [administrativa e política] desse conhecimento.

Para definir os parâmetros mínimos, procede-se a uma referência cruzada [possibilitando um número de combinações] entre: o peso de cada dimensão do conhecimento gerencial; número de CGC de cada dimensão e a quantidade de questões estabelecidas para cada um deles, conforme demonstração na Figura 8, a seguir:

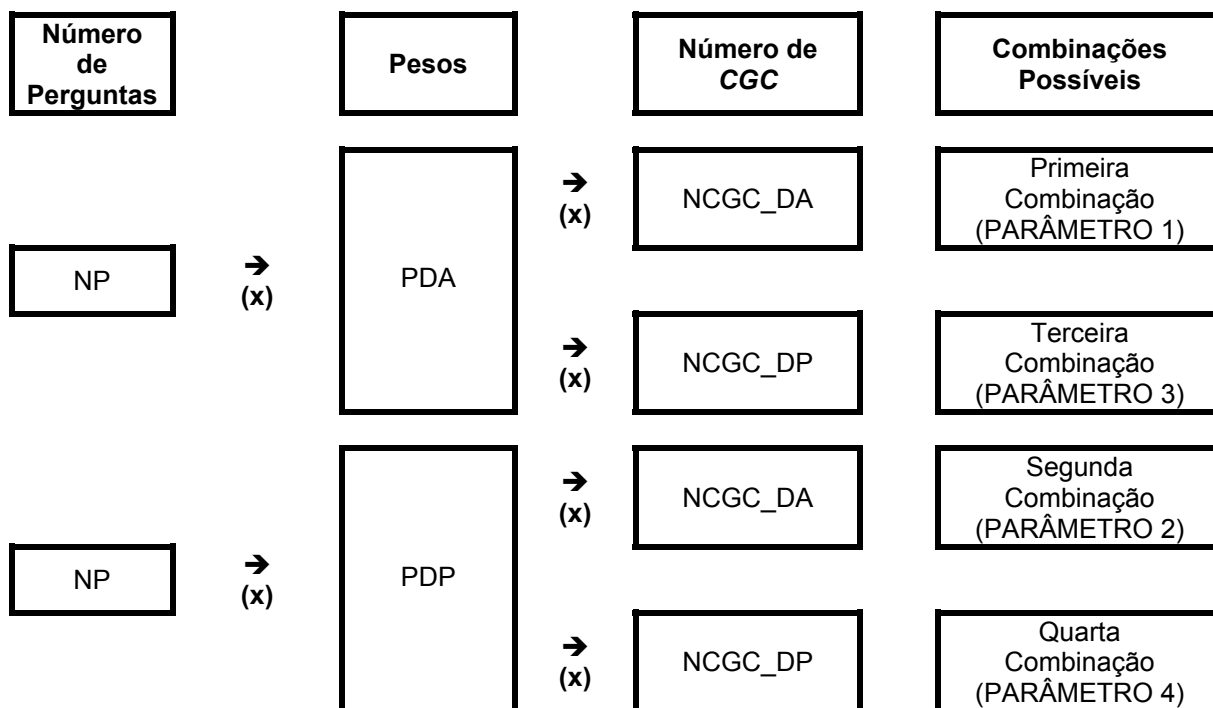


Figura 8: Modelo para definir os parâmetros do conhecimento gerencial

Para definir os parâmetros do conhecimento gerencial, a partir dos pesos que lhe foram atribuídos, foi necessário recompor o conjunto de CGC que tinha sido separado em duas dimensões, conforme Figura 9, a seguir:

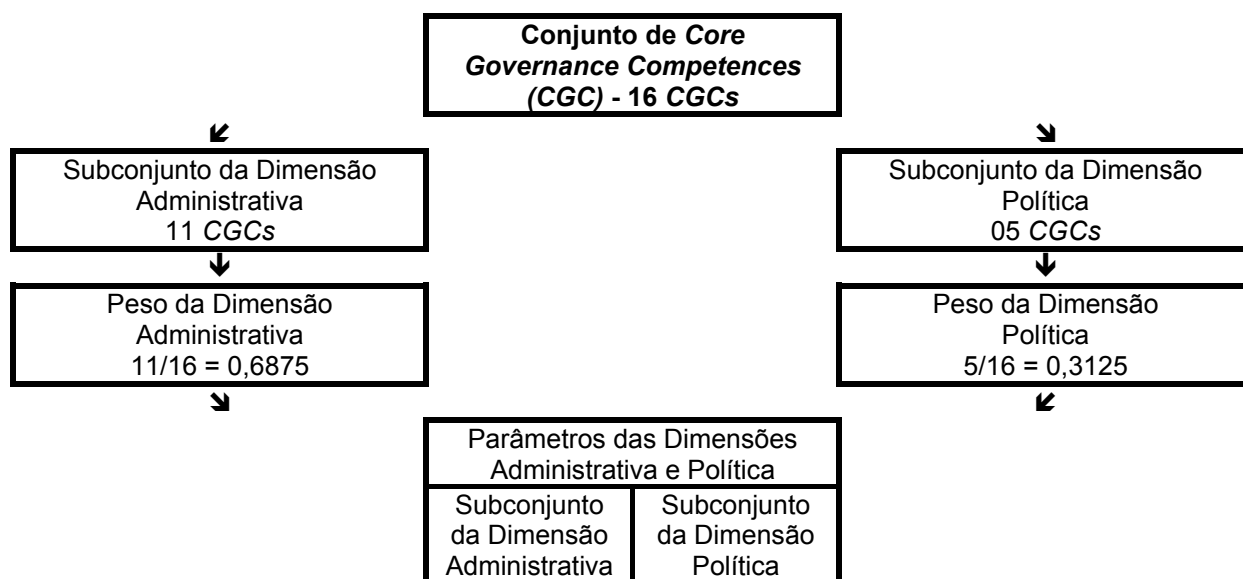


Figura 9: Recomposição do conjunto de Core Governance Competences

Assim, o cálculo dos parâmetros mínimos para identificar treinandos e multiplicadores do conhecimento gerencial é apresentado no Quadro 12, a seguir:

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA (DA)				DIMENSÃO POLÍTICA (DP)			
Descrição	Parâmetro (1)	Descrição	Parâmetro (2)	Descrição	Parâmetro (3)	Descrição	Parâmetro (4)
PDA X NP X NCGC_DA 0,6875 x 3 x 11	22,6875 questões \cong 23 questões	PDP X NP X NCGC_DA 0,3125 x 3 x 11	10,3125 questões \cong 10 questões	PDA X NP X NCGC_DP 0,6875 x 3 x 5	10,3125 questões \cong 10 questões	PDP X NP X NCGC_DP 0,3125 x 3 x 5	4,6875 questões \cong 5 questões
Legenda; NP = número de perguntas para cada <i>Core Governance Competences</i> PDA = peso da dimensão administrativa (está calculado no Quadro 11) PDP = peso da dimensão política (está calculado no Quadro 11) NCGC_DA = número de <i>Core Governance Competences</i> da dimensão administrativa NCGC_DP = número de <i>Core Governance Competences</i> da dimensão política							

Quadro 12: Cálculos dos Parâmetros para Identificação dos Níveis de Conhecimento Gerencial na Dimensão Administrativa e Política

Observe-se que, no Quadro 12, ao se estabelecer os parâmetros para a dimensão administrativa e política, surgem quatro possibilidades, quais sejam: vinte e três e dez questões para a dimensão administrativa; 10 e 05 questões para a dimensão política.

Entretanto, o parâmetro 2 da dimensão administrativa e o parâmetro 4 da dimensão política, não serão utilizados como referência para estabelecer os níveis de conhecimento gerencial. A exclusão desses parâmetros ocorre em função de eles apresentarem menor ponderação, ou seja, 31,25% das trinta e três questões para a dimensão administrativa e 31,25% das quinze questões para a dimensão política.

Se os parâmetros 2 e 4 não fossem excluídos e o sujeito da pesquisa assinalasse corretamente dezessete questões da dimensão administrativa e oito da dimensão política, estaria enquadrado em níveis intermediários de conhecimento

gerencial, que não é objeto de estudo dessa pesquisa. Essa situação pode ser visualizada na Figura 10, a seguir:

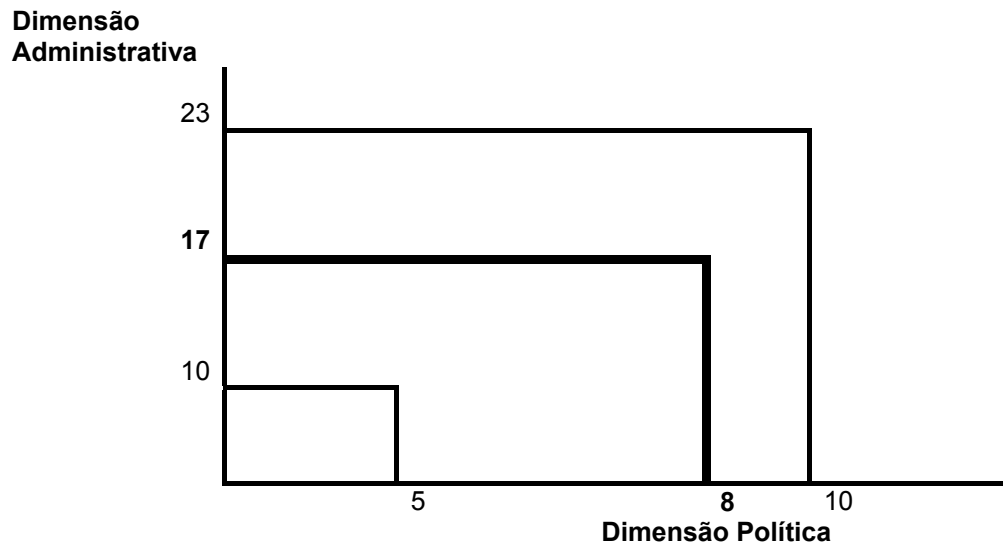


Figura 10: Exclusão do Nível Intermediário de Conhecimento Gerencial

Sabendo-se que os respectivos pesos para a dimensão administrativa e política são diferenciados, em razão da proporcionalidade do número de CGC, surge uma dúvida:

Qual o número mínimo de perguntas assinaladas corretamente no questionário para que os sujeitos da pesquisa enquadrem-se na condição de treinando ou multiplicador de capacitação gerencial?

Para responder essa questão é preciso efetuar o seguinte cálculo:

- toma-se o parâmetro 1 da *dimensão administrativa* correspondente a 22,6875 e divide-se esse valor pelo número de questões dessa mesma dimensão, ou seja, trinta e três questões. Assim, obtém-se um valor correspondente a 68,75% das trinta e três questões, ou, aproximadamente vinte e três questões corretamente assinaladas;

b) toma-se o parâmetro 3 da *dimensão política* correspondente a 10,3125 e divide-se esse valor pelo número de questões dessa dimensão, ou seja, quinze questões. Assim, obtém-se um valor correspondente a 68,75% das quinze questões respondidas, aproximadamente dez questões corretamente assinaladas.

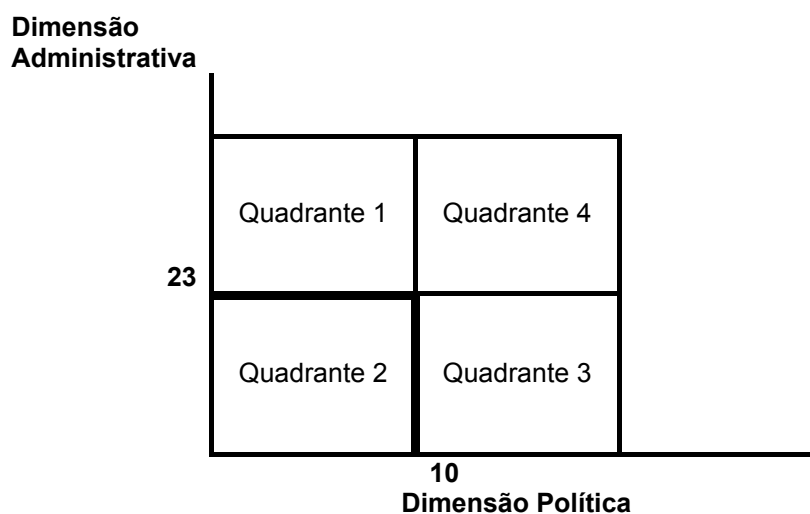


Figura 11: Parâmetros Mínimos para a Dimensão Administrativa e Dimensão Política

3.2.3.3 A identificação dos multiplicadores de capacitação gerencial

Tomando-se os parâmetros 1 e 3 do Quadro 9, pode-se estabelecer o nível de conhecimento gerencial dos sujeitos da pesquisa e classificá-los como treinandos ou multiplicadores de capacitação gerencial.

O Quadro 13 apresenta a matriz que define os níveis do conhecimento gerencial para cada uma de suas dimensões.

DIMENSÃO POLÍTICA	ALTA	QUADRANTE 1		QUADRANTE 4	
		DA	DP	DA	DP
		NA>23	NA<10	NA>23	NA>10
		QUADRANTE 2		QUADRANTE 3	
	BAIXA	DA	DP	DA	DP
		NA<23	NA<10	NA<23	NA>10
		BAIXA		ALTA	
		DIMENSÃO ADMINISTRATIVA			
Legenda: DA = Dimensão Administrativa DP = Dimensão Política NA = Número de Questões Corretas assinaladas no Questionário					

Quadro 13: Matriz dos Parâmetros para Identificar o Nível de Conhecimento Gerencial

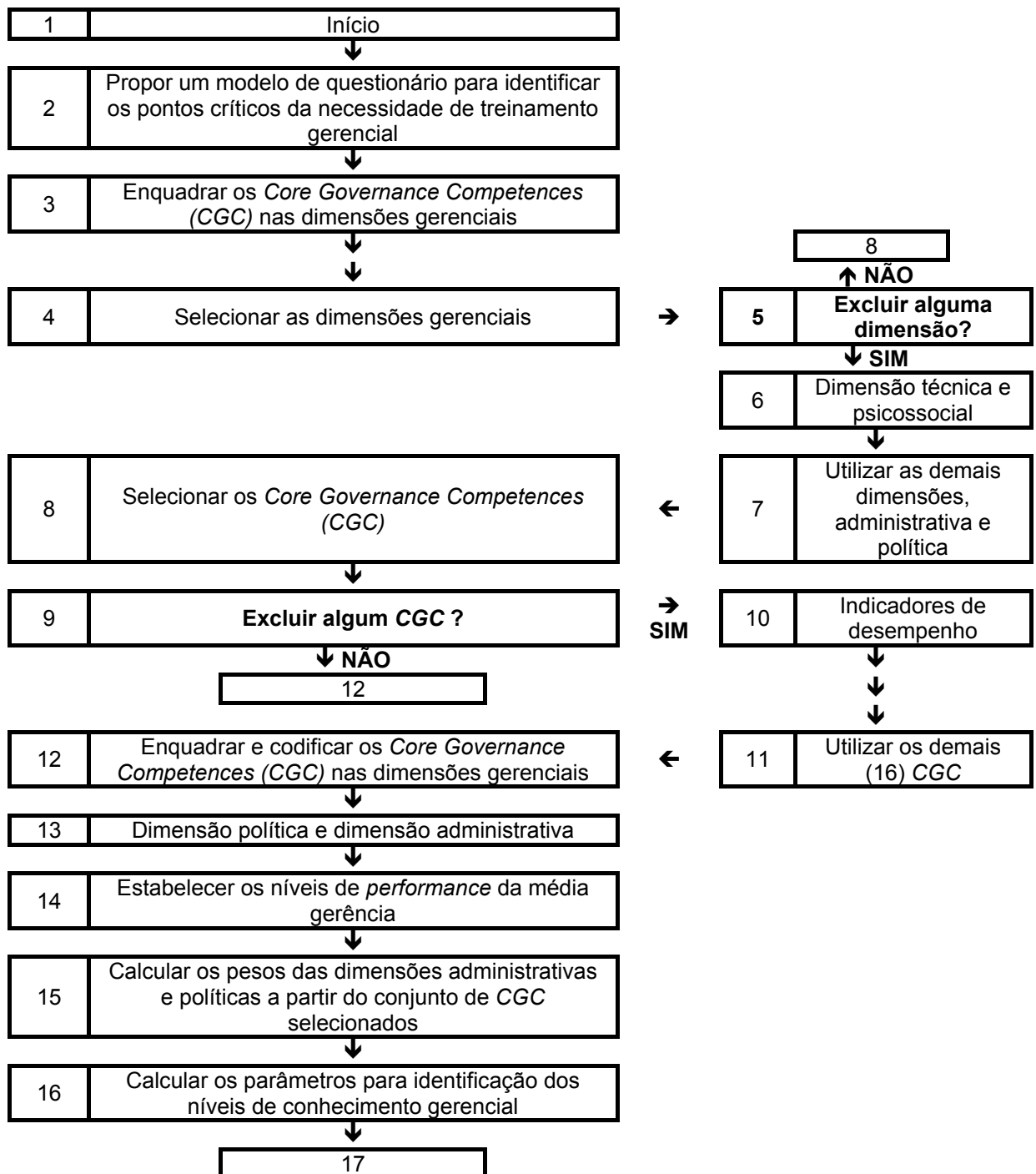
Analisando-se a matriz do Quadro 13, pode-se fazer a seguinte interpretação:

- a) **quadrante 1:** nesse quadrante, o nível de conhecimento gerencial para a dimensão administrativa é alto e para a dimensão política é baixo. O sujeito da pesquisa é considerado um **treinando**;
- b) **quadrante 2:** nesse quadrante, o nível de conhecimento gerencial para a dimensão administrativa é baixo e para a dimensão política é baixo. O sujeito da pesquisa é considerado um **treinando**;
- c) **quadrante 3:** nesse quadrante, o nível de conhecimento gerencial para a dimensão administrativa é baixo e para a dimensão política é alto. O sujeito da pesquisa também é considerado um **treinando**.
- d) **quadrante 4:** nesse quadrante, o nível de conhecimento gerencial para a dimensão administrativa é alto e para a dimensão política é alto. O sujeito da pesquisa é considerado um **multiplicador de capacitação gerencial**.

