

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

199809 L2081

T/EBAP C573p



1000085206

**POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ: ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA**

**Dissertação apresentada à Escola
Brasileira de Administração Pública
para obtenção do grau de Mestre em
Administração Pública.**

SILMARA NERY CIMBALISTA

RIO DE JANEIRO

1998

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ: ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
SILMARA NERY CIMBALISTA**

E

APROVADA EM 04/05 /1998.


PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PAULO REIS VIEIRA
(Doutor (PhD) em Administração Pública)



PAULO ROBERTO MOTTA
(Doutor (PhD) em Administração Pública)



VALÉRIA DE SOUZA
(Mestre em Administração Pública)

***Dedico este trabalho
aos meus pais.
Por tudo que até hoje
me proporcionaram
e ao futuro
que ainda desfrutarei.***

“Nosso grande medo não é o de que sejamos incapazes.

Nosso maior medo é que sejamos poderosos além da medida.

É nossa luz, não nossa escuridão, que mais nos amedronta.

Nos perguntamos: “Quem sou eu para ser brilhante, atraente, talentoso, incrível?”

Na verdade, quem é você para não ser tudo isso?...

Bancar o pequeno não ajuda o mundo. Não há nada de brilhante em encolher-se para que as outras pessoas não se sintam inseguras em torno de você.

E à medida que deixamos nossa própria luz brilhar, inconscientemente damos às outras pessoas permissão para fazerem o mesmo.”

Nelson Mandela (discurso de posse em 1994)

AGRADECIMENTOS

Agradecer a todos que prestaram apoio e estímulo à realização deste trabalho, tanto no Rio de Janeiro como em Curitiba, não é uma tarefa fácil.

Inicialmente, gostaria de agradecer ao Governo do Estado do Paraná por ter concedido minha liberação integral e remunerada, bem como ao CNPq pela concessão de bolsa de estudo – proporcionando condições materiais durante o período do curso.

Meu agradecimento à EBAP, instituição onde encontrei as condições e meios necessários para consecução deste trabalho e a todos funcionários dos setores vinculados ao Mestrado, sempre prontos a orientar e auxiliar da melhor forma possível. Agradeço especialmente à professora Débora Zouain, Vaninha, Joarez da Coordenação do Mestrado, Denise e demais funcionárias da biblioteca, da secretaria e do xerox.

Da mesma maneira, agradeço a orientação e apoio recebido de todos os professores da EBAP, dentre os quais, destacaria os professores Armando Cunha, Jorge Vianna Monteiro, Paulo Reis Vieira, Paulo Roberto Motta, Sônia Fleury e ao professor Luciano Zajdsznajder “in memoriam”.

Entretanto, meu maior agradecimento atribuo à professora Valéria de Souza, minha orientadora que desde o início do curso, com sua sábia paciência, orientou-me com firmeza, criticismo e constantes incentivos – mostrando passo a passo todo o caminho a ser trilhado com a destreza e habilidade somente atribuída aos grandes mestres. Além de sua aluna, tive o privilégio de conviver com a figura humana imensamente atenciosa, altruísta e sensível. Muito além dos conhecimentos como professora e orientadora, foi amiga, transmitindo com serenidade, vivência e experiência, uma grande lição de vida – a este exemplo de mestre e grande ser humano, serei eternamente grata.

Agradeço também, aos meus colegas de curso, pela hospitalidade, pelo estímulo, pela paciência, enfim, por todos bons momentos vividos em comum.

Não poderia deixar de agradecer aos colegas do IPARDES em Curitiba, que mesmo à distância sempre estiveram prontos para colaborar e apoiar muitos momentos da

consecução desse trabalho. Destacaria inicialmente, minha amiga e colega Mariza Christina Kloss, profissional da área de recursos humanos extremamente experiente e talentosa – além de grande amiga e companheira de trabalho no governo ao longo dos últimos 14 anos, foi sempre uma grande incentivadora desta minha jornada no Mestrado, assim como, foi excelente consultora no desenvolvimento da entrevista utilizada neste trabalho – à amiga, mas também, à companheira de lutas para a melhoria da área de treinamento no governo do Estado, meus sinceros agradecimentos. Agradeço também a colega Rosi Simas Milléo, extremamente atenciosa sempre pronta e disposta a ajudar, assim como, as demais colegas do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento (CTD), da biblioteca, editoração, revisão e reprografia do IPARDES assim como, das bibliotecas das Secretarias de Estado do Planejamento e da Administração.

