

Reflexões sobre a proposta  
do Estado brasileiro

*Gleisi Heisler Neves*

**03**

Reflexões sobre a proposta  
do Estado brasileiro

*Gleisi Heisler Neves*

**03**

**Texto para discussão** é uma publicação da  
Escola Nacional de Administração Pública

*Editora*

Vera Lúcia Petrucci

*Coordenação editorial*

Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti

*Revisão*

Cleidiana Cardoso N. Ferreira

Galber José Oliveira Maciel

*Editoração eletrônica*

Maria Marta da Rocha Vasconcelos

© ENAP, 2001

Neves, Gleisi Heisler

Reflexões sobre a proposta de reforma do Estado  
brasileiro / Gleisi Heisler. Brasília: ENAP, 1995.

26 f. (Texto para discussão, 3).

1. Reforma do Estado. 2. Estado. 3. Reforma  
Administrativa. I. Título. II. Série.

Brasília, DF

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

SAIS — Área 2-A

70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (0XX61) 445 7096 / 445 7102 — Fax: (0XX61) 445 7178

Site: [www.ena.gov.br](http://www.ena.gov.br)

E-mail: [publicacoes@ena.gov.br](mailto:publicacoes@ena.gov.br)

# Reflexões sobre a proposta do Estado brasileiro<sup>1</sup>

*Gleisi Heisler Neves\**

## **Superando polarizações**

A reforma do Estado é uma preocupação comum a quase todos os países do mundo. No âmbito nacional, após um período mais exacerbado de radicalizações e polarizações, o debate sobre o assunto vem adquirindo maior serenidade, profundidade e rigor. Seu foco tem se deslocado de uma definição apriorística e descontextualizada do tamanho ideal do Estado (e, com isso, vem conseguindo, paulatinamente, ultrapassar os maniqueísmos iniciais), para se centrar em questões realmente estratégicas: que tipo de Estado se deseja construir? Como deverá se relacionar com a sociedade e o mercado? Quais serão sua missão, objetivos, papel, formas e meios de intervenção e funções? Que características organizacionais e gerenciais necessitará adquirir para lograr êxito?

O primeiro volume desta série é um exemplo dessa mudança oportuna de enfoque, partindo do Estado necessário e conseguindo avançar em relação a, pelo menos, algumas das questões estratégicas já mencionadas.

## **Em busca de um novo modelo de reforma administrativa**

Há algumas décadas, estudiosos de administração têm-se dedicado a analisar as razões do malogro da maior parte das reformas administrativas já realizadas, chegando à conclusão que estão geralmente associadas às inadequações do paradigma que as instrui e das estratégias utilizadas para seu desenho e implantação.

Um dos pioneiros nesse trabalho foi Nascimento (1967). Segundo esse autor, três aspectos são especialmente importantes em qualquer estratégia de reforma administrativa: a sua orientação valorativa (crenças, premissas, preferências

---

\* Gleisi Heisler Neves é graduada em administração pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (FGV), mestre em educação pelo Instituto de Estudos Avançados em Educação, também da FGV e assessora de planejamento e estudos especiais do Instituto Brasileiro de Administração Municipal.

Correspondência para a autora: Instituto Brasileiro de Administração Municipal/Largo IBAM 1 — Humaitá — 22271-070 - Rio de Janeiro/RJ

etc., que a orientam, ou seja, a própria filosofia da mudança), seu componente substantivo (o que se pretende mudar) e seu componente operativo (forma de concepção e implantação).

Analisando nossas experiências de reforma administrativa, Nascimento concluiu que elas se apoiavam em uma concepção mecanicista da administração, estando impregnadas não só pela crença de que o êxito dependia apenas de uma aplicação correta de “princípios” e tecnologias “cientificamente” embasados, como pela desconsideração das relações existentes entre organizações e burocracia públicas com o seu entorno.

Essa concepção explica por que essas reformas supervalorizaram a eficiência e se apoiaram em pré-requisitos inexistentes na realidade brasileira. Justifica, ainda, seu escopo globalista-imediatista, seus diagnósticos enviesados pelo cognitivismo e omissos quanto a questões comportamentais, seu foco em aspectos formais (como estruturas, normas e processos de trabalho), seu estilo impositivo e autoritário e o isolamento das equipes que as conduziam (op.cit.: 18-38).

Em artigo um pouco mais recente, Nascimento dá continuidade a essa análise, recomendando que as estratégias de reforma administrativa observem as seguintes orientações:

- orientação teleológica ou finalística, enfatizando os objetivos ou atividades-fim da administração pública (1972: 11); e
- orientação para a solução de problemas do serviço público (reforma administrativa *problem-oriented*). Esclarece Nascimento, a propósito desse aspecto, que:

“o foco prioritário, subordinante, da ação da reforma não deve ser em estruturas, nem em fluxos, nem em comportamentos, mas em problemas. Evidentemente, o solucionamento de problemas dependerá, sempre, de ações sobre estruturas, fluxos e comportamentos, mas esses devem ser ignorados, a menos que tenham implicações diretas para os problemas detectados” (op.cit.: 12);

- orientação valorativa, isto é, preocupação com a internalização de valores, atitudes e hábitos que assegurem a continuidade do processo. Nesse sentido, recomenda um estilo democrático e descentralizado de tomada de decisões e de execução, bem como um processo concomitante de divulgação de informação sobre o andamento do processo e seus resultados, principalmente visando garantir-lhe prosseguimento. Tal divulgação deve considerar sempre as especificidades dos diversos públicos-alvos (op.cit.: 19-20);

- sua abordagem como mudança social, incorporando a concepção da organização como um sistema aberto. Essa abordagem evita o tratamento simplista da questão, destaca a complexidade e o caráter processual dessas reformas (op.cit.: 20; 25-26). Nascimento denuncia o erro de se conceber as reformas como

movimento esporádico e intermitente, de se confiná-las ao Poder Executivo, ignorando-se as inter-relações entre as várias partes do aparelho do Estado, e de se encará-las como mudança com e para os funcionários, não levando em conta o público ou a população (op. cit.: 26).

Kliksberg, um estudioso mais recente das reformas administrativas, também critica o fato de as realizadas na América Latina se basearem, geralmente, em abordagens ou escolas tradicionais da administração que enfatizam mudanças organizacionais de caráter puramente formal (1988: 64-65).