Com base no segundo procedimento descrito anteriormente, e com base na matriz dos parâmetros para identificar o nível de conhecimento gerencial, **foi possível atingir o seguinte objetivo específico:** estabelecer o nível de conhecimento da média gerência pública municipal [por meio de parâmetro que

permite enquadrar a *performance* gerencial como produto resultante da aplicação do questionário].

Na Figura 12, apresenta-se o fluxograma que permite visualizar como o instrumento de coleta dados e de análise dessa pesquisa foi elaborado.



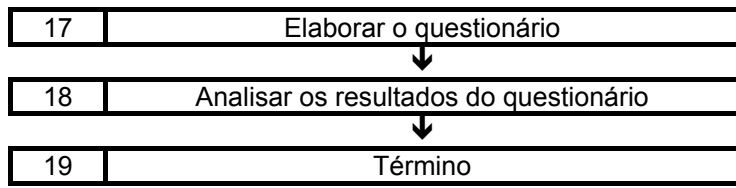


Figura 12: Fluxograma utilizado para elaborar o modelo de questionário usado na pesquisa

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo são analisados os resultados da pesquisa com base nos pesos e no parâmetro mínimo para mensurar o conhecimento gerencial, que foram indicados no capítulo da metodologia. Esses elementos foram definidos a partir do grau de importância dos CGCs e das dimensões administrativa e política do conhecimento gerencial.

4.1 DAS CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Para caracterizar os sujeitos da pesquisa foram considerados três aspectos: a escolaridade, o tempo de experiência no serviço público e o tempo de experiência na média gerência municipal.

O nível de escolaridade que os sujeitos da pesquisa apresentaram indica que a maioria dos pesquisados está no nível de formação entre o Ensino Médio e o Ensino Superior Incompleto, sendo 37,50% no primeiro e 37,50% no segundo e 25% em nível superior completo. Essa formação pode ser visualizada na Tabela 1, a seguir:

Unidades Departamentais / Sujeitos da Pesquisa	Escolaridade	Quantidade	Percentual
DPRH – SP4 e SP8	Ensino Médio	2	25,00%
DPAD – SP7	Ensino Médio	1	12,50%
	Subtotal		37,50%
DPIN – SP2 e SP6	Superior Incompleto	2	25,00%
DPRH – SP5	Superior Incompleto	1	12,50%
	Subtotal		37,50%
DPIN – SP3	Superior Completo	1	12,50%
DPIN – SP1	Mestrando	1	12,50%
	TOTAL	8	100,00%

Tabela 1: Nível de Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa por Unidade Departamental

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DPRH, Secretaria Municipal da Administração – SMAD - Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu – PMFI.

As principais áreas de conhecimento dos sujeitos da pesquisa em nível superior são: processamento de dados, ciência da computação e direito, conforme mostra o Quadro 14, a seguir.

Sujeitos da Pesquisa	Lotação	Escolaridade	Área do Conhecimento
SP1	DPIN	Mestrando	Processamento de Dados
SP2	DPIN	Superior Incompleto	Processamento de Dados
SP3	DPIN	Superior Completo	Ciência da Computação
SP5	DPRH	Superior Incompleto	Processamento de Dados
SP6	DPIN	Superior Incompleto	Direito

Quadro 14: Áreas do Conhecimento e Nível de Escolaridade dos Sujeitos da Pesquisa

Fonte: Departamento de Recursos Humanos (DPRH); Secretaria Municipal da Administração (SMAD); Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI).

Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos pesquisados tem mais de dez anos de tempo de serviço e cinco anos de tempo de chefia no serviço público municipal. Esses tempos podem ser visualizados no Quadro 15, a seguir.

Sujeitos da Pesquisa	Tempo de Serviço na PMFI (em anos)	Tempo de Chefia (Média Gerência) na PMFI - (em anos)
SP1	08	04
SP2	20	10
SP3	15	10
SP4	15	02
SP5	10	05
SP6	16	09
SP7	12	07
SP8	09	08

Quadro 15: Tempo de Serviço e de Chefia (Média Gerência) dos Sujeitos da Pesquisa na PMFI

Fonte: Departamento de Recursos Humanos (DPRH), Secretaria Municipal da Administração (SMAD), Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu (PMFI).

4.2 DA CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Os resultados da pesquisa registrados no Quadro 16 demonstram que todos os sujeitos pesquisados estão enquadrados como treinandos. Entretanto, conforme pode ser observado neste quadro, 38% dos sujeitos de pesquisa estão bem próximos do Quadrante 4 [multiplicadores de capacitação gerencial].

Sujeitos da Pesquisa	Dimensão Administrativa	Dimensão Política	Total	Resultado
SP 1	20	11	31	treinando
SP 2	23	11	34	treinando
SP 3	20	10	30	treinando
SP 4	20	10	30	treinando
SP 5	16	7	23	treinando
SP 6	24	10	34	treinando
SP 7	20	6	26	treinando
SP 8	23	11	34	treinando
	166	76	242	

Quadro 16: Resultados da Pesquisa

Observando os resultados da pesquisa na Tabela 1, Quadros 13, 14 e 15, pode-se fazer os seguintes registros:

- a) SP1: mestrando na área de Processamento de dados, com oito anos de tempo de serviço e quatro anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total trinta e um questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte questões para a DA e onze questões para a DP;
- b) SP2: graduando em Processamento de Dados, com vinte anos de tempo de serviço e dez anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de trinta e quatro questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte e três questões para a DA e onze questões para a DP;
- c) SP3: graduado em Ciência da Computação, com quinze anos de tempo de serviço e dez anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de trinta questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte questões para a DA e dez questões para a DP;
- d) SP4: possui formação de ensino médio, com quinze anos de tempo de serviço e dois anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de trinta questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte questões para a DA e dez questões para a DP;
- e) SP5: graduando em Processamento de Dados, com dez anos de tempo de serviço e cinco anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de vinte três questões assinaladas corretamente no questionário, sendo dezesseis questões para a DA e sete questões para a DP;
- f) SP6: graduando em Direito, com dezesseis anos de tempo de serviço e nove anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de trinta e quatro questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte e

quatro questões para a DA (foi o único dos sujeitos da pesquisa que superou o número mínimo de questões corretas para essa dimensão, que é de vinte e três questões) e dez questões para a DP;

g) SP7: possui formação de ensino médio, com doze anos de tempo de serviço e sete anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de vinte e seis questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte para a DA e seis para a DP;

h) SP8: possui formação de ensino médio, com nove anos de tempo de serviço e oito anos de tempo de média gerência na PMFI, obteve um total de trinta e quatro questões assinaladas corretamente no questionário, sendo vinte e três questões para a DA e onze questões para a DP.

Na Tabela 2 são apresentados o número de acertos e respectivos índices percentuais, em ordem cardinal, para cada uma das questões inseridas nos respectivos CGCs. Vale lembrar que, para cada CGC, foram inseridas três questões, totalizando quarenta e oito perguntas no questionário.

Core Governance Competences	Número de Acertos	Percentual
DIMENSÃO ADMINISTRATIVA		
1 - Administração e Gestão Pública		
QUESTÃO 1	8	53,33%
QUESTÃO 2	4	26,67%
QUESTÃO 3	3	20,00%
2 - Planejamento Governamental		
QUESTÃO 4	8	38,10%
QUESTÃO 5	7	33,33%
QUESTÃO 6	6	28,57%
3 - Reformas Estruturais		
QUESTÃO 7	1	11,11%
QUESTÃO 8	6	66,67%
QUESTÃO 9	2	22,22%
4 - Economia do Setor Público		
QUESTÃO 10	2	22,22%
QUESTÃO 11	3	33,33%
QUESTÃO 12	4	44,44%
5 - Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos		
QUESTÃO 13	7	50,00%

	QUESTÃO 14	0	0
	QUESTÃO 15	7	50,00%
6 – Metodologias de Aprop. e Recup. de Custos	QUESTÃO 16	2	22,22%
	QUESTÃO 17	1	11,11%
	QUESTÃO 18	6	66,67%
7 - Integração e Confecção de Redes	QUESTÃO 19	4	21,05%
	QUESTÃO 20	8	42,11%
	QUESTÃO 21	7	36,84%
8 - Modelagem Organizacional	QUESTÃO 22	8	42,11%
	QUESTÃO 23	8	42,11%
	QUESTÃO 24	3	15,79%
9 – Métodos Quantitativos e Base de Dados	QUESTÃO 25	7	33,33%
	QUESTÃO 26	7	33,33%
	QUESTÃO 27	7	33,33%
10 - Tecnologias de Gestão	QUESTÃO 28	7	50,00%
	QUESTÃO 29	5	35,71%
	QUESTÃO 30	2	14,29%
11 - Direito Administrativo e Processo Legislativo	QUESTÃO 31	1	6,25%
	QUESTÃO 32	7	43,75%
	QUESTÃO 33	8	50,00%
DIMENSÃO POLÍTICA			
12 - Negociação e Gestão de Conflitos	QUESTÃO 34	7	36,84%
	QUESTÃO 35	5	26,32%
	QUESTÃO 36	7	36,84%
13 - Políticas Públicas	QUESTÃO 37	6	27,27%
	QUESTÃO 38	8	36,36%
	QUESTÃO 39	8	36,36%
14 - Marketing Público e Institucional	QUESTÃO 40	7	38,89%
	QUESTÃO 41	3	16,67%
	QUESTÃO 42	8	44,44%
15 - Setor Público Não-Estatal	QUESTÃO 43	3	50,00%
	QUESTÃO 44	1	16,67%
	QUESTÃO 45	2	33,33%
16 - Descentralização e Relações Intergovernamentais	QUESTÃO 46	5	45,45%
	QUESTÃO 47	2	18,18%
	QUESTÃO 48	4	36,36%

Tabela 2: Índices Percentuais do Número de Acertos por Identificação Cardinal de Questões e de *Core Governance Competences*

4.3 DA ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A Figura 13 apresenta a comparação do tempo médio de serviço do conjunto de sujeitos da pesquisa em relação ao tempo de serviço individual de cada um.

Nesse gráfico, o ícone da seqüência 1 representa o tempo de serviço individual, enquanto que o ícone da seqüência 2 representa o tempo médio de serviço prestado pela média gerência. Dentre os oito gerentes pesquisados, a metade deles (SP2, SP3, SP4 e SP6) está acima da média e a outra metade (SP1, SP5, SP7 e SP8) abaixo dela.

Dos quatro gerentes com tempo de serviço acima da média, dois deles (SP2 e SP6) apresentaram o maior número de questões assinaladas corretamente no questionário. Dos gerentes com tempo de serviço abaixo da média, somente um (SP8) deles apresentou o maior número de questões assinaladas corretamente no questionário. Constata-se que o tempo de serviço não necessariamente interfere nos resultados da pesquisa, pois um gerente com tempo inferior à média, obteve resultado que o enquadrava no terceiro quadrante na condição de treinando.

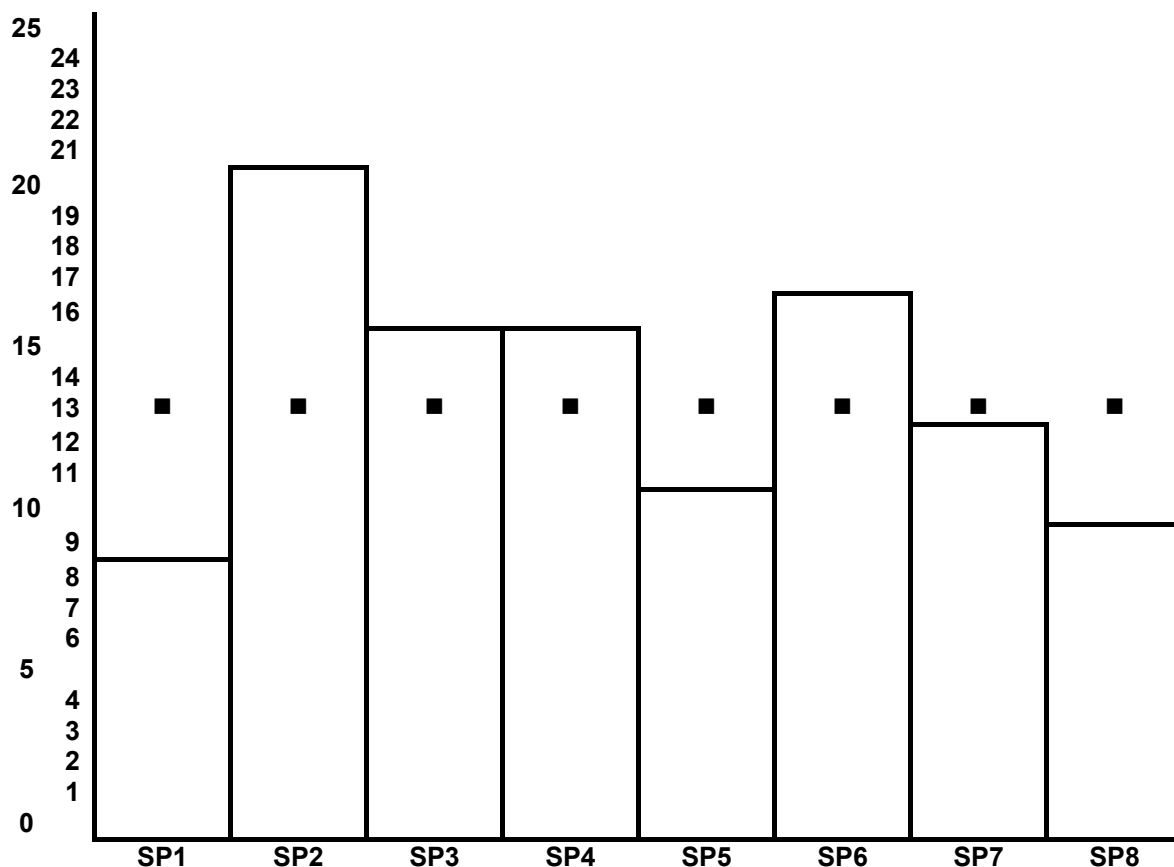


Figura 13: Tempo de Serviço da Média Gerência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

O tempo de atividade gerencial da média gerência pública municipal está representado na Figura 14, e permite a comparação do tempo de atividade gerencial do conjunto de sujeitos da pesquisa em relação ao tempo de gerência individual de cada um deles.

Nessa Figura, o ícone da seqüência 1 representa o tempo de gerência individual, enquanto que ícone da seqüência 2 representa o tempo médio nas atividades gerenciais dos pesquisados.

Dentre os oito gerentes pesquisados, a metade deles (SP2, SP3, SP4 e SP6) está acima da média e a outra metade (SP1, SP4, SP5 e SP8) abaixo dela. Dos quatro gerentes que se encontram acima da média, três deles (SP2, SP6 e SP8) apresentaram o maior número de questões assinaladas corretamente no questionário.

Dos gerentes que se encontram com tempo de atividade gerencial abaixo da média, nenhum deles obteve como resultado um número significativo de questões assinaladas corretamente no questionário, ou seja, pode-se dizer que enquanto a média do tempo de serviço não interfere significativamente no nível de conhecimento dos sujeitos pesquisados, o tempo de atividade gerencial interfere, como se observa nesta Figura.