Gostaria ainda de dedicar um especial agradecimento à revisora deste trabalho, Terezinha Knabben, amiga e profissional de excepcional talento que, como os bons mestres de sua área, consegue a arte de mesclar conhecimento com competência, minúcia e muito bom humor – agradeço imensamente sua paciência dedicação, presteza e seus ensinamentos.

Enfim, como disse no início, são inúmeros os participantes diretos e indiretos para a realização de um trabalho como este, portanto, agradeço sensibilizada a todos pela ajuda, apoio e valiosa colaboração prestada.

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	x
APRESENTAÇÃO	xi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – CONTEXTUALIZANDO POLÍTICA, POLÍTICA PÚBLICA E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	9
INTRODUÇÃO	9
2.1 POLÍTICA E POLÍTICAS PÚBLICAS	12
2.1.1 Fundamentação Teórica	12
2.1.2 Etapas do Processo Decisório em Políticas Públicas	25
2.1.3 Concepções de Modelos e Fases das Políticas Públicas	28
2.1.3.1 Considerações sobre modelos	28
2.1.3.2 Modelos explicativos	33
2.1.3.3 Elaboração da agenda ou alternativas	34
2.1.3.4 Formulação e implementação de políticas públicas	35
2.1.3.5 Avaliação e análise de políticas públicas - a opção dos modelos analíticos	48
2.1.4 Políticas Sociais e de Recursos Humanos	53
CAPÍTULO III – CONTEXTUALIZANDO O SUBSISTEMA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ	62
INTRODUÇÃO	62
3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO E METODOLOGIA UTILIZADA	62
3.2 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ - PERÍODO 1987/1994	64
3.2.1 Evolução dos Fatos	64
3.2.1.1 Antecedentes	64
3.2.1.2 A Lei nº 8.485/87	70

3.2.1.3 Propostas de ação governamental.....	73
3.3 AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ - 1987/1994	76
3.3.1 O Discurso Oficial das Ações Realizadas na Área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - 1987-1994	76
3.3.2 Considerações sobre o Discurso Oficial e Ações Realizadas na Área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - 1987-1994.....	81
CAPÍTULO IV – O DISCURSO E A PRÁTICA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ	84
4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS	84
4.2 DO DISCURSO À PRÁTICA	85
4.2.1 Pesquisa de Campo - Transcrição dos Relatos Obtidos nas Entrevistas Estruturadas.....	85
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA	114
BIBLIOGRAFIA	118
ANEXO A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	123
ANEXO B - LEIS E DECRETOS REFERENCIADOS NO TRABALHO.....	130

RESUMO

A presente dissertação tem por objetivo demonstrar – através de um estudo de caso desenvolvido na administração pública do Estado do Paraná, especificamente em duas organizações, uma da administração direta outra indireta, por meio de entrevistas estruturadas – o distanciamento entre o discurso e a prática no que concerne ao desenvolvido na área de treinamento dentro de uma política de recursos humanos do Estado.

Considerando que a função treinamento, na administração pública do Estado, vem ao longo das últimas duas décadas sofrendo inúmeras reestruturações internas, associadas às pressões geradas tanto pela exigência natural das mudanças na própria área como nos rumos e objetivos advindos das esferas governamentais estadual e federal, o presente estudo num primeiro momento analisa o desempenho da função treinamento no período 1987 a 1994, visando verificar os fatores resultantes da desestruturação da área e a coerência entre as ações programadas e realizadas; num segundo momento, compara o discurso à prática, baseando-se na implementação de uma política de recursos humanos adotada pelo governo.

O resultado obtido da pesquisa de campo, respaldado pelo exame bibliográfico, permitiu concluir que apesar de documentos formais e oficiais delinearem uma política de recursos humanos para o Estado, houve evidentes contradições entre o que se propôs e o que se realizou. A análise qualitativa dos dados constatou que as ações, em sua maioria, foram implementadas de forma casuística. Durante o período estudado, a área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos no Estado sofreu constantes (re)estruturações e, como consequência, perdeu-se tempo e recursos financeiros nas duas instituições, à época, responsáveis pela área. Constantes mudanças legais, disputas internas por espaço institucional, falta de sintonia e sincronia, resultaram mais uma vez, na *descontinuidade* das ações na área. Entretanto, pôde-se perceber que o governo preocupava-se com a valorização e desenvolvimento de seus servidores, mas continua agindo, de forma pontual, sem um planejamento estruturado e integrado, inerente a todo e qualquer sistema de recursos humanos.