Esse autor enfatiza a necessidade da adoção de um novo paradigma de reforma administrativa a partir do reconhecimento de sua contribuição para a reforma do Estado e de seu caráter como mudança social:

“Trata-se de um complexo e profundo problema de mudança social, equivalente a qualquer das grandes transformações sociais que a história da humanidade registra. Procura-se modificar um amplo espectro de relações de poder, atitudes, interesses, ideologias, condutas culturais, capacidades tecnológicas e estruturas organizacionais (op.cit.: 66).

A partir do reconhecimento da complexidade e do caráter multidimensional da reforma como processo de mudança, Kliksberg recomenda que:

- se substituam as reformas globais e imediatistas, por outras com orientação seletiva e estratégica, já que qualquer tentativa de alterar todo o conjunto do aparelho de Estado, de uma só vez, seria inviável (op.cit.: 66);

- se supere a falsa separação entre política e administração, a percepção mecanicista desta última e o mito da neutralidade da burocracia, reconhecendo-se que nela estão presentes interesses e lutas políticas. Com isso, as reformas administrativas poderão ser tratadas como autênticos processos políticos e incorporar uma visão realmente estratégica, o que evitará a tendência de se tentar melhorar estruturas, tecnologias, processos etc., sem se questionar a validade do que se pretende mudar, ou seja, evitará a tendência de se tornar mais eficiente o errado (op.cit.: 69-70);

- se substituam as políticas de pessoal logísticas por outras que enfatizem a participação, a motivação e o desenvolvimento planejado e contínuo. A propósito da capacitação dos servidores públicos, Kliksberg critica a falta de articulação, na América Latina, entre os órgãos estatais e as universidades e o fato das iniciativas existentes para capacitá-los, em geral, se restringirem ao treinamento em função da descrição de cargos (op.cit.: 70-71); se evite a tendência ao consumismo tecnológico, por meio do desenvolvimento da capacidade nacional de pesquisa sobre os problemas organizacionais do país e de formulação de respostas adequadas, seja por meio da inovação ou da incorporação crítica e seletiva dos progressos tecnológicos alcançados no exterior (op.cit.: 71).

Ainda se referindo ao tema, Kliksberg, em artigo mais recente, estuda as novas demandas para a administração pública. Por meio da sua leitura, chega-se à conclusão que as reformas administrativas na América Latina devem contribuir para a construção de um Estado capaz não só de enfrentar as contradições, as incertezas, a velocidade das mudanças e o aumento da complexidade do cenário mundial neste final de século, mas, também, os desafios típicos dos países periféricos, ou seja, os ligados ao desenvolvimento, à continuidade do processo de democratização e à busca da justiça social (1994: 119-124).

Deduz-se, pelas idéias do mesmo autor, que as reformas administrativas, visando capacitar a gestão pública para atender às novas demandas teriam que se preocupar com o aumento da qualidade dos serviços públicos prestados à população e com o atendimento da aspiração por maior participação cidadã, por transparência e por controle social. Teriam, ainda, que partir de uma prioridade ético-política que destacasse, como objetivo final, o desenvolvimento humano.

Para Kliksberg, o desenvolvimento econômico, embora muito importante, tem que se colocar a serviço do desenvolvimento humano e este passa, necessariamente, por uma estrutura mais equitativa de distribuição de renda, um papel mais ativo do Estado na cobertura social, uma articulação entre as políticas econômicas e sociais e por um reconhecimento da especificidade da administração pública em relação à administração privada (op.cit.: 131-132).

Considerada essa especificidade, o autor condena o transplante mecânico de tecnologias de outros setores para o setor público, destaca as heterogeneidades existentes no âmbito do próprio serviço público, defende a flexibilidade organizacional e considera que, mais do que nunca, a chave para o êxito está no seu pessoal, em sua motivação, em sua capacidade de entender a realidade, de se adaptar, de criar, de inovar (op.cit.: 132, 134 e 139).

Em outro artigo sobre o tema, Kliksberg explicita mais claramente o que considera um Estado inteligente, cuja construção deve ser o principal desafio da gestão pública e, portanto, das reformas administrativas:

“(...) um Estado que persiga o desenvolvimento humano como meta final, que fortaleça e aprofunde a democracia, que trabalhe em equipe com a iniciativa privada e a sociedade civil na direção de um projeto nacional de produtividade, competitividade e crescimento, que faça eficaz combinação com o mercado, que erradique a corrupção, que se retire de setores onde não há razão para que esteja e que promova e apóie, de toda maneira, a organização e o desenvolvimento da sociedade civil. Um Estado que elabore políticas estratégicas, que pense em termos de longo prazo, que, entre outros aspectos, como salienta Collins, aproxime a pesquisa e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas e as fortaleça, que crie condições favoráveis à crescente articulação da sociedade, estimulando sua preparação para a competência em

conhecimento e criatividade, que será característica do século XXI” (op.cit.: 15).

Segundo Kliksberg as peculiaridades institucionais desse Estado inteligente deverão ser:

- governo central dedicado a um processo eficiente de formulação, avaliação e retroalimentação de políticas públicas;
- descentralização de ação, sem perder de vista que:
  - ela sozinha não leva à democratização; por isso, têm que ser criadas as condições para a participação real dos cidadãos na gestão pública;
  - a solidariedade na distribuição dos recursos deve ser assegurada, dadas as desigualdades existentes entre regiões e municípios;
- concepção em rede e não como um Estado piramidal, capacidade de gestão intergovernamental e interinstitucional;
- flexibilidade (por meio, por exemplo, da adoção de estruturas, regras e métodos flexíveis);
- novo estilo gerencial que valorize o relacionamento com os diversos atores sociais, a negociação e a concentração em problemas estratégicos;
- focalização no cidadão;
- modificação da cultura administrativa pública, por meio do combate daqueles traços que entrem a renovação; e
- credibilidade da função pública (op.cit.: 16-20).

Outro estudioso destacado do assunto é Motta que, em artigo datado de 1987, destaca a necessidade de se imprimir uma visão política à análise da questão da reforma administrativa do Estado nos países latino-americanos e do Caribe.