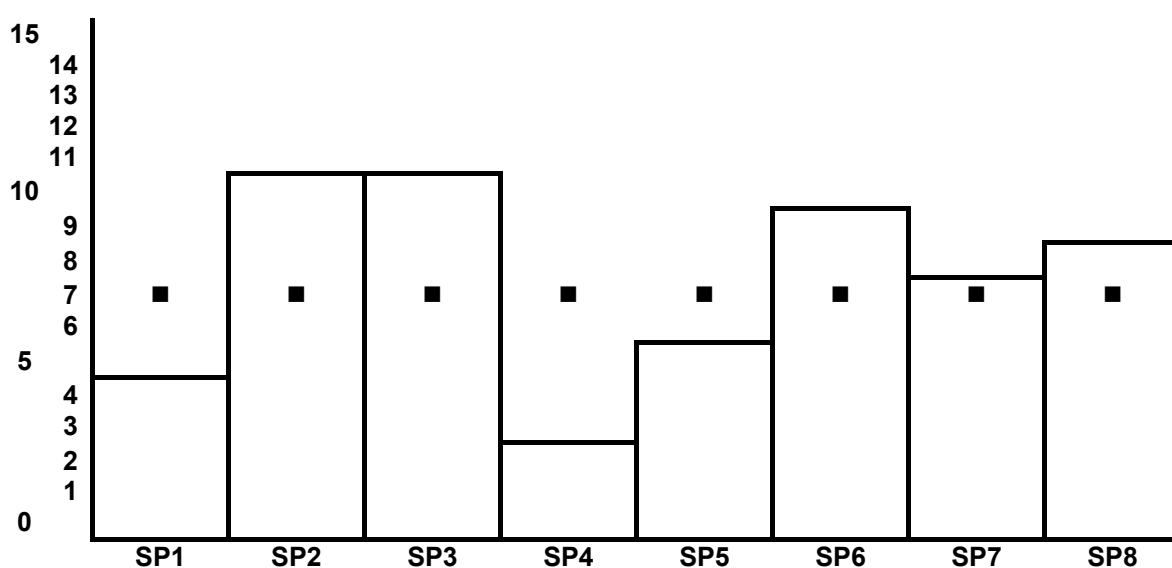


Figura 14: Tempo de Atividade Gerencial da Média Gerência da Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu

O parâmetro mínimo de questões corretas para a **dimensão administrativa** está representado na Figura 15, onde se pode observar que do conjunto de gerentes pesquisados, um sujeito da pesquisa (SP6) superou o número mínimo de questões para essa dimensão. Do restante, apenas dois deles (SP2 e SP8) mantiveram-se nos parâmetros mínimos correspondentes a vinte e três questões. Os demais gerentes (SP1, SP3, SP4, SP5 e SP7) não alcançaram o número mínimo de questões corretas correspondente à dimensão administrativa.

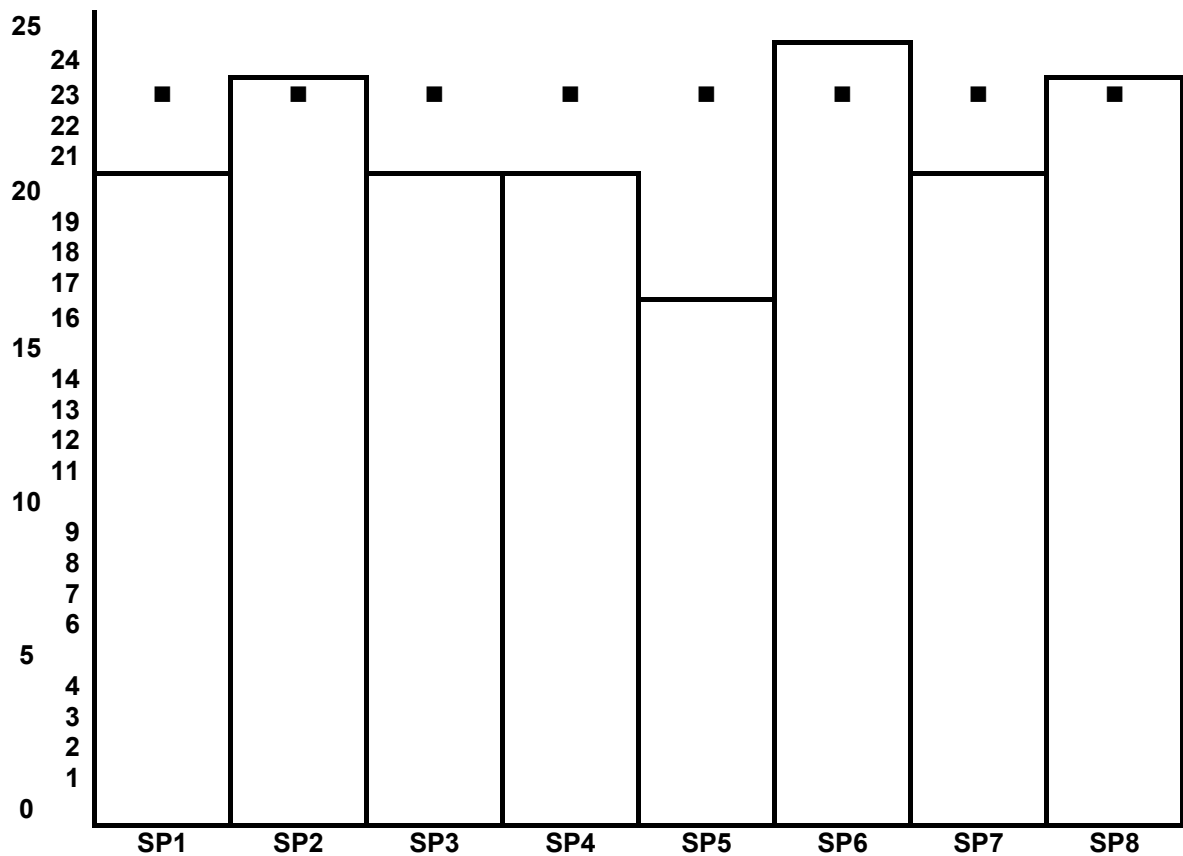


Figura 15: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para a Dimensão Administrativa

Na Figura 16 identifica-se que somente três gerentes pesquisados (SP1, SP2 e SP8) superaram o número mínimo de questões corretas para **a dimensão política**. Entretanto, outros três gerentes (SP3, SP4 e SP6) mantiveram-se no parâmetro mínimo de dez questões. Os outros dois gerentes (SP5 e SP7) não atingiram o parâmetro mínimo de questões corretas para essa dimensão.

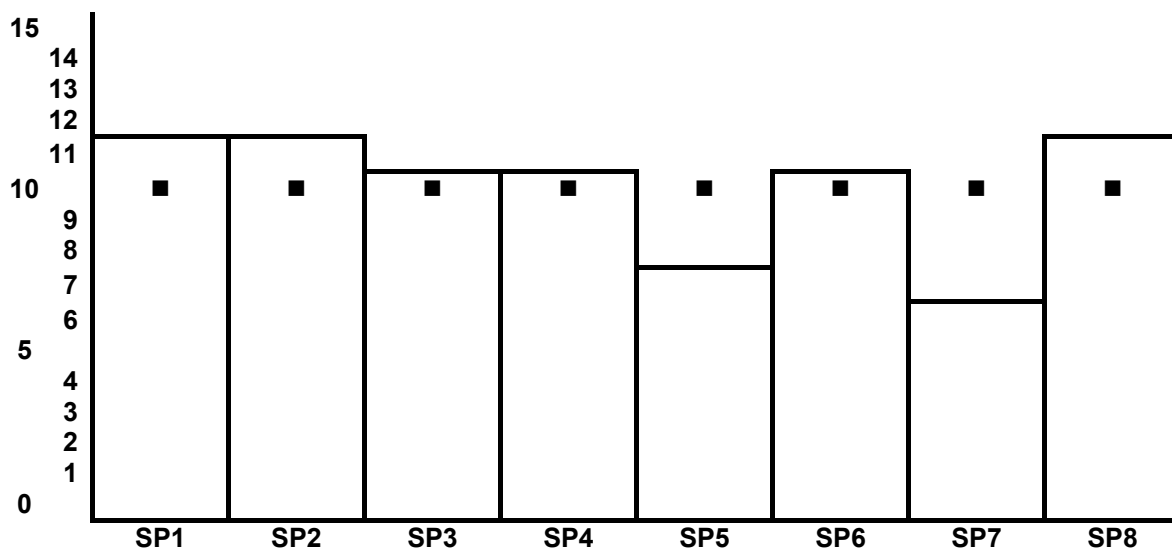


Figura 16: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para a Dimensão Política

Destaque-se, na Figura 17, que somente três gerentes (SP2, SP6 e SP8) superaram o número mínimo de questões corretas para **o conjunto** da dimensão administrativa e política, que é de trinta e três questões; entretanto, não atingiram **individualmente** o mínimo de vinte e três questões para a primeira e dez para a segunda dimensão.

Apesar disso, esse resultado **não necessariamente enquadrou os gerentes mencionados acima na condição de multiplicadores de capacitação gerencial**, considerando-se que, em termos matemáticos, o número de combinações permitido para o conjunto dessas dimensões é amplo. Para que eles obtivessem a condição de multiplicadores de capacitação gerencial, deveriam, necessariamente, superar o parâmetro mínimo estabelecido para cada uma dessas dimensões.

No desempenho dos demais gerentes (SP1, SP3, SP4, SP5 e SP7), verificou-se que não alcançaram o parâmetro mínimo de questões para as duas dimensões, seja de forma individual como no conjunto delas.

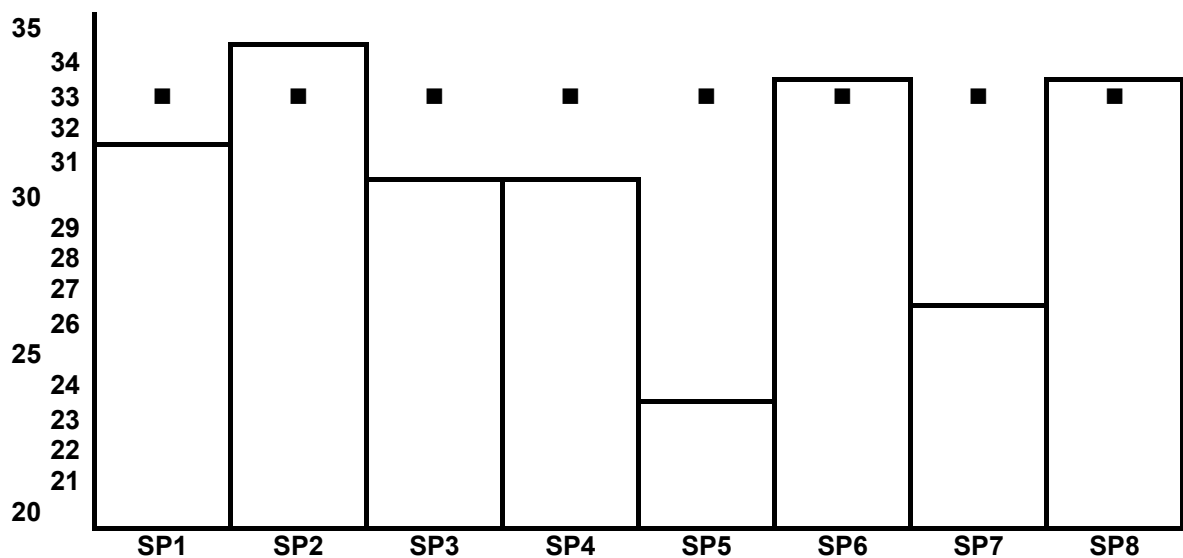


Figura 17: Parâmetros Mínimos de Questões Corretas para as Dimensões Administrativa e Política

A totalização do resultado proveniente do número de questões assinaladas corretamente no questionário, quando comparadas com o número máximo de questões que o questionário permite, representada na Figura 18, indica a seguinte situação: os sujeitos da pesquisa (SP2, SP6 e SP8) foram aqueles que obtiveram maior número de questões assinaladas corretamente no questionário.

Em seguida, o sujeito (SP1) ficou abaixo dos melhores, superando o resultado apresentado pelos sujeitos (SP3 e SP4) em uma única questão correta. Somente os sujeitos (SP7 e SP5) apresentaram resultado abaixo da média.

A Figura 18 demonstra um comparativo dos totais de questões assinaladas corretamente no questionário em comparação com o número máximo de questões corretas permitido por este, ou seja, para esta última afirmação, o questionário permite que seja assinalado, respectivamente, o máximo de trinta e três questões, para a dimensão administrativa, e quinze questões, para a dimensão política, possibilitando um total de quarenta e oito questões corretas.

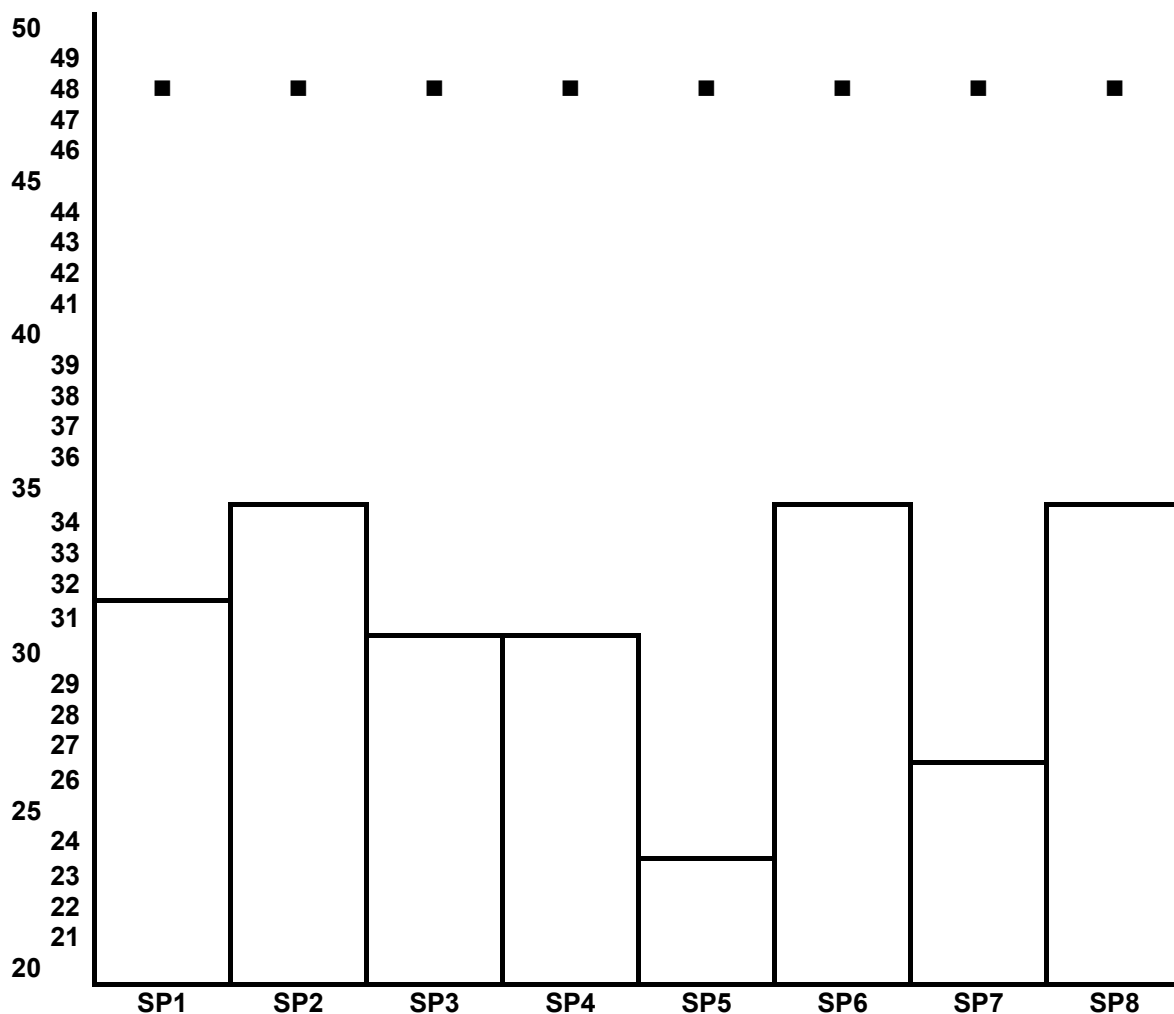


Figura 18: Comparativo: Número de Questões Corretas versus Total de Questões do Questionário

A mesma totalização pode ser visualizada na Figura 19, com o precedente de que se trata de uma totalização parcial, na qual se comparam os números assinalados corretamente no questionário para a **dimensão administrativa** com o número máximo de questões que o questionário permite para essa dimensão.

Assim, observa-se que o sujeito da pesquisa (SP6) foi o que alcançou o melhor resultado, respondendo corretamente vinte e quatro questões na **dimensão administrativa**. Outros dois sujeitos (SP2 e SP8) obtiveram um resultado próximo, com vinte e três questões corretas nessa dimensão.

O resultado surpreendente ocorreu com os sujeitos (SP1, SP3, SP4 e SP7), que responderam corretamente vinte questões. Apenas um sujeito (SP5) apresentou resultado aquém dos demais; respondeu corretamente dezesseis questões.

Constata-se que a maioria dos sujeitos pesquisados ficou bem próxima do padrão mínimo estabelecido para a dimensão administrativa, porém, somente um sujeito (SP6) atingiu esse patamar.