Confirma-se, portanto, que a formulação e implementação de uma efetiva política de recursos humanos, seja através da utilização de um modelo analítico ou não, deve estar centrada em *ações integradas*, inter-relacionando-se com todos os demais subsistemas da área de recursos humanos e não de forma disfarçada ou presa ao discurso de uma Lei ou projetos governamentais.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to demonstrate what happens to the public administration in the state of Paraná through a case study, more specifically, in two organization: one, called in specific legal regime, 'direct administration' and the other, 'indirect administration', by means of structured interviews searching the distance between the discourse and practice which concerns to what was developed in the training area inside a human resource policy of the state.

Since two decades, the training function in public administration of the state is changing and suffering some internal (re)structures. These changes are due to the pressure generated by either the natural requirement of changing in the same area or in the ways and aims from governmental spheres (state and federal). On one hand, this study analyzes the performance of training function during from 1987 to 1994, in order to verify the outcome factors of the not structured area and the coherency between programmed and accomplished actions. On the other hand, compare the discourse and practice based on a human resource policy implemented and adopted by the government.

The results of field research with bibliographic examination allow to conclude that although the official and formal documents delineate a human resource policy to the state, there were evident contradictions between the proposal and what the state really fulfilled. The qualitative data analysis concluded that the majority of the actions are implemented casuistically. During the case study period, the human resource area specifically, training and development, suffered constant (re)structures. The consequence was — the both institutions, responsible for the training area, lost time and financial resources. Legal changes, internal dispute for institutional space, lack of tune and synchrony resulted once more in a discontinued action in the area. However it is perceptible that the government is worried about the development and evaluation of its civil services although it goes on behaving without a structured and integrated planning related to any human resource system.

The study, therefore, confirms that the formulation and implementation of effective human resource policy, either through an analytic model or not, must be centralized in integrated action interrelated to all the subsystems of the human resource area, neither in a disguised way nor linked to the discourse of a law or government projects.

APRESENTAÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho objetivou conhecer, identificar e analisar a política de recursos humanos definida para os servidores civis da administração direta e indireta do poder executivo do Estado do Paraná. Surgiu de estudos e reflexões realizados nas disciplinas de Metodologia de Pesquisa, Políticas Públicas I e II e outras que fazem parte do currículo disciplinar do Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP da Fundação Getúlio Vargas.

Um dos fatores que muito contribuiu para o desenvolvimento da idéia central deste estudo foi a experiência profissional de quinze anos da autora na área de recursos humanos, sendo onze destes na administração pública estadual paranaense.

Dos inúmeros motivos que levaram ao aprofundamento do tema em questão, sobressai o fato de a gestão de recursos humanos, devido a sua complexidade, representar um grande desafio para as organizações, sejam públicas ou privadas. A estrutura da administração de recursos humanos do Estado do Paraná não deixa de ser diferente.

Diante deste quadro, definiu-se o período a ser estudado entre 1987-1994, quando o Governo do Estado passou por inúmeras transformações de ordem política e econômica, além de reformas em sua máquina administrativa. Tais transformações suscitaram maior conhecimento e análise das reais intenções e razões que fomentariam ou não a implementação da política de recursos humanos adotada neste período.

Dentro das atividades pertinentes à administração de recursos humanos no Estado, o presente estudo centrou seu foco de atenção especificamente à área de treinamento e desenvolvimento. O objetivo principal desse direcionamento deve-se aos diversos acontecimentos que influenciaram e mudaram a história do treinamento no Estado neste espaço de tempo. Portanto, depreendem-se desses fatos diversos questionamentos, cujas respostas pretendeu-se obter através da pesquisa estabelecida.