A tese central desse autor é que a administração pública nesses países, apesar de percebida pelo senso comum como irracional e caótica, é, na realidade, uma reminiscência histórica da opção racional pela manutenção de valores e sistemas tradicionais. Nesse contexto, a burocracia pública atua como instrumento para o atendimento de interesses e necessidades políticas das “classes preferenciais” (op.cit.: 31-32). Portanto, as falhas comumente apontadas na administração pública são devidas às próprias bases sobre as quais ela foi construída e ao seu objetivo central: a preservação das relações existentes entre Estado e sociedade, isto é, a manutenção do *status-quo* (op.cit.: 41). Por isso:

“A modernização efetiva do Estado somente poderá advir de formas que alterem o sistema de poder e o aglomerado político que o constitui. Em outras palavras, reformas que sejam capazes de:

- a) criar mais recursos políticos de poder;
- b) alterar as relações Estado/sociedade;
- c) alterar os canais de comunicação entre o público e a burocracia;
- d) ampliar os direitos do cidadão sobre a administração pública;
- e) garantir controles mais efetivos sobre a autoridade burocrática” (op.cit.: 41-42).

Em artigo de 1994, Motta volta ao tema, mas referindo-se especificamente ao Estado brasileiro. Destaca que sua máquina administrativa apresenta os traços de uma sociedade tradicional, com características semifeudais. Mostra, ainda, como a burocracia pública tem servido de instrumento para a preservação da estrutura de poder típica desse tipo de sociedade. Nesse contexto, segundo o mesmo autor, as formas de organização e administração do Estado são fortemente influenciadas por critérios de loteamento político destinados a manter as coalizões de poder e a atender aos grupos preferenciais (op.cit.: 177).

Diante desse fato, para se poder compreender adequadamente as ações de reforma da administração pública brasileira, tem-se que considerar os seguintes pressupostos:

- sistema administrativo atualmente existente pode não corresponder à lógica de gestão moderna, mas é altamente racional para os grupos preferenciais;
- esses grupos preferenciais, que dominam o sistema administrativo, são altamente organizados e institucionalizados no sistema político;
- a carreira de líder ou chefe desses grupos preferenciais se desenvolve no sentido de maximizar os benefícios desses grupos;
- a lealdade desses grupos à instituição pública onde estão inseridos é quase nula (op.cit.: 178).

Como Motta considera que em países em desenvolvimento, como o Brasil, as forças políticas emergentes não chegam ao poder por retração voluntária dos grupos preferenciais, reafirma a necessidade de criação de novos espaços, regras e estruturas políticas que possam facilitar a agregação e representação dessas forças, destacando, como instrumentos privilegiados para tanto, a participação e a descentralização (op.cit.: 178-179). Entretanto, adverte que a simples transferência do poder formal do centro para a periferia não significa, necessariamente, redistribuí-lo:

“A democracia local, como produto isolado de descentralização, não se efetiva sem que alternativas administrativas em nível nacional sejam implantadas para garantir a democracia em nível descentralizado. Seria ingênuo admitir a persistência da descentralização no nível local, se esse princípio também não prevalecer nas decisões que se tomam no nível central.

Muitas decisões locais necessitam de compatibilização e integração com esferas centrais de governo, mas exigem também respeito à autonomia e à tolerância das diversidades sobre objetivos, normas e métodos locais (...). Por outro lado, a concessão de autonomia local deve envolver a aquisição de valores gerenciais sobre integração e compatibilização para fazer com que o poder da comunidade local não se torne apenas uma advocacia de interesses locais contra o poder central.” (1994: 189).

Motta conclui que a descentralização e a participação constituem um processo de aprendizado local sobre novas formas de decisão e estão sujeitos, portanto, a ensaios e erros.

Reis parece complementar a análise de Motta quando afirma que não há como se julgar que as pessoas que atuam no âmbito do Estado e as que se dedicam a outros setores da sociedade “sejam feitas de massas diferentes”. Para ele, o Estado é uma “resultante complexa” dos jogos de interesses e conflitos existentes na sociedade e não uma “esfera especial”, “onde se negam os traços exibidos pela realidade social subjacente.” (1994: 148-149).

O mesmo autor considera que a inter-relação adequada entre o Estado e a realidade social é o desafio central da construção institucional democrática, concluindo que a implantação de “padrões de moralidade e civismo é um problema que só tem solução se tomado como algo que se refere aos dois planos e que ressalta a articulação entre eles”(op.cit.: 149). Deduz-se, portanto, que não se sustentam, no âmbito das reformas administrativas, as iniciativas baseadas em uma visão irremediavelmente negativa do Estado e de seus servidores em oposição a outra positiva, mas altamente idealizada da sociedade.

## **A proposta de reforma administrativa analisada**

### **A inserção da reforma administrativa no contexto da reforma do Estado**

A proposta do ministro Bresser Pereira, exposta no volume 1 desta série, possui o mérito de inserir, logo de início, a reforma administrativa no contexto mais amplo da reforma do Estado.

A inserção mencionada acima é feita por meio da análise sucinta de quatro crises do Estado, denominadas pelo autor como crise fiscal, crise do modo de intervenção na economia e no social, crise do aparelho do Estado e crise do regime autoritário e do pacto político correspondente.

O tratamento em separado das quatro crises do Estado, sem uma breve análise de suas inter-relações, não parece muito adequado à nova concepção da reforma administrativa como um tipo de mudança social e, portanto, um processo complexo e multidimensional, que parece ter sido adotada. Afinal, o autor reconhece que a reforma do Estado não é tarefa só do governo e não se restringe, também, ao nível federal, envolvendo os três níveis de governo e a nação inteira, o que confirma a nossa impressão de não partilhar das visões simplistas típicas do antigo paradigma.

Contudo, se adotado, como tudo indica, um novo paradigma, a decisão mereceria ser aprofundada, bem como analisadas as suas implicações tanto em termos do conteúdo quanto das estratégias de formulação e implementação da

reforma administrativa. A questão da articulação institucional entre Estado e sociedade, enfatizada por Reis, poderia ter sido explorada. Também seria interessante saber como se equacionará a participação das diversas partes interessadas no processo. Afinal, assegurar uma participação ampla e democrática tem sido considerado importante fator para o êxito e continuidade de mudanças desse tipo.