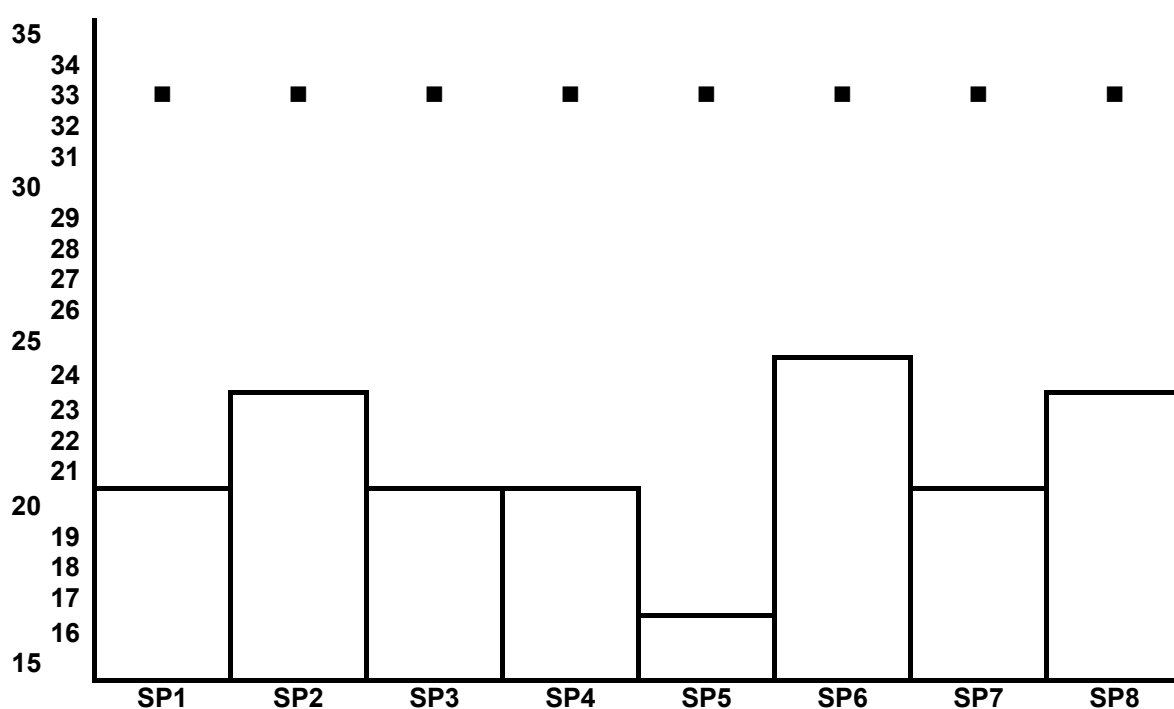


Figura 19: Comparativo: Número de Questões Corretas *versus* Número de Questões da Dimensão Administrativa

Da mesma forma, a totalização parcial visualizada na Figura 20, na qual se compara o número de respostas assinaladas corretamente para a **dimensão política** com o número máximo de questões que o questionário permite para essa dimensão. Assim, observa-se que os sujeitos da pesquisa (SP1, SP2 e SP8) responderam corretamente onze questões na **dimensão política**. Outros três sujeitos (SP3, SP4 e SP6) obtiveram resultado próximo, respondendo corretamente dez questões. Os sujeitos (SP5 e SP7) apresentaram resultado bem abaixo dos

demais, ficando, respectivamente, o primeiro com sete e o segundo com seis questões respondidas corretamente. Constata-se, portanto, que três sujeitos pesquisados alcançaram o padrão mínimo estabelecido para essa dimensão. Também, percebe-se ainda que outros três sujeitos ficaram bem próximos do padrão mínimo da dimensão política.

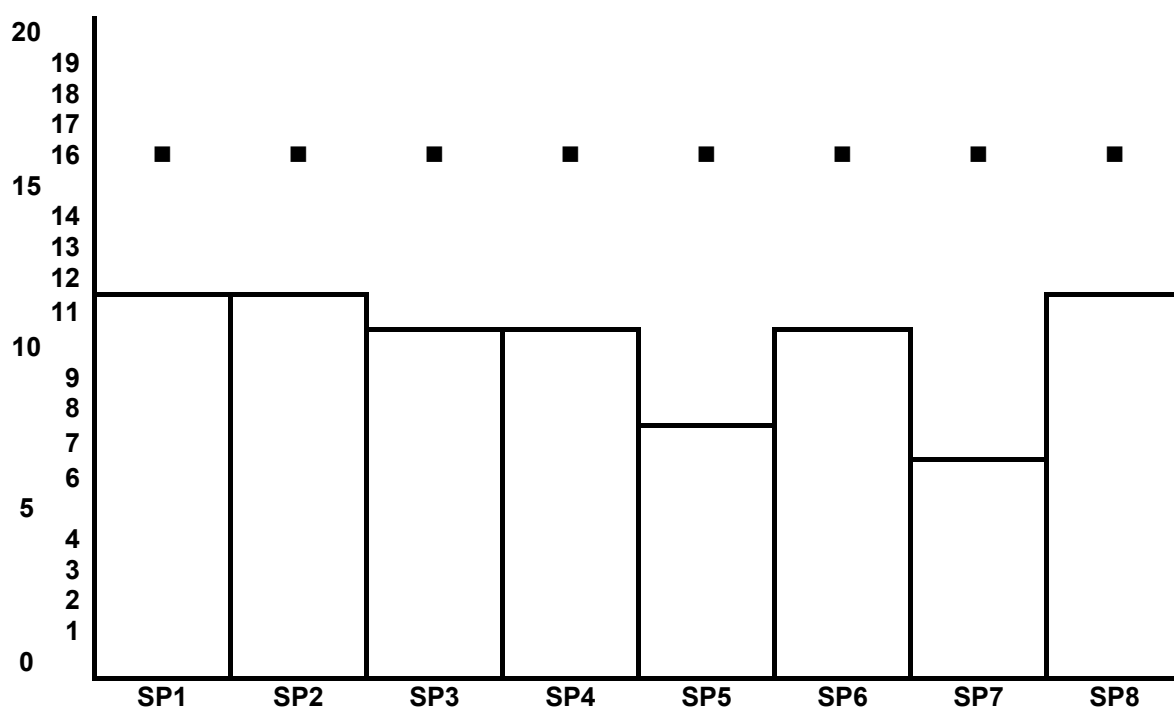


Figura 20: Comparativo: Número de Questões Corretas versus Número de Questões da Dimensão Política

Considerando-se as análises feitas, constata-se que os sujeitos pesquisados não alcançaram simultaneamente o padrão mínimo para cada uma das dimensões, pois aqueles sujeitos que atingiram o padrão mínimo numa dimensão não o atingiram na outra, embora, como já foi salientado anteriormente, seis sujeitos de pesquisa ficaram muito próximos do parâmetro mínimo estabelecido para a dimensão administrativa e política.

4.4 CGC QUE MAIS SE DESTACARAM NA PESQUISA

Merece registro ainda, nessa análise, a demonstração dos conteúdos e competências governamentais que mais se destacaram nesta pesquisa, conforme

Tabela a seguir:

<i>Core Governance Competences</i>	Número de Questões Corretas	Percentual	Dimensão
13 – Políticas Públicas	22	9,09%	Política
9 - Métodos Quantitativos e Base de Dados	21	8,68%	Administrativa
2 - Planejamento Governamental	21	8,68%	Administrativa
8 - Modelagem Organizacional	19	7,85%	Administrativa
7 – Integração e Confecção de Redes	19	7,85%	Administrativa
12 - Negociação e Gestão de Conflitos	19	7,85%	Política
14 - Marketing Público e Institucional	18	7,44%	Política
11 - Direito Administrativo e Processo Legislativo	16	6,61%	Administrativa
1 - Administração e Gestão Pública	15	6,20%	Administrativa
5 - Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos	14	5,79%	Administrativa
10 - Tecnologias de Gestão	14	5,79%	Administrativa
16 - Descentralização e Relações Intergovernamentais	11	4,55%	Política
6 - Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos	9	3,72%	Administrativa
4 – Economia do Setor Público	9	3,72%	Administrativa
3 – Reformas Estruturais	9	3,72%	Administrativa
15 - Setor Público Não-Estatal	6	2,48%	Política
Subtotal da DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	166	68,60%	
Subtotal da DIMENSÃO POLÍTICA	76	31,40%	
TOTAL GERAL	242	100,00%	

Tabela 3: Índices Percentuais dos *Core Governance Competences*.

Inicialmente serão analisados os resultados do questionário na **dimensão política** e, em seguida, os resultados provenientes da aplicação do questionário na **dimensão administrativa**. Nessa análise, será comentado o resultado individual de cada um dos CGCs enquadrados na sua dimensão.

4.4.1 Dimensão Política: Políticas Públicas e Setor Público Não-Estatal

Os percentuais obtidos na tabulação dos dados do questionário para a **dimensão política** proporcionaram um resultado surpreendente na pesquisa, alcançando valores máximos e mínimos. Dos conteúdos e competências governamentais inseridos nessa dimensão, o de **política pública** alcançou o maior percentual – 9,09%, e o do **setor público não-estatal** atingiu o percentual de 2,48%, o menor dentre os dezesseis CGCs e dentre os cinco CGCs da **dimensão política**.

Nesse último conteúdo foram elaboradas questões envolvendo as agências autônomas e as organizações sociais. Aquelas são resultantes do processo de transformação das autarquias e fundações que exercem atividades exclusivas de estado, e estas, resultantes do processo de publicização dos serviços não-exclusivos do Estado, que apresentam uma propriedade pública não-estatal e administração gerencial.

Portanto, dois fatos certamente contribuíram para que o conteúdo do **setor público não-estatal** apresentasse um índice reduzido de acertos: em primeiro lugar, porque os processos de transformação e de publicização ainda não ocorreram na esfera mais baixa de governo e, em segundo lugar, porque os sujeitos da pesquisa são gerentes de um órgão de natureza instrumental da administração direta.

Significa dizer que eles não pertencem a um órgão de natureza finalística ou substantiva (geralmente envolvidos com funções de governo de cunho social), e também não pertencem à administração indireta (constituída especificamente de autarquias, fundações e serviços sociais autônomos).

O percentual obtido na pesquisa para o conteúdo de **políticas públicas** foi ao mesmo tempo favorável e surpreendente, pelo seguinte motivo: na PMFI não existem procedimentos formais de elaboração e implementação de políticas públicas.

Poderão existir algumas áreas em que a predominância de políticas públicas seja conseqüência do aporte de recursos financeiros advindos de programas de outras esferas de governo. Além disso, há que se considerar que o pragmatismo das políticas públicas é causa de desmotivação para a equipe de formuladores, constituída de profissionais e técnicos dos órgãos de natureza instrumental.

A ausência de políticas públicas, em algumas prefeituras municipais, ainda resiste ao tempo, mas pode ter uma íntima relação causal com os processos desestruturados no aparato governamental, por vários mandatos políticos consecutivos.

A experiência dos gerentes no processo de planejamento e orçamento público é que pode ter influenciado o resultado da pesquisa para esse conteúdo. Nesse processo, há sempre a intenção, ainda que precária, de conjugar o sistema integrado de planejamento e orçamento às políticas públicas.

4.4.2 Dimensão Política: Negociação e Gestão de Conflitos e o *Marketing* Público e Institucional

Conhecidos os percentuais máximos e mínimos dos resultados da pesquisa para a **dimensão política**, cabe uma análise nos percentuais intermediários dessa mesma dimensão.

Os conteúdos de **negociação e gestão de conflitos e marketing público e institucional** foram aqueles que se enquadraram na condição intermediária, com uma diferença mínima de 0,41% (zero vírgula quarenta e um pontos percentuais) entre eles. Por se tratar de assuntos que envolvem novos conhecimentos e práticas gerenciais no setor público brasileiro, principalmente no âmbito municipal, exige um repensar na atuação deste com a diversidade de clientes-cidadãos ao qual se sujeita.

Entretanto, o resultado da pesquisa para o conteúdo de **negociação e gestão de conflitos** ficou prejudicado no erro constatado na questão trinta e cinco do questionário. As significativas diferenças existentes entre o setor público e privado são do conhecimento dos médios gerentes, mas o surpreendente é que alguns deles erraram essa questão, mesmo que, na prática, tenham adquirido profundo conhecimento dessas diferenças. o resultado da pesquisa torna evidente que a média gerência das prefeituras brasileiras não está preparada para lidar com situações e reivindicações de interesses dos *stakeholders* (grupos de pressão). Muitas vezes os gerentes se vêem obrigados a priorizar suas ações no atendimento de alguns desses *stakeholders*, em detrimento dos demais interesses coletivos.

O resultado da pesquisa para o conteúdo **marketing público e institucional**, mais uma vez, condenou os sujeitos da pesquisa com os erros cometidos na questão quarenta e um do questionário. Dos gerentes pesquisados, 62,5% deles erraram essa questão, demonstrando que desconhecem o funcionamento e as competências dos órgãos que compõem a estrutura organizacional da PMFI.

Em síntese, é preciso salientar que os conteúdos de **negociação e gestão de conflitos e marketing público e institucional** não são objeto de domínio e interesse dos gerentes que atuam em divisões de natureza instrumental. Na

realidade, eles são assimilados diariamente, de modo prático, na atividade gerencial, o que, de certo modo, facilitou aos gerentes responder o questionário.

4.4.3 Dimensão Política: Descentralização e Relações Intergovernamentais

Outro conteúdo apontado pelo resultado da pesquisa que também apresentou um percentual pequeno foi **descentralização e relações intergovernamentais**. O resultado da pesquisa apontou um percentual de 4,55% de questões assinaladas corretamente para esse conteúdo. Este resultado demonstra que nos órgãos de natureza instrumental (órgãos meios) o impacto do processo de descentralização não é percebido pelos níveis gerenciais. Esse impacto ocorre, em geral, nos órgãos de natureza substantiva (órgãos fins), nas áreas da saúde, educação, assistência social, criança, etc.

4.4.4 Dimensão Administrativa: Métodos Quantitativos e Base de Dados e o Planejamento Governamental

Na **dimensão administrativa**, dois conteúdos se destacaram na pesquisa: o primeiro conteúdo é o de **métodos quantitativos e base de dados**, e o segundo conteúdo é o de **planejamento governamental**. Ambos proporcionaram o maior

percentual de acertos no questionário para essa dimensão, correspondendo a 8,68%.

As questões inseridas no questionário, envolvendo **métodos quantitativos** versaram, especificamente, sobre as ferramentas da qualidade. Com o advento da qualidade, a difusão dessas ferramentas se propagou rapidamente, contribuindo para a sua popularização, e sua repercussão se sucedeu, inclusive, em algumas organizações públicas.

O resultado da pesquisa desse conteúdo revela um fato surpreendente: a implementação do programa de qualidade na Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu ainda não ocorreu, portanto, não poderia apresentar tal percentual. Depreende-se com este resultado que os sujeitos da pesquisa desenvolveram pessoalmente os conhecimentos sobre este conteúdo, sem interferência e participação da organização na transmissão desses **conteúdos** à gerência.

No entanto, as questões inseridas no questionário, para o conteúdo de **planejamento governamental**, ficaram restritas ao tema de orçamento e instrumentos de planejamento municipal. São conteúdos que possuem uma grande aplicabilidade no âmbito administrativo, principalmente na atividade gerencial.

4.4.5 Dimensão Administrativa: Reformas Estruturais

As respostas das questões da **dimensão administrativa**, por outro lado, nem sempre apresentaram resultados satisfatórios. Um deles é o que envolve o conteúdo de **reformas estruturais**, com o menor percentual de acertos constatado,

alcançando um índice de 3,72%. Esse índice reduzido, verificado nas questões sete e nove do questionário, indica que a média gerência não tem acompanhado atentamente as mudanças estruturais que estão ocorrendo no nosso país. Elas são decorrentes da Reforma do Estado, que envolve a própria redefinição do papel do Estado, o ajuste fiscal, o programa de privatizações e de publicização, a descentralização, entre os níveis de governo e a participação da sociedade como principal **fiscal** das políticas e das estratégias governamentais.

4.4.6 Dimensão Administrativa: Modelagem Organizacional e a Integração e Confecção de Redes

Conhecidos os percentuais máximos e mínimos dos resultados da pesquisa para a **dimensão administrativa**, cabe uma análise dos percentuais intermediários dessa mesma dimensão, nos seguintes conteúdos: modelagem organizacional; integração e confecção de redes; direito administrativo e processo legislativo; administração e gestão pública; elaboração, análise e avaliação de projetos; tecnologia de gestão.

A **modelagem organizacional** e a **integração e confecção de redes** foram alguns dos conteúdos dessa dimensão que se enquadraram na condição intermediária, com percentuais de 7,85%.

Para o conteúdo de **modelagem organizacional**, esse resultado é considerado fraco, mesmo que sua classificação se encontre num patamar intermediário. Ficou evidente, na questão vinte e quatro, que 62,5% dos

pesquisados desconhecem a legislação que dispõe sobre a reestruturação organizacional da PMFI. Outro fato a ser considerado é que a atuação desses gerentes ocorre em órgãos de natureza instrumental (órgãos meios), e eles jamais poderiam desconhecer tal legislação.