Cabe ainda destacar que os problemas levantados não afetam a administração pública como um todo. O objeto deste trabalho é demonstrar, através do método de estudo de caso, características da política de recursos humanos especificamente na realidade paranaense.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Nas organizações públicas brasileiras, a questão do desenvolvimento de recursos humanos tem sido alvo de muitos estudos e questionamentos, demonstrando realmente que entre o discurso e a prática existe um complexo hiato.

Por décadas, e ainda em muitas organizações, os profissionais da administração pública e, em especial os da área de recursos humanos, foram considerados como catalisadores de conflitos organizacionais e responsáveis pela ordem e disciplina, sendo esses aspectos uma responsabilidade formal para o desenvolvimento das diretrizes e ações exercidas em seus governos.

Sabe-se que um dos fatores preponderantes a qualquer organização é a qualidade de seus recursos humanos. Portanto, incentivar sua contínua profissionalização deveria ser uma das principais metas de um governo. O que se encontra entre a teoria e a realidade, entretanto, são áreas como as de treinamento realizando trabalhos de maneira isolada, distanciadas de um planejamento global e de uma política específica e integrada a áreas afins que propicie o desenvolvimento contínuo desses profissionais.

Persiste nas organizações públicas uma visão distorcida que vise, como ponto inicial e crucial, a formulação e a implementação de uma política pública de recursos humanos bem definida, que atenda com coerência às necessidades do governo e de seus cidadãos. Com este intuito, pretendeu-se responder ao problema central da pesquisa e levantou-se a seguinte questão:

Que fatores influenciaram a implementação de uma política de recursos humanos visando à integração ou não da área de treinamento no Governo do Estado do Paraná, no período de 1987 a 1994 ?

A partir dessa questão, refletiu-se que a essência, consciência e coerência da administração de um Governo está no estabelecimento e implementação de uma política de recursos humanos consistente, sem a distorção de que o exercício do poder possa ocupar-se destas ações.

Considerou-se este estudo relevante por ter como uma de suas intenções, analisar o discurso e a prática da política de recursos humanos na administração pública paranaense, tendo ainda o intuito de enfatizar a necessidade do eficiente gerenciamento e investimento em recursos humanos e, com isso, dar especial atenção à área de treinamento no governo sugerindo sua readequação às reais necessidades do Estado através do estabelecimento de uma real política de recursos humanos.

Partiu-se, portanto, do pressuposto de que a gestão de recursos humanos é uma área considerada eminentemente estratégica e ao mesmo tempo crítica em qualquer organização.

Desde os primórdios da administração científica temos assistido a inúmeras teorizações sobre recursos humanos concluindo que – mesmo depois de muitas décadas, no caso do Brasil – alguns pontos nevrálgicos da área, como investir em seu capital humano, por exemplo, se encontram operando ainda sob enfoque jurídico-trabalhista da década de 30 ou tecnicista da década de 50. Percebe-se, então, que este campo de estudo ainda se ressentem em muitos momentos de definições precisas, principalmente por ser uma área que vem sendo valorizada.

Nesse sentido este estudo pretendeu destacar a relevância da contínua profissionalização do servidor público, vislumbrando não somente o seu autodesenvolvimento, mas o resultado prático através do atendimento às necessidades do cliente do setor público: *o cidadão-cliente*.

Entendeu-se que a função treinamento não pode ser considerada um fim em si mesma, mas um serviço prestado aos seus clientes pela organização, ou seja, aos funcionários que atendem o público alvo.

Situando historicamente o objeto do estudo, salientamos o ano de 1987, quando o Governo do Estado do Paraná editou a Lei nº 8485/87, que extinguiu a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Estado do Paraná - FIDEPAR,¹ e repassando suas funções para duas instituições: a Secretaria de Estado da Administração - SEAD, através da Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de

¹Instituída em agosto de 1979 através da Lei nº 7817/79, vinculada inicialmente à Secretaria de Recursos Humanos, extinta em dezembro de 1983 através da Lei nº 7817/83, passando suas atribuições, pessoal e patrimônio para a Secretaria de Estado da Administração - SEAD.

Recursos Humanos-DTRH,² e da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral-SEPL, através do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES, ao recém criado Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD.³

A partir dessa divisão de atribuições, com força de lei, previa-se que as instituições trabalhassem de forma conjunta, a fim de que, unindo esforços, cumprissem metas governamentais estabelecidas à área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos do Estado.