### **Orientação ético-filosófica e política**

Preocupa, no texto, a falta de qualquer referência à relação entre os mais graves problemas do país — o da desigualdade e o da injustiça sociais — e a proposta da reforma administrativa. A preocupação com os serviços sociais, no entanto, pode indicar uma sensibilidade não manifesta nesse sentido. Contudo, esse aspecto deveria estar explícito e ser enfatizado.

Afinal, além do Brasil conviver historicamente com o problema da cidadania regulada ou mutilada, ao longo das últimas décadas só tem conseguido agravá-lo, relegando cada vez maior parcela da população à pobreza absoluta.

O Relatório de Desenvolvimento do Banco Mundial de 1995 prova isso, segundo notícias da imprensa. Revela que o Brasil, em um contingente de 70 países desenvolvidos e subdesenvolvidos, alcança um vergonhoso primeiro lugar em desigualdade social, superando até a Botsuana.

Em síntese, o texto passa ao largo de uma questão da gravidade da exclusão social. E, mesmo quando menciona a necessidade de melhoria do atendimento à população em termos de serviços públicos, não explicita nada em relação à universalização dos mesmos, ou seja, à democratização do seu acesso e à equalização da atenção às diferentes camadas da população.

A questão da democratização dos serviços públicos, principalmente os de caráter social, é fundamental para a efetivação prática dos direitos de cidadania no país e merece ser contemplada explicitamente em um projeto de reforma que, segundo é destacado no texto, possui preocupações éticas. Essa omissão pode contribuir para aumentar críticas e resistências à proposta da reforma.

Aliás, outro aspecto intimamente articulado com o primeiro, que o ministro e o próprio governo deverão explicitar melhor, posteriormente, refere-se ao tipo de desenvolvimento que se tem em mente e como a proposta de reforma administrativa poderá capacitar o aparelho de Estado a fazer frente às suas funções nesse contexto. Concordamos, nesse aspecto, com a opinião de Kliksberg de que o objetivo final deveria ser o desenvolvimento humano e sustentado, devendo o desenvolvimento econômico ser visualizado apenas como meio para alcançar o primeiro. Mais um aspecto importante que mereceria, a nosso ver, ser melhor explorado, mesmo que posteriormente, é o das mudanças políticas na linha preconizada por Motta. Embora o ministro destaque a necessidade de descentralização, o que nos parece promissor nesse sentido, seria bom se aprofundar o assunto, inclusive associando-o às questões da burocracia, da participação cidadã e do controle social.

Apesar da crítica ao modelo da administração burocrática clássica, o texto passa ao largo da imbricação entre política e administração. A separação entre ambas e o pressuposto da neutralidade política da burocracia pública, preconizados por tal modelo, são hoje refutados.

Vale lembrar que, por ignorarem na prática essa imbricação, muitas tentativas de reforma na administração pública já falharam. A própria administração indireta, criada sob a perspectiva de eficiência e racionalidade administrativa do decreto-lei nº 200/67, acabou servindo como instrumento não só para a contratação de pessoal por critérios político-clientelistas (concorrendo, portanto, para o inchamento dos quadros públicos), como, também, para o endividamento externo do país (obtenção de empréstimos para outros fins que não os objetivos institucionais do órgão de administração indireta envolvido). Aliás, em muitos casos, entidades da administração indireta foram transformadas em verdadeiras supridoras de mão-de-obra para a administração direta. Além disso, esse tipo de descentralização acabou contribuindo para a desarticulação, desconexão e falta de controle da gestão pública.

Por outro lado, os comentários sobre a Constituição de 1988 tendem a enfatizar seus aspectos negativos, principalmente o fato de haver aumentado a rigidez da administração pública. Omitem os avanços que essa Constituição trouxe à reforma do Estado, em termos de normas e mecanismos para facilitar a transparência, a gestão democrática e participativa e o controle social da administração pública, bem como para defender o cidadão frente aos possíveis abusos da burocracia.

Um outro questionamento plausível ao texto é o fato de, ao descrever o significado da reforma na administração pública brasileira, não destacar a necessidade de garantir a *accountability* dos administradores públicos, o que nos parece fundamental para o quadro de flexibilização proposto e a substituição dos controles formais sobre a gestão pública por outros mais efetivos.

## **A ênfase da proposta**

Em sua proposta o ministro Bresser Pereira procura, como recomenda Nascimento, delinear uma reforma administrativa voltada para a solução de problemas que considera críticos ou estratégicos. É interessante, nesse sentido, seu diagnóstico inicial no sentido de que, embora o Estado brasileiro não tenha logrado se burocratizar completamente, na acepção weberiana do termo, acabou por reunir os resquícios do antigo patrimonialismo (práticas clientelistas, por exemplo) às disfunções decorrentes dos esforços para a implantação do modelo burocrático (lentidão, rigidez, formalismo, excesso de controles etc.).

A preocupação em explicitar os objetivos visados pelo processo também é louvável, assim como não poderia ser melhor a sua fonte de inspiração: — o *bestseller* “Reinventando o Governo”, que reúne tendências modernas e

mundialmente respeitadas para a reforma do Estado — desde que se tenha o cuidado de realizar a redução sociológica de suas idéias ao contexto brasileiro.

O trabalho do ministro explicita, como objetivos da reforma, alguns inovadores em relação a experiências anteriores nesse tipo de mudança, como o aumento da qualidade dos serviços por ela prestados, e outros já tentados, como a valorização e profissionalização do servidor público. É extremamente oportuno, no entanto, ressaltar que esses servidores não podem servir como “bodes expiatórios” para as deficiências da gestão pública, reconhecendo que os corporativismos presentes na burocracia permeiam, também, toda a sociedade.

Como o conceito de flexibilização, talvez o aspecto mais destacado no texto, é um conceito eminentemente relativo (sempre se busca flexibilizar alguma coisa para realizar um objetivo) e há uma ênfase não somente na eficiência, mas na qualidade da prestação de serviços públicos, principalmente daqueles de caráter social, pode-se dizer que se trata de uma reforma com uma orientação teleológica, enfatizando atividades fim de primeira necessidade: os serviços sociais.