O resultado da pesquisa para o conteúdo de **integração e confecção de redes** também foi prejudicado pelas respostas erradas da questão dezenove do questionário. As evidências constataram que 50% dos pesquisados – atuantes em órgãos de natureza instrumental (órgãos meios) - desconhecem a importância e a finalidade para a qual a *intranet* foi concebida pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

4.4.7 Dimensão Administrativa: Direito Administrativo e Processo Legislativo

O resultado da pesquisa para o conteúdo de **direito administrativo e processo legislativo** foi substancialmente prejudicado pelas respostas erradas na questão trinta e um do questionário, demonstrando que ainda existe dificuldade dos médios gerentes em diferenciar serviços públicos de serviços de utilidade pública e principalmente, quanto ao modo de atuação e execução desses serviços. O percentual obtido de 6,61% é classificado num patamar intermediário, mas, em se tratando da média gerência de órgãos de natureza instrumental (órgãos meios), ele pode ser considerado um resultado insatisfatório.

4.4.8 Dimensão Administrativa: Administração e Gestão Pública

Os resultados da pesquisa para o conteúdo de **administração e gestão pública** ficaram prejudicados pelos erros cometidos nas questões dois e três do questionário. O percentual obtido de 6,20% é classificado como resultado intermediário, mas, em se tratando da média gerência de órgãos de natureza instrumental (órgãos meios), ele também pode ser considerado um resultado insatisfatório.

Na questão dois do questionário, que versa sobre **administração e gestão pública**, cinquenta por cento (50%) dos pesquisados erraram a resposta, no assunto que envolve o programa de qualidade e participação na administração pública. Considerado como referencial para as outras esferas de governo, ele tem como base fundamental dois princípios que sustentam o seu peculiar arcabouço conceitual: qualidade e participação. O resultado dessa questão evidencia a falta de leitura da média gerência em periódicos especializados que abordam temas públicos, os quais podem contribuir tanto para a atualização dos conhecimentos gerenciais como para o próprio desenvolvimento pessoal.

A questão três do questionário, que versa sobre **administração e gestão pública**, é justamente aquela em que se aborda a mudança de paradigma na administração pública, amplamente propagada pelos meios de comunicação do nosso país. Dos oito sujeitos da pesquisa, 62,5% deles erraram essa questão, tornando evidente o desconhecimento da média gerência sobre as mudanças que irão afetar a sua própria atividade profissional. Outrossim, esse é um assunto que

não pode passar despercebido pelos gerentes que atuam em órgãos de natureza instrumental (órgãos meios).

4.4.9 Dimensão Administrativa: Elaboração, Análise e Avaliação de Projetos e as Tecnologias de Gestão

Os conteúdos de **elaboração, análise e avaliação de projetos e tecnologias de gestão** são os que apresentaram os menores índices percentuais daqueles que se encontram na condição intermediária.

Com percentuais de 5,79%, ambos foram prejudicados em uma única questão: para a primeira situação, que envolve o conteúdo de **elaboração, análise e avaliação de projetos**, a questão quatorze do questionário foi a **única** que os sujeitos da pesquisa não responderam corretamente. É bem provável que a causa seja decorrente do pouco conhecimento que os médios gerentes adquiriram sobre economia do setor público, conteúdo que é considerado uma disciplina nos cursos de graduação de economia, e que, em algumas bibliografias de projetos, constam como conteúdos.

Para a segunda situação, que envolve o conteúdo de **tecnologias de gestão**, a questão trinta do questionário aponta o desconhecimento da média gerência sobre a situação atual do programa de qualidade da PMFI. O resultado da pesquisa para a questão trinta é constrangedor, pois 37,5% dos pesquisados estão lotados no DPRH, enquanto que 12,5% se encontra lotado no DPAD e 50% restantes no DPIN. A maioria pertence aos órgãos de natureza instrumental (órgãos meios), e eles

jamais poderiam desconhecer tal informação, principalmente os médios gerentes do DPRH, pois o assunto em si está circunscrito às atribuições daquele departamento.

4.4.10 Dimensão Administrativa: Metodologias de Apropriação e Recuperação de Custos, a Economia do Setor Público e as Reformas Estruturais

Os conteúdos de **metodologias de apropriação e recuperação de custos; economia do setor público e reformas estruturais** apresentaram os menores índices percentuais (3,72%) na dimensão administrativa.

O resultado da pesquisa para o conteúdo de **metodologias de apropriação e recuperação de custos** foi prejudicado pelos erros cometidos nas questões dezesseis e dezessete do questionário.

A Tabela 2 permite observar as questões que apresentaram maior grau de dificuldade para os sujeitos da pesquisa, quais sejam:

- a) a questão número quatorze do CGC, que trata da elaboração, análise e avaliação de projetos, foi a única que não foi respondida corretamente pelos sujeitos da pesquisa [já observada anteriormente];
- b) quatro questões foram respondidas corretamente apenas por um respondente, são elas:
 - questão sete do CGC (reformas estruturais);
 - questão dezessete do CGC (metodologias de apropriação e recuperação de custos);
 - questão trinta e um do CGC (direito administrativo e processo legislativo);

- questão quarenta e quatro do CGC (setor público não-estatal);

c) seis questões foram respondidas corretamente por dois respondentes, são elas:

- questão nove do CGC (reformas estruturais);

- questão dez do CGC (economia do setor público);

- questão dezesseis do CGC (metodologias de apropriação e recuperação de custos);

- questão trinta do CGC (tecnologias de gestão);

- questão quarenta e cinco do CGC (setor público não-estatal);

- questão quarenta e sete do CGC (descentralização e relações intergovernamentais);

d) cinco questões foram respondidas corretamente por três respondentes, são elas:

- questão três do CGC (administração e gestão pública);

- questão nove do CGC (reformas estruturais);

- questão vinte e quatro do CGC (modelagem organizacional);

- questão quarenta e um do CGC (*marketing* público e institucional);

- questão quarenta e três do CGC (setor público não-estatal).

Observando-se esses resultados, constatou-se que de um total de quarenta e oito perguntas do questionário, dezesseis questões não foram respondidas corretamente por um número médio de sujeitos da pesquisa [correspondente a quatro pesquisados]. Essas dezesseis questões correspondem a um terço das perguntas do questionário.

Em relação aos CGC (elaboração, análise e avaliação de projetos), pôde-se constatar que, embora nenhum respondente acertasse a questão quatorze, 50%

acertaram as questões treze e quinze, que constitui esse *core*, ou seja, não é o *core* que apresenta o menor índice de resposta correta. O CGC (setor público não-estatal) é o que apresentou maior dificuldade nas respostas, três acertos para a questão quarenta e três, um acerto para a questão quarenta e quatro e dois acertos para a questão quarenta e cinco.

Considera-se, portanto, que a elaboração do questionário está adequada ao propósito de investigação dessa clientela.

Na Tabela três, pode-se identificar em termos percentuais [questões assinaladas corretamente em relação ao total de questões corretas] em ordem decrescente, quais os CGC, que se destacaram na pesquisa, bem como aqueles que precisam ser reforçados no treinamento gerencial, conforme explicitado anteriormente.

Em relação ao número de respostas corretas, para a dimensão administrativa, o percentual de acerto foi de 68,60%. Para a dimensão política, este percentual foi de 31,40%.

Em relação ao total de perguntas na dimensão administrativa (68,75%), o percentual de acertos foi de 43,23%. E do total de perguntas na dimensão política (31,25%), o percentual de acertos foi de 19,79%.

O nível de aproveitamento em relação ao total geral de perguntas foi de 62,87%, para a dimensão administrativa, e 63,33%, para a dimensão política. O total geral de aproveitamento foi de 63,02%.

Considerando que o percentual relativo ao padrão mínimo estabelecido para enquadrar o gerente como multiplicador é de 72,92% [(35/48), ou seja, vinte e quatro questões da dimensão administrativa e onze questões da dimensão política, dividida pelo total de questões do questionário], pode-se inferir que o percentual geral de

63,02% de aproveitamento caracteriza-se como um percentual significativo. Isto é, evidencia que a média gerência pública detém conhecimento mínimo formal que se faz necessário no modelo de administração gerencial.

No próximo capítulo apresentam-se as considerações finais da pesquisa e também sugestões de temas para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES FINAIS

A abertura econômica empreendida no final da década de oitenta levou as organizações públicas a um processo de mudanças significativas no setor público brasileiro, e essas mudanças se intensificaram com o advento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Esse plano torna-se um marco para a administração pública brasileira, porque estabelece a mudança do modelo de administração burocrática para o modelo gerencial no setor público, propondo meios para a condução do processo de descentralização dos serviços públicos entre os níveis de governo.

A abertura econômica estabelece então a necessidade de que as organizações públicas se tornem mais competitivas. A competitividade pressupõe naturalmente competência gerencial. A competência gerencial requer pessoas qualificadas. Este trabalho demonstra que os níveis de capacitação gerenciais podem ser evidenciados rapidamente por meio de uma abordagem teórico-metodológico de LNT, que se ancora nas temáticas do *Core Governance Competences*.

Excepcionalmente, para fins desta pesquisa, os CGC, foram empregados na primeira etapa do ciclo do treinamento (o LNT ou diagnóstico), ao contrário do que geralmente se faz, ou seja, os CGCs ancoram a programação do treinamento, mas também a fase de diagnóstico, pois essas temáticas são as novas tendências para

se obter uma administração pública eficiente, efetiva e eficaz nos três níveis de governo, por causa dos atributos de especificidade e de generalização.

A partir do entendimento dos termos multiplicadores e facilitadores da qualidade foi possível elaborar o conceito de multiplicadores de capacitação gerencial, qual seja: são **gerentes** que participam dos programas de treinamento, na função de **agente de treinamento interno** das organizações públicas. Eles têm um alto grau de conhecimento dos assuntos que envolvem a atividade gerencial vinculada a uma **função de governo** e aos **Core Governance Competences**. A contribuição e experiência profissional dessas pessoas corroboram para o aperfeiçoamento e a capacitação do quadro de pessoal.

Como considerações finais, apresentam-se algumas reflexões básicas e sugerem-se novas aplicações do modelo para medir o nível de **performance** do conhecimento gerencial na média gerência de outras organizações públicas.

Inicialmente pode-se afirmar que foi possível evidenciar, com base no LNT, os níveis de conhecimento da média gerência pública, proposto como objetivo geral, bem como, de forma singular, o desdobramento da pesquisa atende satisfatoriamente às demais proposições.

Na revisão bibliográfica foram identificadas quatro dimensões da competência gerencial, ou seja, dimensão administrativa, dimensão técnica, dimensão psicossocial e dimensão política.

Das quatro dimensões julgou-se concernente ao propósito dessa pesquisa: a dimensão administrativa e a política. O critério de escolha destas dimensões teve como base a indissociabilidade delas com relação às atividades gerenciais no setor público e, também, porque suas características estão analogicamente sintonizadas com as temáticas públicas denominadas de **Core Governance Competences**. Os

Core Governance Competences referem-se a temáticas indispensáveis à capacitação de pessoal do setor público. Essas temáticas foram adotadas pela esfera federal de governo e indicam que conteúdos devem ser aplicados na capacitação dos servidores públicos diretamente envolvidos nas áreas estratégicas da reforma do aparelho do Estado.

Para se estabelecer o nível de conhecimento da média gerência pública municipal foi necessário definir pesos para a dimensão administrativa e política. A partir dessa definição, elaborou-se uma matriz, na qual se estabeleceu o parâmetro mínimo para identificar treinandos e multiplicadores de capacitação gerencial. Esse parâmetro é resultante de três fatores que definem o número mínimo de questões que devem ser assinaladas corretamente no questionário para a dimensão administrativa e política.

Para identificar as necessidades de treinamento no setor público brasileiro, em nível local [municípios], foi utilizado o LNT ou diagnóstico que corresponde à primeira etapa do ciclo de treinamento.

Dentre os vários meios de LNT, a escolha do questionário revelou-se eficiente como instrumento básico para coletar as informações que evidenciam as necessidades de treinamento da média gerência pública e, também, servem para identificar os treinandos e multiplicadores de capacitação gerencial, bem como indicar o nível de conhecimento gerencial em cada um dos *Core Governance Competences*.

A elaboração do questionário na forma de verificação de conhecimento não levou em conta as demais competências como habilidades e atitudes, por uma questão de delimitação desse estudo.

Nesse sentido, vale ressaltar que, nesta pesquisa, o questionário serviu como meio de levantamento de necessidades de treinamento e instrumento de coleta de dados, simultaneamente, ou seja, como fundamento teórico e metodológico, além de mapear as necessidades de treinamento diferenciado, atendendo as características de capacitação singular, específica do indivíduo, da organização e das contingências contextuais.

Quanto a sua aplicabilidade, o questionário apresentou várias vantagens, como instrumento de coleta de dados. Mas foi com a redução do impacto de suas desvantagens, que ficou demonstrada a importância de aplicá-lo tanto como instrumento de coleta de dados quanto como meio de LNT e, assim, atender ao objetivo dessa pesquisa.

Os parâmetros estabelecidos para identificar a *performance* da média gerência, com base nos níveis de conhecimento gerencial, permitiram o enquadramento dos sujeitos da pesquisa como sendo treinandos ou multiplicadores de capacitação gerencial.

Constatou-se nesse estudo que todos os sujeitos pesquisados se enquadram como treinandos. Entretanto, ressalta-se que 37,50% dos sujeitos pesquisados estão bem próximos da condição de multiplicadores de capacitação gerencial. Outra informação importante obtida da análise dos dados diz respeito à indicação dos conteúdos e competências de maior e menor domínio do grupo pesquisado, possibilitando extrair daí indicativos para a segunda etapa do treinamento.

A aplicação desse modelo teórico-metodológico de LNT é inovador e pertinente em relação às demandas atuais das organizações públicas, superando as soluções primárias de treinamento por pacote. Vale lembrar que o treinamento por pacote é uma característica do modelo de administração burocrática

weberiana, que naturalmente é superada pelo modelo gerencial, conforme demonstrado nessa pesquisa.

O modelo proposto, com base no LNT e nos *Core Governance Competences*, apresenta as seguintes vantagens:

- a) é um meio de LNT de fácil e rápida aplicação;
- b) permite identificar as necessidades de treinamento gerencial da média gerência pública das prefeituras brasileiras;
- c) é um instrumento de LNT específico para a área pública, mas abrangente em termos de conteúdos e competências governamentais;
- d) permite a modificação das questões de cada *Core Governance Competences*, tornando-se facilmente adaptável para qualquer prefeitura brasileira, desde que as questões sejam alteradas conforme as contingências contextuais.

Considerando-se as duas últimas vantagens, pode-se concluir que o modelo é válido e permite sua aplicação em qualquer esfera de governo.

Pode inclusive servir de modelo para organizações privadas, desde que sejam feitas as devidas modificações e adaptações às características dessas empresas.

Portanto, os resultados da pesquisa demonstram que o instrumento de LNT, bem como o quadro para medir *performance* da média gerência podem ser empregados em outras prefeituras do Brasil, com as devidas adaptações. Trata-se de um modelo prático e de fácil aplicação, desde que respeitadas as contingências contextuais.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Um trabalho de pesquisa, contudo, não se esgota em si mesmo; antes, provoca outros trabalhos.

Nesse contexto, vislumbram-se alguns desdobramentos para futuras pesquisas, tais como:

- a) estabelecer o grau de correlação do conhecimento gerencial medido pelo número de questões assinaladas corretamente no questionário com o tempo de atividade profissional no cargo de gerência. Algumas das variáveis importantes seriam o tempo de serviço e de chefia (média gerência) e as suas influências no nível de conhecimento gerencial. Outras variáveis poderiam ainda ser estudadas;
- b) determinar o perfil ideal do médio gerente público brasileiro e as características marcantes que o tornam um multiplicador de conhecimento gerencial. Quanto maior o número de estudos feitos com esse objetivo, maior será a possibilidade de identificação de um perfil confiável;
- c) identificar a fronteira entre o aspecto cultural da média gerência pública e a tendência para a atividade de treinamento. Essa pesquisa indicaria a cultura mais favorável para a implantação de programas de treinamento diferenciados e mais direcionados às atividades da média gerência.
- d) analisar a técnica de levantamento de necessidades de treinamento mais adequada para identificar multiplicadores de capacitação gerencial. Para tanto, estabelecer-se-ia uma ordem de procedimentos, como a proposta metodológica estabelecida neste trabalho, e analisar-se-iam os efeitos em

diferentes esferas de governo. **Na condição de manter a continuidade do questionário como instrumento de coleta de dados, e tornar mais dinâmica a sua aplicação, necessário se faz a modificação das perguntas [para adequar as diferentes esferas de governo], desde que mantidos os *Core Governance Competences*;**

- e) identificar que atividades dos cargos da média gerência estão mais relacionadas com o fator multiplicador de capacitação gerencial, assim como se as organizações públicas brasileiras que oferecem *feedback* do desempenho de cargos gerenciais obtêm do gerente maior eficiência e eficácia. Duas ou mais prefeituras municipais brasileiras poderiam ser comparadas, tomando-se o cuidado para que a proporção entre prefeituras municipais brasileiras que dão *feedback* e aquelas que não dão, seja mantida. Nesse caso, o pesquisador deverá estabelecer critérios para a definição de eficiência e eficácia. Nessa mesma linha de raciocínio, algumas prefeituras municipais poderiam ser investigadas para procurar determinar se as mais burocratizadas, ou que mantêm maior controle, têm equipes gerenciais mais eficientes e eficazes ou não;
- f) buscar a identificação do nível de conhecimento gerencial da média gerência pública de alguma prefeitura municipal brasileira e comparar o desempenho entre as prefeituras de três grupos diferentes: as que não oferecem treinamento gerencial a seus médios gerentes, as que treinam os médios gerentes somente na dimensão técnica e administrativa, e as que treinam os médios gerentes nas dimensões técnica, administrativa, psicossocial e política. Uma comparação entre os resultados obtidos poderia

pôr em evidência alguma conseqüência do tipo de conhecimento assimilado.