Consideram-se portanto relevantes neste estudo dois grandes momentos que, de certa forma, se inter-relacionam: o primeiro, que analisa o desempenho da função treinamento no período de 1987 a 1994, com o propósito de verificar se os fatores resultantes da desunião, fragmentação e duplicação das atividades de treinamento na administração pública paranaense foram coerentes com as ações programadas e realizadas; o segundo, que compara o discurso à prática, tendo como pano de fundo a implementação da política de recursos humanos adotada.

Como conclusões e resultados, este estudo pretende suscitar novas discussões e despertar o interesse e questionamento da temática em outros profissionais ligados à área de recursos humanos, agregando-o, portanto, como uma contribuição ao desenvolvimento de recursos humanos da esfera governamental.

Cabe ainda enfatizar que, na esfera federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado prevê a preparação de uma **nova** administração pública brasileira, advinda provavelmente das novas reformas em curso, passando necessária e essencialmente pela profissionalização e pela valorização do servidor público.

Nesse contexto, uma política de recursos humanos deverá ser formulada em âmbito nacional, visando atender aos papéis adicionais do Estado de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos.⁴

É neste aspecto que a autora considerou este trabalho de suma importância: em

²Administração direta.

³Administração indireta.

⁴Baseado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Brasília, 1995.

primeiro lugar, devido a sua formação em Pedagogia, especialização na área de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal e aos anos de experiência profissional na área; em segundo lugar, considerou que o desempenho dos cargos e funções exercidos, não apenas na iniciativa privada, mas especialmente na administração pública estadual, estimularam o interesse da pesquisa em caráter pragmático *do distanciamento entre o discurso e a prática* utilizados na elaboração e implementação de políticas de recursos humanos nas esferas governamentais.

Tal fato suscitou um alto grau de preocupação e o encorajamento necessário para buscar respostas e soluções através do Mestrado em Administração Pública, da Escola Brasileira de Administração Pública - Fundação Getulio Vargas. Portanto, este estudo subsidiou experimento e oportunidade à obtenção de respostas a essas questões, bem como propor possíveis alternativas de ação para a implementação de uma política de recursos humanos na administração pública paranaense. Pretende-se ainda que este estudo sirva de estímulo à autora e a outros profissionais das áreas de políticas públicas e recursos humanos no desenvolvimento de outros estudos, projetos e pesquisas.

Diante do exposto, o objetivo final deste trabalho foi, **analisar as políticas de recursos humanos definidas, para o período de 1987 a 1994, na administração pública do Governo do Estado Paraná, mais especificamente na área de treinamento e desenvolvimento, identificando o distanciamento entre o discurso e a prática na formulação e implementação destas políticas.**

Visando ao alcance do objetivo final, o trabalho pretendeu atingir os seguintes objetivos intermediários:

- a) identificar e analisar as diretrizes da política de recursos humanos no período 1987 a 1994 no âmbito das administrações direta*⁵ e indireta**⁶ no Governo do Estado do Paraná;

⁵Administração Direta - **SEAD/DTRH**: Secretaria de Estado da Administração - Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

⁶Administração Indireta - **IPARDES/CTD**: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - Centro de Treinamento para o Desenvolvimento.

- b) verificar quais e que tipo de fatores (políticos, econômicos, financeiros, legais, gerenciais, educacionais, tecnológicos, culturais, etc.) influenciaram a área de treinamento das administrações direta* e indireta** no Governo do Estado do Paraná no período 1987 a 1994;
- c) investigar as ações na área de treinamento, programadas e realizadas nas administrações direta* e indireta** nestes sete anos, e quais os recursos orçamentários utilizados;
- e) identificar as possíveis divergências encontradas entre as ações programadas e realizadas, relacionando-as com as diretrizes estabelecidas na política de recursos humanos no Estado neste período;
- f) identificar causas que levaram a extinção de um órgão único responsável pelo treinamento e a delegação dessas atribuições para outros dois órgãos: um da administração direta* e outro da administração indireta,** dividindo a área e a função treinamento no Governo do Estado do Paraná;
- g) analisar qual é a contribuição da área de treinamento em conjunto com outras áreas de recursos humanos, para a formulação e implementação de uma política de recursos humanos.