Mesmo assim a concentração, em termos estratégicos, nas medidas de caráter jurídico-formais pode preocupar, já que a experiência brasileira e a literatura especializada já demonstraram a quantidade e o malogro da maioria das abordagens desse tipo. Mesmo assim, reconhece-se que emendas constitucionais são necessárias para deflagrar um processo profundo de transformação, tal como o visado.

Por outro lado, a omissão de aspectos extremamente relevantes para esse tipo de mudança, como os sociais, políticos, econômicos, culturais, tecnológicos etc., deixam, às vezes, passar uma certa impressão de voluntarismo (supervalorização da vontade dos governantes e condutores do processo), de ingenuidade política (subestimação dos interesses dos grupos preferenciais que dominam o sistema político-administrativo e daqueles específicos da burocracia pública e das resistências às mudanças decorrentes) e de fundamentação de proposições em condições ou requisitos inexistentes na realidade brasileira. Quanto a este último aspecto, por exemplo, convém lembrar que alguns pressupostos para o êxito de mudanças preconizadas em “Reinventando o Governo”, como a existência de uma sociedade consciente e reivindicativa e de instituições públicas cumprindo adequadamente o seu papel, como o Legislativo e o Judiciário, não estão presentes em nosso cenário atual.

Essa sensação torna-se incômoda, por exemplo, quando se analisa a proposta de substituição de controles formalísticos por uma avaliação de desempenho por resultados, embora tal proposta seja inteiramente correta à luz do moderno conceito de gestão pública. Para efetivá-la, são necessárias mudanças políticas, culturais, tecnológicas etc., de profundidade.

Um grande mérito do texto é o de priorizar, no âmbito da reforma administrativa, a questão das relações do Estado com o servidor público,

ressaltando a necessidade de sua valorização e profissionalização. A orientação gradualista, imprimida à concepção das mudanças nesse campo, parece-nos acertada, assim como a ênfase na formação e capacitação de quadros. Essa estratégia pode reduzir os problemas de descontinuidade que costumam prejudicar esse tipo de reforma. Contudo, talvez seja necessária, ainda, a adoção de uma estratégia seletivista na capacitação de pessoal, concentrando-se esforços, de início, em atividades consideradas prioritárias, como por exemplo as relativas à formulação e avaliação de políticas e à regulação no campo dos serviços sociais, visando viabilizar a implantação adequada da descentralização e das soluções propostas (contratos de gestão etc.).

A retomada em termos atualizados de uma proposta antiga — a do tratamento diferenciado das atividades públicas para efeitos de reforma administrativa — também é adequada, dada a nossa tendência histórica à simetria nas políticas e normas legais referentes ao setor público. A propósito, vale lembrar que Wahrlich, na sua crítica às reformas administrativas dos períodos 30 a 40 e 50, acentuava o fato de que, embora parecessem inteiramente diferentes entre si, apresentavam, como grave falha comum, o fato de recorrerem a soluções padronizantes, simétricas ou uniformes para o tratamento de todos os servidores públicos (1970: 12).

Recomendava a autora que as reformas no campo da administração de pessoal fossem caracterizadas por:

- orientação teleológica (ênfasisando os objetivos relacionados ao desenvolvimento do país);
- tratamento diferenciado (defendia, por exemplo, a necessidade da adoção de instrumentos, exigências e compensações diferentes conforme a situação, inclusive a possibilidade de coexistência de vários regimes jurídicos e sistemas de classificação de cargos);
- atração e retenção de pessoal de alto nível no serviço público; e
- estreita articulação com o planejamento.

Examinando o sistema classificatório único então vigente (lei nº 3.780/60), Wahrlich preconizava a distinção do serviço de carreira (corpo reduzido de funcionários públicos representativos das atividades medulares e permanentes do serviço público) dos demais cargos e funções. Aliás, para o serviço de carreira recomendava o regime estatutário, o ingresso por mérito, o treinamento e aperfeiçoamento contínuos e progressivos, entre outros requisitos (1970: 13-21).

Muitas dessas idéias estão presentes na proposta ora analisada. Entretanto, ao abordar o núcleo burocrático básico, o ministro Bresser Pereira dá a impressão de estabelecer um tratamento discriminatório entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, pois não considera que os dois últimos desempenham tantas funções exclusivas do Estado, como outras que não o são. É o que transparece, por exemplo, no seguinte trecho:

“O núcleo burocrático corresponde ao Poder Legislativo, ao Poder Judiciário, e, no Poder Executivo, às Forças Armadas (...)” (op. cit.: 12).

Ora, as principais inovações sugeridas em “Reinventando o Governo” dificilmente poderiam ser implementadas sem mudanças profundas no Poder Judiciário, no Poder Legislativo e nos órgãos de apoio técnico a este na fiscalização do Executivo — os tribunais de contas — cuja situação institucional e forma de escolha dos membros nos parecem necessitar de revisão e cujo tipo de controle costuma ser meramente formal e pouco eficaz. Aliás, todo o sistema de controle sobre a gestão pública mereceria ser reexaminado cuidadosamente, à luz da proposta de avaliação de desempenho por resultados.

Além disso, embora o texto destaque as funções de formulação de políticas públicas no núcleo burocrático do Estado e mencione expressamente a intenção de completar a profissionalização dos administradores públicos a ela dedicados, inclusive daqueles de alto nível, não chega a explicitar qualquer proposta concreta para o tratamento dos atuais cargos em comissão e funções de confiança (de livre nomeação e exoneração). Uma reforma administrativa coerente na área de pessoal tem que visar, pelo menos, a redução desses cargos e funções, substituindo-os, sempre que possível por carreiras técnicas e gerenciais.

Finalmente, é óbvio (e o próprio autor reconhece) que a profissionalização do servidor público não se esgota com medidas de cunho legal. É preciso que seja respaldada por um esquema institucional adequado.

O próprio texto destaca o papel da ENAP, no âmbito federal. Não se pode, por exemplo, deixar de reconhecer o avanço que representa a idéia de articular, visando a melhoria dos padrões educacionais dos quadros públicos, o trabalho dessa Escola com o desenvolvido pelas universidades e entidades de ensino em geral. Isso poderá facilitar um desenvolvimento mais amplo e contínuo dos servidores públicos, superando de vez o simples treinamento com base em descrições de cargos.