Ao término deste trabalho, percebe-se que as oportunidades de pesquisas e estudos mais aprofundados em relação ao tema são abrangentes.

Fica, portanto, um desafio a outros pesquisadores desenvolver e aprofundar as temáticas referentes às competências da gestão na esfera pública, empregando outros meios de LNT (como, por exemplo, a entrevista), ou ampliando a abrangência da metodologia adotada nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, mai. 1991.

ANDRADE, Maria Margarida de. Pesquisa Científica: Noções Introdutórias. In: _____. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 106.

ÁREAS DE ATUAÇÃO do servidor devem mudar com o avanço da Reforma Administrativa. **Reforma Gerencial**, Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, n. 1, p. 29, mai. 1998. Administração pública em números.

BONOMA, Thomas V. **Case Research in Marketing**: Opportunities, Problems, and Process. *Journal of Marketing Research*, Vol XXII, May 1985.

BOOG, Gustavo G. (Coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: emendas constitucionais n. 1-26, leis n. 9.868 – de 10/11/1999 e 9.882 – de 03/12/1999, emendas constitucionais de revisão n. 1-6, índice remissivo. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Alexandre de Moraes. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 367 p. (Manuais de Legislação Atlas).

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública / Luiz Carlos Bresser Pereira / MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Cadernos MARE**, c. 3, Brasília: MARE, 1997, 42 p.

_____. Programa da qualidade e participação na administração pública / MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Cadernos MARE**, c. 4, Brasília: MARE, 1997, 59 p.

_____. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995, 86 p.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso. **Administração On Line [on-line]**. FECAP – Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado, v. 1, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2000. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm>. Acesso em: 03 mai. 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **RSP – Revista do Serviço Público**, ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, ano 48, n. 1, p. 5-25, jan./abr. 1997.

BRUYNE, P., HERMAN, J., SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988.

_____. **Administração de recursos humanos**. v. 1, 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. Revisão Janice Yunes Perim. São Paulo: Pioneira, 1999.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Gestão de competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 163-171, set./out. 1998.

CATAPAN, Araci Hack. **TERTIUM: o novo modo do ser, do saber e do apreender: construindo uma taxionomia para mediação pedagógica em tecnologia de comunicação digital**. Florianópolis, 2001. 215f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de; GOMES, Débora Dias. **O processo de multiplicação da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERTO, Samuel C. Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment. Boston: Allyn & Bacon, 1994, p. 274.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1988, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 4. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1982.

_____. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1988, 1985.

CLEMENTE, Ademir. (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. Tradução Luciana Bontempi Gouveia; rev. téc. Heitor José Pereira. São Paulo: Atlas, 1994.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

CYMBALISTA, Silmara Nery. **Política de recursos humanos na Administração Pública do Estado do Paraná: análise comparativa entre o discurso e a prática**. Rio de Janeiro: 1998, 156f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, EBAPE/FGV, 1998.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DASILVA, Amarildo Jorge da. **Estratégias em organizações cooperativas: o caso da Cotrefal no período de 1964-2000**. Florianópolis, 2001. 118f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DICIONÁRIO PRÁTICO MICHAELIS. São Paulo: Cia. Melhoramentos, 1987. Autor desconhecido.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE BASED MANAGEMENT, 4, 1998. Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

FARIAS NETO, Pedro Sabino de. **Gestão efetiva e privatização**: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1994.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal**: a técnico-pedagogia do treinamento. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1985.

FOZ DO IGUAÇU. Lei nº. 2.184, de 23 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a reestruturação organizacional da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná e dá outras providências. Órgão Oficial do Município, Foz do Iguaçu, nº. 0074, p. 53-60, 23 dez. 1998.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai; MEDEIROS, Marilu Fontoura de; GSCHWENTER, Eliane Lopes da Silva. **Decisões e Mudanças**: gerência de treinamento de recursos humanos. Porto Alegre: Escola Superior de Teologia São Lourenço de Brindes e Editora Vozes, 1981.

GAETANI, Francisco. Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses. **Texto para discussão**, ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, n. 27, jun.1998. 27 f.

GARRIDO, Loraine Rodrigues. **Competências e Habilidades Gerenciais necessárias ao ambiente em mutação**. Florianópolis, 2000. 239p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 2000.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOODE, William; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 125-1740, mai./jun. 2000.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Tradução Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, S. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos; rev. téc. Luciano Sabóia. São Paulo: Makron Books, 1997.

HOLANDA, Nilson. **Planejamento e projetos: uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos**. 13. ed. Fortaleza: Estrela, 1987.

HOUAISS. Antônio, CARDIM, Ismael. **Novo Webster's: dicionário universitário**. Rio de Janeiro: Record, 1988.

KEYNES, J. M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.

KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento.** Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

KLIKSBURG, Bernardo. Uma gerência pública para os novos tempos. In: _____. **O desafio da exclusão.** Para uma gestão social eficiente. São Paulo: Fundap, 1997.

_____. Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para discussão. **RAP - Revista de Administração Pública**, FGV – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 5-25, jul./set. 1994.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Marketing.** Tradução de H. de Barros; rev. téc. Dilson Gabriel dos Santos e Marcos Cortez Campomar. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

LONGO, Carlos Alberto; TROSTER, Roberto Luís. **Economia do setor público.** São Paulo: Atlas, 1993.

LÔPO, Sylvia Sampaio. **Levantamento das necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobrás.** Rio de Janeiro, 1999. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAP/FGV, 1999.

MAIN, Jeremy. **Guerras pela qualidade: os sucessos e fracassos da revolução da qualidade.** Tradução Outras Palavras Consultoria Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Humberto Falcão. Capacitação gerencial para as carreiras de Estado. **Reforma Gerencial**, Revista da Secretaria de Estado da Administração e do Patrimônio, Brasília, n. 5, p. 21-22, jan. 1999. Artigo.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 17. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1992.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MYRDAL, Gunnar. **Objectivity in social research**. Nova York: Random House, 1969.

MOREIRA, Cláudia Maria M.; COELHO, Cláudio Ulysses F.; PINHEIRO, Anamaria S. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NAZARETH, Helenalda Resende de Souza. **Curso básico de estatística**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1987.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. A mudança difícil: notas sobre a reforma do Estado e recursos humanos. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 61-88, nov./dez. 1999.

NUNES, Marcos Alonso. Custos no serviço público. **Texto para discussão**, ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, n. 31, out. 1998, 34 f.

O'HANLON, Tim. **Facilitadores da qualidade: requisitos e habilidades**. Tradução de Mônica F. H. Cavalcanti. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional: base para gerência eficaz**. São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

PENENGO, Miguel. O papel do gerente público no processo de mudança. **RSP – Revista do Serviço Público**, ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, ano 48, n. 1, p. 81-88, jan./abril. 1997.

PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica Gother. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Tradução de Cláudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. **Texto para discussão**. Brasília: MARE/ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. n. 37, out./2000, 37 f.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**. Documento. Rio de Janeiro: FGV - Fundação Getúlio Vargas, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, Luis Araujo; (Coord.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

RAE – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. RAE Light, suplemento da RAE, São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, v. 2, n.1, jan./fev. 1995.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. Colaboradores José Augusto de Souza Peres *et al.*, 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C. P., **Um modelo de Levantamento de Necessidades de Treinamento de Executivos**. Florianópolis, 1979. 79f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1979.

RUAS, Roberto Lima. **A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição de aprendizagem organizacional**. Seminário Internacional Competitividade Baseada no Conhecimento. São Paulo, Agosto, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1983.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia e Administração**. Nova Cultural, 1996.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 59-77, mar./abr. 2000.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000, 118 p.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5s**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SILVA, Maria Lúcia de Matos Félix. Uma política de recursos humanos para a Reforma do Estado. **Reforma Gerencial**, Revista do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, n. 3, p. 21-22, set. 1998. Artigo.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. Tradução Alfredo Alves de Farias, São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado; rev. cont. Agrícola de Souza Bethlen; 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TACHIZAWA, Takeschy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão de processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SANTANA, Solange Maria *et al.* **Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho**. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.

TOHÁ, Carolina; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. **RSP – Revista do Serviço Público**, ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, ano 48, n. 3, p. 84-103, set./dez. 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Pesquisa Qualitativa. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p. 116-175.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co. Inc., London, 1976.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

WOILERS, Sansão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos: planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1985.

APÊNDICES

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

MENSAGEM

O Governo Municipal, ao realizar esse LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO, pretende identificar os CONTEÚDOS E AS COMPETÊNCIAS GOVERNAMENTAIS a serem trabalhados no nível da MÉDIA GERÊNCIA, esperando que se evolua do atual MODELO BUROCRÁTICO DE ADMINISTRAÇÃO ao MODELO GERENCIAL. Portanto, solicita-se especial colaboração com esta pesquisa, na observância das seguintes INSTRUÇÕES:

1. GERAIS

- Os QUESTIONÁRIOS E OS GABARITOS NÃO DEVEM SER IDENTIFICADOS NOMINALMENTE. Os dados coletados são SIGILOSOS e destinam-se ao objetivo mencionado na MENSAGEM.
- Esse questionário é composto de questões fechadas, com mostuário, contendo três (3) alternativas cada, DEVENDO SER ESCOLHIDA APENAS UMA RESPOSTA PARA CADA QUESTÃO.
- O questionário é composto de quarenta e oito (48) QUESTÕES, envolvendo dezesseis CONTEÚDOS E COMPETÊNCIAS GOVERNAMENTAIS, separados em duas DIMENSÕES: A ADMINISTRATIVA E A POLÍTICA.

2. HORÁRIOS E TEMPO DE DURAÇÃO

- O questionário proposto deve ser respondido em quatro horas, incluindo-se nesse tempo total o preenchimento do gabarito. O quadro estabelece os horários de início e término da aplicação do questionário, nos períodos matutino e vespertino.

Períodos	Horário	
	Início	Termino
Matutino	08:00 h	12:00 h
Vespertino	14:00 h	18:00 h

3. GABARITO

- A marcação da alternativa escolhida deve ser feita, SOMENTE com caneta esferográfica, de cor azul ou preta.
- A questão que apresentar MAIS DE UMA OU NENHUMA alternativa marcada será considerada NULA.

4. AUSÊNCIAS

- Os servidores públicos que precisam utilizar o *toilette*, durante a aplicação do questionário, poderão ausentar-se do recinto, DEIXANDO O QUESTIONÁRIO POSTO ÀS AVESSAS (VIRADO), PARA EVITAR EXPOSIÇÃO DAS RESPOSTAS AOS DEMAIS COLEGAS.

5. PROIBIÇÕES

- No local de aplicação do questionário, não será permitido: (1) PORTAR TELEFONES CELULARES, (2) UTILIZAR-SE DE MATERIAIS DE CONSULTA, (3) REALIZAR DIÁLOGOS PARALELOS, (4) PROMOVER DESORDEM NO RECINTO.

6. RECOLHIMENTO DOS QUESTIONÁRIOS

- Findo o prazo estabelecido para a resolução das questões, serão recolhidos os questionários e NÃO SERÁ CONCEDIDO ACRÉSCIMO DE TEMPO SOB QUALQUER PRETEXTO.

7. DÚVIDAS

- Demais dúvidas serão sanadas pelo pesquisador no local de aplicação da pesquisa.

AGRADEÇO A ATENÇÃO E COLABORAÇÃO DOS SERVIDORES PRESENTES.

O Pesquisador

QUESTIONÁRIO:

1. ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

1 – A PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU DISPONIBILIZOU NO “SITE” DA INTERNET, A OPÇÃO PREFEITUR@ 24 HORAS, QUE ABRANGE INFORMAÇÕES SOBRE:

Fonte: O autor¹.

- a) Secretarias conheça Foz e Intranet;
- b) Concursos, IPTU, legislação municipal, notícias, prestação de contas e publicações oficiais;
- c) Dados gerais, governo e história;
- d) Guia azul, *downloads*, mala direta, notícias, *webmail*;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

2 - A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DEVE OBSERVAR OS SEGUINTE PRINCÍPIOS:

Fonte: BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de qualidade e participação na administração pública**. Cadernos Mare, c. 4, Brasília: Mare, 1997, 59p, p. 18-20.

- a) Satisfação do cliente; gestão participativa;
- b) Envolvimento e valorização do servidor público; não aceitação de erros;
- c) Satisfação do cliente; envolvimento de todos os servidores; gestão participativa; gerência de processos; valorização do servidor público; constância de propósitos; melhoria contínua; não aceitação de erros;
- d) Gerência de processos; melhoria contínua;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

¹ Neste modelo de questionário manteve-se a indicação da referência que sustenta cada pergunta para informar ao leitor dessa pesquisa de onde emergiram as questões aqui elaboradas. Evidentemente essa indicação de referência foi omitida nos questionários que foram aplicados.

3 - A REFORMA DO ESTADO VISA A MUDANÇA DE UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

Fonte: BRASIL. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995, 86 p.

- a) Burocrática para contingencial;
- b) Burocrática para democrática;
- c) Burocrática para comportamental;
- d) Burocrática para gerencial;
- e) Burocrática para sistêmica.

2. PLANEJAMENTO GOVERNAMENTAL

4 – QUAIS SÃO OS INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO PARA A GERÊNCIA MUNICIPAL?

Fonte: O autor.

- a) Plano plurianual; lei de diretrizes orçamentárias;
- b) Plano diretor de desenvolvimento integrado, plano plurianual; lei de diretrizes orçamentárias; lei de orçamento anual; programação financeira anual de despesas, plano de trabalho do governo municipal;
- c) Orçamento por programas; orçamento base zero;
- d) Classificação econômica; classificação funcional-programática;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

5 - O PROCESSO ORÇAMENTÁRIO, TAMBÉM DENOMINADO DE “CICLO ORÇAMENTÁRIO”, ENVOLVE AS SEGUINTE ETAPAS:

Fonte: GIACOMONI, James. **Orçamento público**. 3ª. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1989, p. 172-173.

- a) Categoria econômica; subcategoria econômica; elemento; subelemento; item; subitem;
- b) Elaboração da proposta orçamentária; discussão, votação e aprovação da lei orçamentária; execução orçamentária; controle e avaliação da execução orçamentária;
- c) Programação; unidade; universalidade; anualidade; exclusividade; clareza;
- d) Nível de objetivos (programa e subprograma); nível de meios (projeto, atividade);
- e) Empenho ordinário ou normal; empenho por estimativa; empenho global.

6 - SÃO CONSIDERADOS MECANISMOS RETIFICADORES DO ORÇAMENTO:

Fonte: KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- a) Análise da eficiência; análise da eficácia;
- b) Créditos suplementares; créditos especiais; créditos extraordinários;
- c) Emendas; vetos; rejeição;
- d) Decretação; sanção; promulgação;
- e) Licitação; empenho.

3. REFORMAS ESTRUTURAIS

7 - QUAIS SÃO AS REFORMAS ESTRUTURAIS PRETENDIDAS PELO ESTADO?

Fontes: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 29.

- a) Fiscal e cambial;
- b) Administrativa e tributária;
- c) Previdenciária e constitucional;
- d) Judiciária e legislativa;
- e) Previdenciária, administrativa e social.

8 - A PUBLICIZAÇÃO ENVOLVE A EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS DO ESTADO (UNIVERSIDADES, HOSPITAIS, CENTROS DE PESQUISA, MUSEUS). ASSIM, A PRIVATIZAÇÃO APRESENTA A SEGUINTE FORMA DE PROPRIEDADE E ADMINISTRAÇÃO:

Fontes: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 29.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998. Documento.

- a) Propriedade privada e administração gerencial;
- b) Propriedade privada e administração burocrática/gerencial;
- c) Propriedade não-estatal e administração gerencial;
- d) Propriedade não-estatal e administração burocrática/gerencial;
- e) Propriedade estatal e administração gerencial.

9 - A PRIVATIZAÇÃO ENVOLVE A TRANSFERÊNCIA NA EXECUÇÃO DOS SERVIÇOS ESTATAIS PARA O MERCADO. ASSIM, A PRIVATIZAÇÃO APRESENTA A SEGUINTE FORMA DE PROPRIEDADE E ADMINISTRAÇÃO:

Fontes: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 29.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998. Documento.

- a) Propriedade privada e administração gerencial;
- b) Propriedade privada e administração burocrática/gerencial;
- c) Propriedade não-estatal e administração gerencial;
- d) Propriedade não-estatal e administração burocrática/gerencial;
- e) Propriedade estatal e administração gerencial.