### **Descentralização intergovernamental no contexto da proposta**

A proposta menciona, logo no início, a necessidade de envolvimento dos três níveis de governo e do país inteiro na reforma do Estado (op. cit.: 3), e prioriza, no que se refere à reforma da administração pública, a descentralização dos serviços sociais, tanto para Estados e municípios, como para o setor público não-estatal (op. cit.: 22). Contudo, é necessário aprofundar-se o exame do tema, de importância estratégica neste momento da decisão sobre alterações constitucionais. Como e quando se dará esse envolvimento? Que significado terá essa descentralização, já que o termo tem admitido tantas interpretações diferentes? Como evitar que contribua, mais uma vez, para desmoralizar a descentralização por erros em sua concepção e implementação?

Em síntese, recomendar a descentralização, sem explicitação do significado exato que se empresta ao termo, pode ser perigoso como mostra a nossa tradição administrativa.

No que se refere especificamente à descentralização intergovernamental, aspecto que vamos privilegiar em função de nossa experiência, geralmente a medida tem sido realizada sob a forma de mera desconcentração (por meio de simples transferência de tarefas e não de redistribuição do poder decisório e de recursos). Além disso, a estratégia escolhida para concretizá-la geralmente é desastrosa, resultando muitas vezes em uma municipalização selvagem. Conforme estudo promovido pelo IPEA/IBAM, com colaboração da ENAP:

“A estratégia mediante a qual a descentralização é implementada constitui fator fundamental para o seu êxito, recomendando-se aqui a observância de alguns requisitos básicos:

- planejamento prévio cuidadoso, bem como acompanhamento e avaliação permanentes de resultados, visando a correção dos rumos do processo;
- definição clara das responsabilidades (ou deveres) e direitos das partes envolvidas no processo de descentralização;
- equilíbrio entre encargos e recursos financeiros descentralizados;
- flexibilidade, de forma a garantir o respeito às heterogeneidades e às especificidades das situações envolvidas, funções e serviços descentralizados e instituições que receberão as novas responsabilidades;
- gradualismo e progressividade: a descentralização deve avançar ao longo do tempo, mas respeitando a capacidade de resposta das instituições que receberão as novas funções e serviços;
- processos democráticos, permitindo a participação dos principais atores interessados na formulação de políticas e na sua implementação, a visibilidade das decisões e dos resultados alcançados, a possibilidade da responsabilização pública de autoridades e instituições governamentais, tanto pelo desempenho da função ou serviço descentralizado como pelos rumos do processo de descentralização, além do seu controle social;
- respaldo em programas de desenvolvimento institucional, incluindo assistência técnica e capacitação humana;
- adoção, concomitante, de critérios compensadores (visando estimular e premiar os resultados obtidos pelos governos subnacionais no processo de descentralização) e equalizadores “com vistas a reduzir as desigualdades socioeconômicas, financeiras e institucionais entre eles.” (Ferreira *et al.*: 14).

Outro aspecto que tem que ser destacado, como ressalta Motta, é que muitas decisões e ações descentralizadas necessitam não só de compatibilização e integração com as que ficam a cargo das demais esferas governamentais, como, também, de respeito à autonomia e de tolerância para a diversidade de normas, métodos e processos.

Afinal, o país dispõe de 4.972 municípios muito diferentes entre si, tanto em níveis de desenvolvimento, quanto em termos de vocação, aspectos geográficos e demográficos, características econômicas, sociais, políticas, culturais e outras, capacidade técnica, de gestão e financiamento, nível de mobilização e organização de sua população para o exercício de controle social etc.

Deve-se evitar que para garantir a modernização e em nome de um determinado tipo de flexibilidade, se acabe caindo no erro inverso ao da Constituição de 1988, engessando ao contrário e retirando dos municípios a liberdade de escolher alternativas de solução adequadas à sua capacidade e a cada situação ou problema.

O próprio texto analisado ressalta que as premissas da administração pública inovadora, ilustradas no livro “Reinventando o Governo” de Osborne e Gaebler, basearam-se, sobretudo, na “revolução” (1994: 8) levada a efeito, principalmente nos Estados Unidos, pelos níveis mais descentralizados da administração pública: os municípios e os condados. Para fazê-la, evidentemente, esses níveis gozavam de liberdade para escolher e implantar soluções que julgavam adequadas.

É preciso, portanto, todo cuidado para que as reformas constitucionais e as políticas de descentralização intergovernamental não prejudiquem essa liberdade (ou autonomia) em nome da modernização, criando “camisas de força”, mesmo que o façam em prol dos objetivos mais nobres ou das melhores intenções. É preciso não sufocar a flexibilidade, em nome dela própria. Assim, qualquer preceito “flexibilizador” tornado obrigatório, a partir do alto e do centro, merece ser questionado.

Por outro lado, a descentralização, como já se viu, por si só não garante a democratização da gestão. É importante que a Constituição Federal mantenha os avanços já mencionados nesse sentido e até crie novos mecanismos que facilitem a participação cidadã, a transparência das decisões e ações públicas e o controle social.

Gostaríamos de alertar, contudo, para o equívoco de cada política descentralizadora obrigar o município à criação de conselhos setoriais específicos, mesmo que visem algo tão desejável como a participação cidadã na gestão pública. Existe uma tendência que vem se consagrando nesse sentido. A existência de um número tão grande de conselhos setoriais impede uma visão global e estratégica dos problemas, fragmenta e torna lento o processo decisório.

Aliás, quando a proposta é de conselhos deliberativos, sacrifica a democracia representativa em prol da participativa, quando o ideal seria uma articulação equilibrada entre as duas.

Finalmente, é importante ressaltar que embora a proposta do ministro Bresser preveja, por meio da ENAP articulada a outras entidades de ensino, um

esquema de apoio ao desenvolvimento das instituições do nível federal, em relação a Estados e municípios não prevê nada. Aliás, há muito que não o faz:

“É importante lembrar que o Governo Federal, desde a extinção da Secretaria de Articulação com Estados e Municípios (SAREM), deixou de apoiar sistematicamente programas voltados para o desenvolvimento institucional das unidades descentralizadas (...)”

(Ferreira *et al.*, 1994: 51).

O mais grave é que essa lacuna ou vazio institucional ocorreu justamente quando se acentuaram as tendências e iniciativas descentralizadoras e em um contexto em que o desmonte da SAREM gerou, também, a extinção ou esvaziamento dos órgãos estaduais de articulação e assistência técnica aos municípios, em um “efeito dominó” (Gaetani: 37).

A menção à SAREM não significa uma tentativa de “ressuscitar” algo historicamente datado e ligado ao centralismo. Nada impede, no entanto, que se discutam soluções mais adequadas aos novos tempos. Cabe, inclusive, ao Governo Federal, em virtude de seu próprio interesse na descentralização e papel no Pacto Federativo, liderar o debate sobre o assunto.

### **À guisa de conclusão**

Não sendo possível prolongar mais estas reflexões, uma justiça tem que ser feita: a proposta do ministro Bresser Pereira significa um avanço considerável e meritório no sentido de iniciar uma mudança, no plano concreto, do paradigma não só das reformas administrativas, mas da própria gestão pública no Brasil. Uma tentativa corajosa, profunda, que nada tem em comum com outras circunscritas a aspectos pouco impactantes sobre o *status quo*. Não se trata, portanto, de nenhuma mudança cosmética e, por isso, contrariará muitos interesses. Resta saber se logrará viabilidade política e continuidade. Para alcançar esses objetivos é conveniente que o ministro reflita sobre as lições da literatura especializada.

## Nota

- <sup>1</sup> Estas reflexões resultaram da leitura do primeiro volume desta série, dedicado ao trabalho “A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição Brasileira”, de autoria do ministro Bresser Pereira.

Os comentários a seguir refletem a experiência acumulada em mais de 25 anos de atuação, como consultora, em reformas administrativas realizadas, principal mas não exclusivamente, na esfera pública municipal e a serviço do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM). Seu objetivo central é estimular a continuidade do debate sobre um dos temas mais estratégicos da agenda pública do país. Para tanto, procuraremos, logo após um pano de fundo de caráter teórico, problematizar algumas questões.

## Referências bibliográficas

- CASTOR, Belmiro V. (1994), “Fundamentos para um novo modelo do setor público no Brasil”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.155-161, jul./set.
- FERREIRA, Paulo Brum., SARAIVA, Regina Coelly F., SANTOS, Alexandre C. de Albuquerque *et al.*, *O novo pacto federativo*. Rio de Janeiro: IBAM/IPEA, 1994, p.124. (Subsídios para a reforma do Estado, 1).
- GAETANI, FRANCISCO. (1994), *Sistema de Apoio ao Desenvolvimento Institucional: Relatório Final*. Rio de Janeiro: CEPP Xerox (Programa de Racionalização do Gasto Público, Subprojeto 4).
- KLIKSBERG, Bernardo. (1988), “A gerência na década de 90”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.22. n.1, p.59- 85, jan./mar.
- \_\_\_\_\_. (1994), “Uma gerência pública para os novos tempos”. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.118, n.1, p.119-142, jul.
- \_\_\_\_\_. (1994), “Redesenho do Estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.5-25, jul./set.
- LORDELLO DE MELLO, Diogo. (1971), *O Município na organização nacional: bases para uma reforma do regime municipal brasileiro*. Rio de Janeiro: IBAM, p.100.
- MOTTA, Paulo Roberto. (1976), “Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.10, n.2, p.85-107, abr./jun.
- \_\_\_\_\_. (1987), “Modernização administrativa: propostas alternativas para o Estado latino-americano”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p.31-61, out./dez.
- \_\_\_\_\_. (1994), “Participação e descentralização administrativa: lições da experiência brasileira”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.174-194, jul./set.
- \_\_\_\_\_. (1972), “Implicações do moderno conceito de administração pública para a formulação de uma estratégia de reforma administrativa”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.6, n.1, p.5-30, jan./mar.

- NASCIMENTO, Kleber. (1967), “Reflexões sobre estratégia de reforma administrativa: a experiência federal brasileira”. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.11-50, jan./jul.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. (1994), *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Tradução por Sérgio F. G. Bath e Evandro Magalhães Jr. Brasília: M.H. Comunicação, p.436.
- REIS, Fábio Wanderley. (1993), “Estado liberal, projeto nacional e questão social”. *Planejamento e Políticas Públicas*, n.9, jun.
- WAHRLICH, Beatriz. (1970), “Uma reforma da administração de pessoal vinculada ao processo de desenvolvimento nacional”. *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 4, n.1, p.7-31, jan./jun.

## Normas para colaboradores

1. A série **Texto para discussão** divulga artigos em fase de pré-publicação, com o objetivo de fomentar o debate direto entre o leitor e o autor.
2. Os trabalhos, sempre inéditos no Brasil, devem conter em torno de 25 laudas de 30 linhas de 65 toques.
3. Os originais devem ser encaminhados ao editor, em arquivo digital, em programa de uso universal. Usar apenas as formatações padrão e enviar para [editora@enap.gov.br](mailto:editora@enap.gov.br).
4. Na primeira página deve constar informação sucinta sobre formação e vinculação institucional do autor (em até duas linhas).
5. Notas, referências e bibliografia devem vir ao final do trabalho, e não ao pé da página. Notas e referências, sendo o caso, devem vir devidamente numeradas.
6. Os originais enviados à editora de **Texto para discussão** não serão devolvidos. O editor compromete-se a informar os autores sobre a publicação ou não de seus trabalhos.

## Texto para discussão

### Números publicados

- 42 - *Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos*  
Pesquisa ENAP  
Maio/01, 65p.
- 41 - *Gestão de custos no setor público*  
Pesquisa ENAP  
Março/01, 26p.
- 40 - *Entre o público e o privado: o modelo de gestão de resíduos sólidos adotado pela SLU de Belo Horizonte*  
José Wanderley Novato Silva  
Allan Claudius Queiroz Barbosa  
fevereiro/01, 27p.
- 39 - *A percepção das chefias sobre a capacitação nos cursos da ENAP*  
Pesquisa ENAP  
dezembro/00, 20p.
- 38 - *Perfil dos dirigentes de recursos humanos da Administração Pública Federal*  
Pesquisa ENAP  
novembro/00, 28p.
- 37 - *Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem*  
Peter Pfeiffer  
outubro/00, 37p.
- 36 - *Relatório de Avaliação do curso Elaboração de indicadores de desempenho institucional*  
Pesquisa ENAP  
outubro/00, 36p.
- 35 - *Modelo para informatização das administrações públicas municipais*  
Maria José Ferreira Foregatto Margarido  
agosto/00, 21p.