4. ECONOMIA DO SETOR PÚBLICO

10 – O ORÇAMENTO BRASILEIRO É REGIDO POR PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E LEGAIS, ALÉM DA ORIENTAÇÃO DOUTRINÁRIA QUE INFORMA A SUA ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO. QUAIS SÃO ESSES PRINCÍPIOS?

Fonte: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 17ª. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1992, p. 212.

- a) Discricionariedade, auto-executoriedade, coercibilidade;
- b) Autorização, permissão, concessão;
- c) Exigibilidade, extinção, pagamento, decadência, prescrição, exclusão, anistia, cobrança judicial;
- d) Anualidade, universalidade, não vinculação;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

11 – A LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL DEVE COMPREENDER:

Fonte: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 17ª. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1992, p. 212.

- a) O orçamento fiscal e o orçamento de investimento;
- b) O orçamento de investimento e o orçamento de seguridade social;
- c) O orçamento fiscal, o orçamento de investimento, o orçamento de seguridade social;
- d) O orçamento fiscal e o orçamento de seguridade social;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

12 – A LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO FIXA O PRAZO PARA O PREFEITO ENVIAR A PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA À CÂMARA DE VEREADORES. ESSA PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA COMPOR-SE-Á DE:

Fonte: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Municipal Brasileiro**. 17ª. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 1992, p. 214.

Fonte: FOZ DO IGUAÇU. Lei n°. 2.184, de 23 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a reestruturação organizacional da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná e dá outras providências. Órgão Oficial do Município, Foz do Iguaçu, n°. 0074, p. 53-60, 23 dez. 1998, fl. 01.

- a) Mensagem, projeto de lei do orçamento e tabelas explicativas;
- b) Mensagem, projeto de lei do orçamento, tabelas explicativas, especificação de programas especiais;
- c) Mensagem, projeto de lei do orçamento e especificação de programas especiais;
- d) Mensagem e projeto de lei do orçamento;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

5. ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS

13 – QUAIS SÃO OS IMPOSTOS MUNICIPAIS QUE PODEM MODIFICAR A ATRATIVIDADE DOS PROJETOS EMPRESARIAIS?

Fonte: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 263-264.

- a) Imposto de renda e proventos de qualquer natureza; imposto sobre produtos industrializados;
- b) Imposto sobre operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativos a títulos ou valores mobiliários; imposto sobre grandes fortunas;
- c) Imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana; imposto sobre serviços de qualquer natureza; imposto sobre a transmissão inter vivos;
- d) Imposto sobre a propriedade de veículos automotores; salário educação;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

14 – NO SETOR PÚBLICO, OS PROJETOS DEPENDEM DA DENOMINADA FUNÇÃO UTILIDADE DA SOCIEDADE, QUE REPRESENTA AS PREFERÊNCIAS COLETIVAS E COLOCAM O ESTADO E A SOCIEDADE NA ROTA:

Fonte: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 23.

- a) Do menor bem-estar possível a médio prazo;
- b) Do maior bem-estar possível a curto e médio prazo;
- c) Do menor bem-estar possível a longo prazo;
- d) Do maior bem-estar possível a médio prazo;
- e) Do maior bem-estar possível a longo prazo.

15 – EM COMPARAÇÃO COM OS PROJETOS EMPRESARIAIS – QUE SE DESTINAM A ASSEGURAR O RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO - OS PROJETOS PÚBLICOS APRESENTAM, EM GERAL:

Fonte: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 22-24.

- a) Um saldo de benefícios sobre custos para a sociedade;
- b) Um saldo de benefícios sobre custos para o governo;
- c) Um saldo de benefícios sobre custos para os empresários;
- d) Um saldo de benefícios sobre custos para os políticos;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

6. METODOLOGIAS DE APROPRIAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE CUSTOS

16 – A CONTABILIDADE PÚBLICA MUNICIPAL É COMPOSTA DOS SEGUINTE SISTEMAS:

Fonte: KOHAMA, Heilão. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- a) Orçamentário, financeiro e de compensação;
- b) Orçamentário, financeiro e patrimonial;
- c) Orçamentário, financeiro, patrimonial e de compensação;
- d) Orçamentário, patrimonial e de compensação;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

17 – OS CUSTOS FIXOS SÃO DESEMBOLSOS PERIÓDICOS QUE A PREFEITURA MUNICIPAL TEM DE REALIZAR INDEPENDENTEMENTE DE SUAS RECEITAS (OU RESULTADOS). IDENTIFIQUE QUAIS SÃO OS CUSTOS FIXOS EM QUE UM ÓRGÃO (SECRETARIA) INCORRE.

Fonte: CLEMENTE, Ademir (Org.). **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 181.

- a) Aluguéis; salários mensais; encargos trabalhistas; depreciação de veículos, máquinas, equipamentos e instalações; despesas associadas à estrutura (luz, água, telefone); vale-transporte; combustíveis (transporte);
- b) Aluguéis; salários mensais; encargos trabalhistas; despesas associadas à estrutura (luz, água, telefone); vale-transporte; combustíveis (transporte);
- c) Depreciação de veículos, máquinas, equipamentos e instalações;
- d) Salários mensais; encargos trabalhistas;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

18 – DIFERENTEMENTE DO SETOR PRIVADO, NO SETOR PÚBLICO AS PREOCUPAÇÕES DE CUSTOS ESTÃO RELACIONADAS COM:

Fonte: NUNES, Marcos Alonso. Custos no serviço público. **Texto para discussão**, ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, nº. 31, out.1998, 34f, p. 9.

- a) Avaliação de estoques;
- b) Apuração de lucros (ou resultados);
- c) Compra de matéria-prima;
- d) Desempenho dos serviços públicos;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores

7. INTEGRAÇÃO E CONFEÇÃO DE REDES

19 – COMO SE DENOMINA A REDE INTERNA À EMPRESA QUE PERMITE AOS USUÁRIOS CONSULTAREM AS INFORMAÇÕES CONTIDAS NOS BANCOS DE DADOS QUE ESTÃO NOS SERVIDORES CORPORATIVOS?

Fonte: CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 191.

- a) *Internet*;
- b) Iso 9000;
- c) *Intranet*;
- d) Reengenharia;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

20 – A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ENVOLVE A UTILIZAÇÃO DE VÁRIAS TECNOLOGIAS, ALÉM DA INFORMÁTICA (COMPUTADORES). QUAIS SÃO ELAS?

Fonte: D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 54-55.

- a) Telefonia e teleprocessamento;
- b) Redes de informação (*Internet/Intranet*);
- c) Multimídia;
- d) Telefonia, teleprocessamento; redes de informação (*Internet/Intranet*); multimídia;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

21 – O TELEPROCESSAMENTO PODE SER OPERADO PELAS SEGUINTE TECNOLOGIAS:

Fonte: D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 54-55.

- a) Linhas telefônicas e *modems*;
- b) Cabeamentos de fibra ótica;
- c) Satélites;
- d) Ondas de rádio;
- e) Linhas telefônicas e *modems*; cabeamentos de fibra ótica; satélites; ondas de rádio.

8. MODELAGEM ORGANIZACIONAL

22 – O ORGANOGRAMA DA PREFEITURA DE FOZ DO IGUAÇU APRESENTA UMA CONFIGURAÇÃO DO TIPO:

Fonte: O autor.

- a) Funcional (ou funções de governo);
- b) Por processo;
- c) Territorial (ou localização geográfica);
- d) Por serviços;
- e) Por clientela.

23 – A HIERARQUIA NOS ÓRGÃOS MUNICIPAIS DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU É COMPOSTA DE:

Fonte: O autor.

- a) Diretores e encarregados;
- b) Secretários, diretores, chefes de divisão, encarregados;
- c) Secretários, diretores, chefes de divisão, supervisores;
- d) Secretários, diretores, chefes de divisão;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores

24 – A ESTRUTURA BÁSICA DA ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU É CONSTITUÍDA DE ÓRGÃOS DA SEGUINTE NATUREZA:

Fonte: O autor.

- a) Órgãos de administração geral (de natureza instrumental ou órgãos meio; de natureza substantiva ou programática); órgãos de administração indireta ou descentralizada;
- b) Órgãos de assistência imediata; órgãos colegiados de aconselhamento;
- c) Órgãos de assistência imediata; órgãos colegiados de aconselhamento; órgãos de administração geral (de natureza instrumental ou órgãos meio; de natureza substantiva ou programática); órgãos de administração indireta ou descentralizada;
- d) Órgãos de assistência imediata; órgãos de administração indireta ou descentralizada;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

9. MÉTODOS QUANTITATIVOS E BASES DE DADOS

25 - REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS DIVERSAS ETAPAS QUE CONSTITUEM UM DETERMINADO PROCESSO:

Fonte: OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- a) Coleta de dados;
- b) Diagrama de causa-efeito;
- c) Fluxograma;
- d) Nenhuma das alternativas;
- e) *Brainstorming* (tempestade de idéias).

26 – PROCESSO DESTINADO À GERAÇÃO DE IDÉIAS/SUGESTÕES CRIATIVAS, POSSIBILITANDO ULTRAPASSAR OS LIMITES DOS MEMBROS DA EQUIPE:

Fonte: OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- a) Coleta de dados;
- b) *Brainstorming* (tempestade de idéias);
- c) Fluxograma;
- d) Diagrama de causa-efeito;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores;

27 – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA QUE PERMITE A ORGANIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES, POSSIBILITANDO A IDENTIFICAÇÃO DAS POSSÍVEIS CAUSAS DE UM DETERMINADO PROBLEMA OU EFEITO:

Fonte: OLIVEIRA, Sidney Teylor de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

- a) Coleta de dados;
- b) Fluxograma;
- c) Tempestade de idéias;
- d) Diagrama de causa-efeito;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

10. TECNOLOGIAS DE GESTÃO

28 - QUAL É O SISTEMA QUE É IMPLEMENTADO COM O OBJETIVO ESPECÍFICO DE MELHORAR AS CONDIÇÕES DE TRABALHO E CRIAR O “AMBIENTE DA QUALIDADE” ATRAVÉS DOS SENSOS DE UTILIZAÇÃO, ORDENAÇÃO, LIMPEZA, SAÚDE E AUTODISCIPLINA?

Fonte: SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5s**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

- a) *Kanban*;
- b) *Just-in-time*;
- c) *Downsizing*;
- d) *5S*;
- e) *Kaizen*.

29 – O PROGRAMA DA QUALIDADE E PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PBQP) PROPÕE-SE A INTRODUIR, NO SETOR PÚBLICO, AS MUDANÇAS DE VALORES E COMPORTAMENTOS, E VIABILIZAR A REVISÃO DOS PROCESSOS INTERNOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, COM VISTAS À SUA MAIOR EFICIÊNCIA E EFICÁCIA. O FUNDAMENTO BÁSICO DESSE PROGRAMA É O DE GERAR BENEFÍCIOS PARA AS SEGUINTE INSTÂNCIAS DA SOCIEDADE:

Fonte: BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Programa de qualidade e participação na administração pública**. Cadernos Mare, c. 4, Brasília: Mare, 1997, 59 p, p. 9.

- a) Aos cidadãos, ao setor produtivo, aos servidores públicos, aos órgãos públicos;
- b) Aos cidadãos, aos servidores públicos, aos órgãos públicos;
- c) Ao setor produtivo, aos servidores públicos, aos órgãos públicos;
- d) Aos servidores públicos, aos órgãos públicos;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

30 – O PROGRAMA DE QUALIDADE DA PREFEITURA MUNICIPAL DE FOZ DO IGUAÇU SE ENCONTRA:

Fonte: O autor.

- a) Instituído por lei, sem regulamentação e implementação;
- b) Instituído por lei, regulamentado, não implementado;
- c) Não instituído por lei;
- d) Instituído por lei, regulamentado e implementado;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

11. DIREITO ADMINISTRATIVO E PROCESSO LEGISLATIVO

31 - AS FORMAS E MEIOS DE PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO OU DE UTILIDADE PÚBLICA PODEM SER:

Fonte: KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública: teoria e prática**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- a) Centralizada e descentralizada, e sua execução direta e indireta;
- b) Centralizada e descentralizada, e sua execução direta;
- c) Centralizada, descentralizada e desconcentrada, e sua execução direta e indireta;
- d) Centralizada e descentralizada, e sua execução indireta;
- e) Centralizada e desconcentrada, e sua execução direta e indireta.

32 - OS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SÃO:

Fonte: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 17ª. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1992.

- a) Princípio da universalidade, publicidade, habilitação, julgamento;
- b) Princípio da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência;
- c) Princípio da competência, finalidade, forma, motivo, objeto;
- d) Princípio do poder-dever de agir, eficiência, probidade e prestar contas;
- e) Princípio da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.

33 - A ADMINISTRAÇÃO INDIRETA (OU DESCENTRALIZADA) DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU É INTEGRADA POR:

Fonte: MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 17ª. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1992.

- a) Autarquias, fundações públicas, entidades paraestatais (empresas públicas, sociedades de economia mista e serviços sociais autônomos);
- b) Agências executivas e organizações sociais;
- c) Órgãos de assessoramento, tribunais administrativos, procuradorias, órgãos autônomos;
- d) Terras públicas, águas públicas, jazidas, florestas, fauna, espaço aéreo;
- e) Agentes políticos, agentes administrativos, agentes honoríficos, agentes delegados, agentes credenciados.

DIMENSÃO POLÍTICA

12. NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS

34 – O EXECUTIVO MUNICIPAL SOFRE CONSTANTES PRESSÕES PARA ATENDER AS NECESSIDADES DA COMUNIDADE QUE REPRESENTA. IDENTIFIQUE QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS GRUPOS DE PRESSÃO QUE AFETAM AS DECISÕES NO MUNICÍPIO:

Fonte: O autor.

- a) Contribuintes e empresários;
- b) Contribuintes, empresários, políticos e cabos eleitorais;
- c) Contribuintes, empresários, políticos e cabos eleitorais, associações de bairros, entidades filantrópicas, associações de classe (CREA, OAB, etc.); conselhos municipais, sindicatos, imprensa, mídia;
- d) Contribuintes, empresários, políticos e cabos eleitorais, conselhos municipais;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

35 – O SURGIMENTO DE CONFLITOS ENTRE CONTRIBUINTES E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA OCORRE PORQUE EXISTEM DIFERENÇAS SIGNIFICATIVAS ENTRE OS SETORES PÚBLICO E PRIVADO, TAIS COMO:

Fonte: PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. **Texto para discussão**, ENAP – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, n. 37, out.2000, 37f, p. 11.

- a) A forma de atuação da *empresa privada* tem de ser eficiente e dinâmica, enquanto que na *empresa pública* não precisa ser eficiente e, geralmente, é lenta e burocrática;
- b) A clientela na *empresa privada* é limitada ao campo de operação da empresa, sendo definida através de compra ou contrato, enquanto que na *empresa pública* ela é ampla e diversificada, com relações mal definidas, e o “cliente” não é visto como tal;
- c) A organização na *empresa privada* é funcional, com linhas claras de decisão e relativamente simples, enquanto que na *empresa pública* é parcialmente funcional, com superposição de funções e de políticas, e também é complexa;
- d) O propósito de atuação da *empresa privada* é de realizar lucro e cumprir sua missão, enquanto que na *empresa pública* ela deve servir ao público e à política, informalmente;
- e) Todas as alternativas anteriores estão corretas.

36 – OS GRUPOS DE PRESSÃO CONSTITUEM-SE EM ORGANIZAÇÕES OU ENTIDADES QUE PROCURAM INFLUENCIAR PROCESSO DE DECISÃO DOS ÓRGÃOS ESTATAIS, VISANDO AO ATENDIMENTO DE SEUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. [...], PORTANTO, EXPRESSÕES COMO GRUPOS DE INTERESSE, GRUPOS DE PRESSÃO E *LOBBY* TÊM SERVIDO PARA DESIGNAR O MESMO FENÔMENO, COM A DIFERENÇA DE QUE:

Fonte: CYMBALISTA, Silmara Nery. **Política de recursos humanos na Administração Pública do Estado do Paraná: análise comparativa entre o discurso e a prática**. Rio de Janeiro: 1998, 156p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, EBAPE/FGV, 1998, p. 27-29.

- a) Os grupos de interesse, os grupos de pressão e o *lobby* são a forma sob a qual essas ações se materializam;
- b) Os grupos de interesse são convertidos em grupos de pressão no momento em que suas forças se concentram na ação; o *lobby* é a forma sob a qual essa ação se materializa;
- c) Os grupos de interesse são convertidos em grupos de pressão no momento em que suas forças se concentram na ação; mas o *lobby não* é a forma sob a qual essa ação se materializa;
- d) Os grupos de interesse *não* são convertidos em grupos de pressão; mas o *lobby* é a forma sob a qual essa ação se materializa;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

13. POLÍTICAS PÚBLICAS

37 – O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PODE OCORRER ATRAVÉS DE UMA RELAÇÃO ENTRE MUDANÇAS, ENVOLVENDO OS PARTICIPANTES DO PROCESSO E O CONSENSO SOBRE METAS E OBJETIVOS, QUAL SEJA:

Fonte: CYMBALISTA, Silmara Nery. **Política de recursos humanos na Administração Pública do Estado do Paraná: análise comparativa entre o discurso e a prática**. Rio de Janeiro: 1998, 156p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, EBAPE/FGV, 1998, p. 46-47.

- a) Quanto menor a quantidade de mudanças, menor consenso ou, quanto maior a quantidade de mudanças, maior consenso;
- b) Quanto menor a quantidade de mudanças, menor consenso ou, quanto menor a quantidade de mudanças, maior consenso;
- c) Quanto maior a quantidade de mudanças, menor consenso ou, quanto menor a quantidade de mudanças, maior consenso;
- d) Quanto maior a quantidade de mudanças, menor consenso ou, quanto maior a quantidade de mudanças, maior consenso;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

38 - QUAIS SÃO AS FASES DO PROCESSO DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

Fonte: LÔPO, Sylvia Sampaio. **Levantamento das necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobrás**. Rio de Janeiro, 1999. 173p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAP-Escola Brasileira de Administração Pública/FGV-Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 11-13.

- a) Formação de assuntos públicos e de políticas públicas; formulação de políticas públicas; implementação de políticas públicas;
- b) Formulação de políticas públicas; implementação de políticas públicas; avaliação de políticas;
- c) Formulação de políticas públicas; implementação de políticas públicas; processo decisório;
- d) Formação de assuntos públicos e de políticas públicas; formulação de políticas públicas; processo decisório; implementação de políticas públicas; avaliação de políticas;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

39 – A POLÍTICA PÚBLICA PODE SER ESTUDADA SOB AS SEGUINTE PERSPECTIVAS:

Fonte: LÔPO, Sylvia Sampaio. **Levantamento das necessidades de treinamento: estudo de caso na Petrobrás**. Rio de Janeiro, 1999. 173p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAP-Escola Brasileira de Administração Pública/FGV-Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 15-16.

- a) Teoria Sistêmica (política como produto do Sistema);
- b) Teoria da Elite (política como preferência elitista);
- c) Teoria dos Grupos (política como equilíbrio do grupo);
- d) Racionalismo (política como alcance eficiente de objetivos), Incrementalismo (política como variações do passado) e Institucionalismo (política como atividade governamental);
- e) Todas as alternativas anteriores estão corretas.

14. MARKETING PÚBLICO E INSTITUCIONAL

40 – A APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS DO MARKETING NO SETOR PÚBLICO PODE:

Fontes: SARAIVA, Luiz Alex Silva, CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia x marketing? **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 34, nº. 2, p. 59-77, mar./abr. 2000.

- a) Promover de forma associada a satisfação do cidadão e o alcance dos resultados organizacionais;
- b) Auxiliar somente na elaboração de planos de governo para políticos que concorrerão nas eleições do país;
- c) Prejudicar a imagem do setor público nas três esferas de governo (federal, estadual e municipal), no âmbito da administração direta (ministérios e secretarias) e indireta (autarquias, fundações públicas e sociedades de economia mista);
- d) Macular a imagem dos servidores públicos;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

41 – O PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES DE MARKETING GOVERNAMENTAL SE REFEREM A UMA DAS COMPETÊNCIAS DE QUAL ÓRGÃO DE ASSESSORAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU?

Fonte FOZ DO IGUAÇU. Lei nº. 2.184, de 23 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a reestruturação organizacional da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná e dá outras providências. Órgão Oficial do Município, Foz do Iguaçu, nº. 0074, p. 53-60, 23 dez. 1998, fl. 10.

Fonte: O autor.

- a) Secretaria Municipal da Administração;
- b) Secretaria Municipal de Controle e Negócios Jurídicos;
- c) Secretaria Municipal de Governo;
- d) Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas do Gabinete do Prefeito;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

42 – QUAL É O ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA DO MUNICÍPIO DE FOZ DO IGUAÇU QUE POSSUI AS SEGUINTE COMPETÊNCIAS:

- 1- A COORDENAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO COM A COMUNIDADE, MUNICÍPIOS, ENTIDADES E ASSOCIAÇÕES GEOGRÁFICAS OU DE CLASSE;
- 2- [...] SUBSIDIAR O PODER EXECUTIVO COM OS DADOS RELATIVOS ÀS EXPECTATIVAS E ao NÍVEL DE SATISFAÇÃO DA COMUNIDADE COM A PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS;
- 3- ESTABELECE E MANTER OS CANAIS DE CONTATO E RELACIONAMENTO DE NATUREZA INFORMAL COM A COMUNIDADE, BEM COMO SUPERVISIONAR O PERFEITO DESEMPENHO DOS CANAIS DE NATUREZA FORMAL;
- 4- SUPERVISIONAR E PROVER O FUNCIONAMENTO DOS ÓRGÃOS DE COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO COM AS OUTRAS ESFERAS DO PODER, DE ATUAÇÃO SUPLETIVA E CONVENIADA [...].

Fonte FOZ DO IGUAÇU. Lei nº. 2.184, de 23 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a reestruturação organizacional da Prefeitura do Município de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná e dá outras providências. Órgão Oficial do Município, Foz do Iguaçu, nº. 0074, p. 53-60, 23 dez. 1998, fl. 10.

Fonte: O autor.

- a) Secretaria Municipal de Controle e Negócios Jurídicos;
- b) Secretaria Municipal da Administração;
- c) Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas do Gabinete do Prefeito;
- d) Secretaria Municipal de Governo;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

15. SETOR PÚBLICO NÃO-ESTATAL

43 - QUAL É O NOVO MODELO INSTITUCIONAL BASEADO NA PARCERIA ENTRE O GOVERNO E A SOCIEDADE PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ÁREAS COMO SAÚDE, EDUCAÇÃO, CULTURA, MEIO AMBIENTE E PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLOGIA?

Fonte: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 37.

- a) Agências executivas;
- b) Organizações sociais;
- c) Agências autônomas;
- d) Empresas privadas;
- e) Entes paraestatais de cooperação.

44 - A TRANSFORMAÇÃO DE AUTARQUIAS E DE FUNDAÇÕES QUE EXERÇAM ATIVIDADES EXCLUSIVAS DO ESTADO EM AGÊNCIAS COM AMPLA LIBERDADE DE GERENCIAR SEUS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS, A PARTIR DE UM ORÇAMENTO GLOBAL, É UM (A):

Fonte: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 38.

- a) Empresa privada;
- b) Agência executiva;
- c) Agência autônoma;
- d) Organização social;
- e) Ente paraestatal de cooperação.

45 – A TRANSFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS DE ESTADO EM PROPRIEDADE PÚBLICA NÃO-ESTATAL SE FARÁ POR MEIO DE UM PROGRAMA DE:

Fontes: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Cadernos MARE Nº.3. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília, 1998, p. 38.

PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998. Documento.

- a) Privatização (venda de ativos públicos que não devem mais permanecer dentro do setor público);
- b) Publicização (transformação de órgãos estatais em entidades públicas não-estatais, de direito privado e sem fins lucrativos, que recebem recursos do orçamento público);
- c) Terceirização (contratação externa de serviços a serem prestados por terceiros);
- d) Privatização (venda de ativos públicos que não devem mais permanecer dentro do setor público) e publicização (transformação de órgãos estatais em entidades públicas não-estatais, de direito privado e sem fins lucrativos, que recebem recursos do orçamento público);
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

16. DESCENTRALIZAÇÃO E RELAÇÕES INTERGOVERNAMENTAIS

46 – A DESCENTRALIZAÇÃO INTERNA OCORRE:

Fonte: PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998, p. 181. Documento.

- a) De dentro para fora da estrutura do Estado (do Estado para a sociedade);
- b) De cima para baixo na estrutura administrativa do setor público (dentro da própria organização estatal);
- c) De cima para baixo entre os níveis de governo (Federal-Estadual; Estadual-Municipal; Federal-Municipal);
- d) De todas as formas acima, mas em curto prazo;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

47 – A DESCENTRALIZAÇÃO EXTERNA OCORRE:

Fonte: PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998, p. 181. Documento.

- a) De dentro para fora da estrutura do Estado (do Estado para a sociedade);
- b) De cima para baixo na estrutura administrativa do setor público (dentro da própria organização estatal);
- c) De cima para baixo entre os níveis de governo (Federal-Estadual; Estadual-Municipal; Federal-Municipal);
- d) De todas as formas acima, mas em médio prazo;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

48 – A DESCENTRALIZAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE GOVERNO OCORRE:

Fonte: PIMENTA, Carlos César. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, FGV - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, v. 32, nº. 5, p. 173-199, set./out. 1998, p. 181. Documento.

- a) De dentro para fora da estrutura do Estado (do Estado para a sociedade);
- b) De cima para baixo na estrutura administrativa do setor público (dentro da própria organização estatal);
- c) De cima para baixo entre os níveis de governo (Federal-Estadual; Estadual-Municipal; Federal-Municipal);
- d) De todas as formas acima, mas em longo prazo;
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

APÊNDICE B – GABARITO DE RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

GABARITO DE RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO					
Código	Questões	Resposta	Código	Questões	Resposta
DA.11	1	B	DA.91	25	C
DA.12	2	C	DA.92	26	B
DA.13	3	D	DA.93	27	D
DA.21	4	B	DA.101	28	D
DA.22	5	B	DA.102	29	A
DA.23	6	B	DA.103	30	A
DA.31	7	E	DA.111	31	C
DA.32	8	C	DA.112	32	B
DA.33	9	A	DA.113	33	A
DA.41	10	D	DP.121	34	C
DA.42	11	C	DP.122	35	E
DA.43	12	B	DP.123	36	B
DA.51	13	C	DP.131	37	C
DA.52	14	E	DP.132	38	D
DA.53	15	A	DP.133	39	E
DA.61	16	C	DP.141	40	A
DA.62	17	A	DP.142	41	C
DA.63	18	D	DP.143	42	D
DA.71	19	C	DP.151	43	B
DA.72	20	D	DP.152	44	C
DA.73	21	E	DP.153	45	B
DA.81	22	A	DP.161	46	B
DA.82	23	B	DP.162	47	A
DA.83	24	C	DP.163	48	C

Quadro 17: Gabarito de respostas do questionário.

APÊNDICE C – GABARITO PARA RESPONDER AO QUESTIONÁRIO

GABARITO					
QUESTÕES	ALTERNATIVAS				
1	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E
12	A	B	C	D	E
13	A	B	C	D	E
14	A	B	C	D	E
15	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E
17	A	B	C	D	E
18	A	B	C	D	E
19	A	B	C	D	E
20	A	B	C	D	E
21	A	B	C	D	E
22	A	B	C	D	E
23	A	B	C	D	E
24	A	B	C	D	E
25	A	B	C	D	E
26	A	B	C	D	E
27	A	B	C	D	E
28	A	B	C	D	E
29	A	B	C	D	E
30	A	B	C	D	E
31	A	B	C	D	E
32	A	B	C	D	E
33	A	B	C	D	E
34	A	B	C	D	E
35	A	B	C	D	E
36	A	B	C	D	E
37	A	B	C	D	E
38	A	B	C	D	E
39	A	B	C	D	E
40	A	B	C	D	E
41	A	B	C	D	E
42	A	B	C	D	E
43	A	B	C	D	E
44	A	B	C	D	E
45	A	B	C	D	E
46	A	B	C	D	E
47	A	B	C	D	E
48	A	B	C	D	E

Quadro 18: Gabarito para responder ao questionário

APÊNDICE D - DEFINIÇÃO DE TERMOS

Absenteísmo – também denominado de absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar a falta do empregado ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados de determinada organização se encontram ausentes do trabalho, não sendo a ausência motivada por desemprego, doença prolongada ou licença legal (CHIAVENATO, 1985, p. 119).

Ad hoc – aqui e agora (CHIAVENATO, 1982, p. 347).

Administração Direta ou Centralizada – é a constituída por órgãos da estrutura estatal (MEIRELLES, 1990, p. 273)

Administração Indireta ou Descentralizada – é formada por entidades autárquicas e paraestatais [por exemplo, organizações como o SESI, SENAI, SENAC etc.] que recebem, por outorga ou delegação, a incumbência de realizar determinados serviços públicos, obras ou atividades públicas ou de interesse público (MEIRELLES, 1992, p. 273).

Aparelho do Estado - é o Estado como organização, que conta com servidores públicos, recursos financeiros, máquinas, equipamentos e instalações, para a prestação de serviços no interesse da sociedade. O aparelho do Estado é o executor das decisões que são tomadas pelo Governo. Daí, a necessidade de que atue com eficiência e presteza, em respeito ao contribuinte e procurando sempre dar respostas às necessidades da sociedade (CADERNOS MARE, nº. 6, 1997, p. 15).

Cargos em comissão – só admitem provimento em caráter provisório e destinam-se às funções de confiança dos superiores hierárquicos. A instituição de tais cargos é permanente, mas seu desempenho é sempre precário, pois quem os exerce não adquire direito à continuidade na função (MEIRELLES, 1992, p. 362).

A Constituição Federal (2000) estabelece, no inciso II, artigo 37, “[...] cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

Cargos de chefia (em função de confiança) – são as que se destinam à direção de serviços. O cargo pode ser de carreira ou isolado, de provimento efetivo ou em comissão, tudo dependendo da lei que o instituir (MEIRELLES, 1992, p. 362).

Core governance competences – conteúdos e competências governamentais. *Core* [âmago; **núcleo**; essência; cerne – de madeira, etc. – descaroçar; retirar a parte central]. (HOUAISS, 1988, p. 94). *Core* [caroço, miolo de frutas; centro, **núcleo**; âmago, essência; cerne, durame – de madeira; macho; alma; descaroçar, retirar a parte central] (DICIONÁRIO MICHAELIS, 1987, p. 81). *Competences* [abastança; renda suficiente para as necessidades; **competência**; aptidão; capacidade] (HOUAISS, 1988, p. 85). *Competences* [competência; habilidade, aptidão, capacidade; meios suficientes para subsistência] (DICIONÁRIO MICHAELIS, 1987, p. 73). *Governance* [**governo**, controle] (BABYLON TRANSLATOR VERSION 2.2.).

Corporativismo – sistema político-econômico baseado no agrupamento das classes produtoras em corporações, sob a fiscalização do Estado. (<http://www.uol.com.br/michaelis>).

Fisiologismo – preocupação exclusivamente com as normas e regras de funcionamento de uma organização, instituição, etc., sem juízos de valor ou julgamentos morais (<http://www.uol.com.br/michaelis>).

Gratificações – são vantagens pecuniárias atribuídas precariamente aos servidores que estão prestando serviços comuns da função, em condições anormais de segurança, salubridade ou onerosidade (gratificações de serviço), ou concedidas como ajuda aos servidores que reúnam as condições pessoais que a lei especifica

(gratificações especiais). [...] as gratificações visam compensar riscos ou ônus de serviços comuns realizados em condições extraordinárias, tais como os trabalhos executados em perigo de vida e saúde, ou no período noturno, ou além do expediente normal da repartição, ou fora da sede etc. [...] A gratificação é retribuição de um serviço comum prestado em condições especiais. [...] Daí por que a gratificação é, por índole, vantagem transitória e contingente [...]. Em última análise, a gratificação não é vantagem inerente ao cargo ou à função, sendo concedida em face das condições excepcionais do serviço ou do servidor (MEIRELLES, 1992, p. 410).

Holístico – deriva da palavra *holismo*. A palavra *holismo* vem do grego *holos*, que significa todo. A teoria defende que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes (FERREIRA *et al.*, 1997, p. 176).

Modus operandi – o modo, a maneira de operar, de agir, de realizar um trabalho (DICIONÁRIO JURÍDICO RG-FENIX, 1995, p. 338).

Nepotismo – excessiva influência que os sobrinhos e outros parentes dos papas exerceram na administração eclesiástica; favoritismo de certos governantes aos seus parentes e familiares, facilitando-lhes a ascensão social, independentemente de suas aptidões

Paternalismo - sistema social de relações paternas entre chefe e subordinados, como se fossem estes uma família tutelada por aquele (<http://www.uol.com.br/michaelis>).

Publicização – transformação de órgãos da área social do Estado em órgãos públicos, sem fins lucrativos, mas não-estatais (BRESSER PEREIRA, RAE Light, Persona, 1995, p. 10).

Quadro – é o conjunto de carreiras, cargos isolados e funções gratificadas de um mesmo serviço, órgão ou Poder. O quadro pode ser permanente ou provisório, mas sempre estanque, não admitindo promoção ou acesso de um para outro (MEIRELLES, 1992, p. 361).

Reforma do Aparelho do Estado - é a mudança nas leis, na organização, nas rotinas de trabalho e na cultura e comportamento da Administração Pública, visando à melhoria da eficiência e do atendimento às necessidades da sociedade. São diversos projetos (dos quais as emendas constitucionais representam apenas uma parte) que serão desenvolvidos nos próximos anos, com o ativo envolvimento dos servidores e a participação da sociedade (CADERNOS MARE, n. 6, 1997, p. 15).

Turnover (ou rotação de pessoal) - é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO, 1985, p. 110).