- 34 - *Perfil dos gestores de recursos humanos da Administração Pública*  
Pesquisa ENAP  
agosto/00, 20p.
- 33 - *A imanência do planejamento e da gestão: a experiência de Curitiba*  
Luiz Carlos de Oliveira Cecilio  
Carlos Homero Giacomoni  
Miguel Ostoja Roguski  
agosto/99, 22p.
- 32 - *Sociedade civil: sua democratização para a Reforma do Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
novembro/98, 57p.
- 31 - *Custos no serviço público*  
Marcos Alonso  
outubro/98, 34p.
- 30 - *Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios*  
Marianne Nassuno  
setembro/98, 21p.
- 29 - *Reforma da previdência: negociações entre os poderes Legislativo e Executivo*  
Marcelo James Vasconcelos Coutinho  
agosto/98, 24p.
- 28 - *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal*  
Franco César Bernardes,  
Marcelo Gameiro de Moura e  
Marco Antônio de Castilhos Acco  
julho/98, 25p.
- 27 - *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*  
Francisco Gaetani  
junho/98, 27p.
- 26 - *Análise de macroprocessos na Secretaria de Recursos Humanos do MARE: uma abordagem sistêmica*  
Marcelo de Matos Ramos  
maio/98, 23p.
- 25 - *Desafios e oportunidades no setor de compras governamentais na América Latina e Caribe: o caso brasileiro*  
Carlos César Pimenta  
abril/98, 23p.

- 24 - *Reconstruindo um novo Estado na América Latina*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
março/98, 19p.
- 23 - *Reforma administrativa e direito adquirido*  
Paulo Modesto  
fevereiro/98, 25p.
- 22 - *Utilizando a internet na administração pública*  
Cláudio Seiji Sato  
dezembro/97, 25p.
- 21 - *Burocracia, capacidade de Estado e mudança estrutural*  
Tereza Cristina Cotta  
novembro/97, 13p.
- 20 - *A reforma administrativa francesa: da crise da função pública a uma nova racionalidade da ação coletiva, uma difícil transição*  
Valdeir Araújo  
outubro/97, 26p.
- 19 - *Formação e capacitação na construção de um novo Estado*  
Evelyn Levy  
setembro/97, 15p.
- 18 - *Agências Executivas: estratégias de reforma administrativa*  
Marcos Alonso  
agosto/97, 37p.
- 17 - *Controle interno e paradigma gerencial*  
Sheila Maria Reis Ribeiro  
julho/97, 27p.
- 16 - *Novos padrões gerenciais no setor público: medidas do governo americano orientadas para o desempenho e resultados*  
Bianor Scelza Cavalcanti e Roberto Bevilacqua Otero  
junho/97, 31p.
- 15 - *Cidadania e Res publica: a emergência dos direitos republicanos*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/97, 45p.
- 14 - *Gestão e avaliação de políticas e programas sociais: subsídios para discussão*  
Francisco Gaetani  
abril/97, 15p.
- 13 - *As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado*  
Enrique Saravia  
março/97, 18p.

- 12 - *A modernização do Estado: as lições de uma experiência*  
Serge Vallemont  
dezembro/96, 16p.
- 11 - *Governabilidade, governança e capacidade governativa*  
Maria Helena de Castro Santos  
dezembro/96, 14p.
- 10 - *Qual Estado?*  
Mário Cesar Flores  
novembro/96, 12p.
- 09 - *Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/96, 20p.
- 08 - *Desempenho e controle na reforma administrativa*  
Simon Schwartzman  
setembro/1996, 22p.
- 07 - *Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz*  
Virginio Augusto Ferreira Coutinho e  
Maria Teresa Oliva Silveira Campos  
agosto/1996, 24p.
- 06 - *A tecnologia da informação na reforma do Estado*  
Ricardo Adolfo de Campos Saur  
julho/1996, 15p.
- 05 - *Reforma administrativa e direito adquirido ao regime da função pública*  
Paulo Modesto  
outubro/1995, 14p.
- 04 - *Estado, aparelho do Estado e sociedade civil*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
outubro/1995, 31p.
- 03 - *Reflexões sobre a proposta da reforma do Estado brasileiro*  
Gleisi Heisler Neves  
outubro/1995, 28p.
- 02 - *A questão da estabilidade do serviço público no Brasil: perspectivas de flexibilização*  
Érica Máximo Machado e  
Lícia Maria Umbelino  
julho/1995, 21p.
- 01 - *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição brasileira*  
Luiz Carlos Bresser Pereira  
maio/1995, 24p.



## Assine a **Revista do Serviço Público** *Conhecimento atualizado em Administração Pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apontam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a RSP passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas atuais.

**Conheça o *Catálogo de Publicações ENAP* visitando o nosso site: [www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)**

### Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a RSP, preencha este cartão e envie para o endereço abaixo por fax ou correio.

Periodicidade: trimestral  
Assinatura anual: R\$ 40,00  
Exemplar avulso: R\$ 12,00  
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de  
Administração Pública  
Diretoria de Informação e  
Conhecimento em Gestão  
SAIS — Área 2-A  
70610-900 — Brasília - DF  
Tel.: (0XX61) 445 7096 / 445 7102  
Telefax: (0XX61) 445 7178  
E-mail: [publicacoes@enap.gov.br](mailto:publicacoes@enap.gov.br)

Nome/Instituição:

Profissão/Cargo:

CPF/CGC:

Endereço:

Cidade:

UF:

CEP:

Caixa Postal:

Telefone:

Fax:

E-mail:

**Tipo de solicitação:**

- Assinatura RSP Ano 52 — 2001  
 Alteração de cadastro

**Formas de pagamento:**

- Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública
- Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública, através do Banco do Brasil S/A — Agência Ministério da Fazenda 3602-1, Conta Corrente: 170500-8 Depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
- Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP — Fundação Escola Nacional de Administração Pública — UG: 114702 — Gestão: 11401