Conforme foi estabelecido no objetivo final, o estudo em questão ficou delimitado à política de recursos humanos adotada nas administrações direta e indireta, do Governo do Estado do Paraná, no período de 1987 a 1994. Conseguiu identificar alguns fatores que provocaram ou não o distanciamento entre o discurso e a prática da política de recursos humanos, observando especificamente o ocorrido na área de treinamento no Estado.

Foram enfocados os órgãos públicos que atuaram na área de treinamento, tomando como foco principal o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD) e a Secretaria de Estado da Administração - SEAD (Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH).

A metodologia de pesquisa utilizada procurou identificar as diretrizes e políticas de recursos humanos formuladas e implementadas pelo Governo do Estado do Paraná no período de 1987 a 1994, bem como investigar as divergências existentes e verificar fatores que resultaram na desunião da área de treinamento no Estado.

Com base na taxionomia sugerida por VERGARA,⁷ a pesquisa realizada foi classificada quanto aos seus fins, como:

- **descritiva**, procurando expor as características do fenômeno a ser estudado, estabelecendo correlações entre as variáveis, bem como descrevendo as influências e fatores que contribuiriam com a integração da área de treinamento ou a impediram em conformidade com a implementação de uma política de recursos humanos no Estado do Paraná;
- **analítica**, pois pretendeu esclarecer características do fenômeno, tomando como base a pesquisa descritiva e justificando as razões do objeto estudado.

Como meios, utilizou-se de pesquisa:

- **bibliográfica**, por se tratar de trabalho sistematizado necessário à compreensão teórica do estudo;
- **documental**, por utilizar documentos conservados em órgãos públicos no Estado do Paraná, material publicado ou não sobre o objeto do estudo;

A **pesquisa de campo**, foi realizada através da utilização de um instrumento de coleta de dados, utilizando um roteiro de entrevista estruturada de forma a complementar as pesquisas bibliográfica e documental.

O método de **estudo de caso** foi escolhido por se tratar de um estudo circunscrito, permitindo desta forma, um maior aprofundamento e detalhamento do objeto em questão.

A coleta dos dados de acordo com os tipos de pesquisa escolhidos, foi realizada da seguinte forma:

⁷VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*. Publicação da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. n° 52, Junho, 1990

- **pesquisa bibliográfica**, que proporcionou base teórico-empírica para o desenvolvimento do estudo, buscando através de livros, revistas, periódicos das áreas de ciência política, política pública, sociologia, administração, recursos humanos, e afins;
- **pesquisa documental** através da qual se realizaram levantamentos e análise de documentos oficiais, relatórios internos, leis, decretos, estatutos, orçamento-programa, balanços físicos, planos de governo, projetos específicos da área de treinamento, convênios, mensagens à Assembléia Legislativa, discursos de posse e outros documentos, pertinentes ao estudo dentro do período de 1987 a 1994, encontrados nos arquivos do IPARDES, da SEAD e demais órgãos do Governo do Estado do Paraná.;
- **pesquisa de campo** realizada através de roteiro de entrevista estruturada, visando alcançar informações mais detalhadas e uma descrição mais precisa da situação estudada, já que os entrevistados foram e alguns ainda são atores no cenário em investigação;
- **estudo de caso**, que permitiu um maior detalhamento da situação estudada, estimulou descobertas, e fomentou alguns pontos de discussão, bem como auxiliou na formulação de questões que serão posteriormente oferecidas ao julgamento do público leitor.

Visando ao amplo fornecimento de dados à pesquisa, os sujeitos escolhidos foram ex-secretários de Estado, diretores, técnicos responsáveis pela área de treinamento, administrativa e financeira que atuaram no respectivo período, sediados em Curitiba, Estado do Paraná.

A pesquisa escolheu como universo as instituições que foram determinadas pela Lei nº 8.485/87 para atuarem na área de treinamento para funcionários civis, no Estado do Paraná, tendo como amostra selecionada a área de treinamento do IPARDES/CTD e à da SEAD/DTRH, sediadas no município de Curitiba, Estado do Paraná.

Para o tratamento dos dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas estruturadas, procurou-se realizar uma análise qualitativa dos dados obtidos.

Para o desenvolvimento desta análise, foi utilizado o método hermenêutico, que tem como vocação e característica básica a compreensão, tradução e interpretação de questões de significação.

Para os dados que exigiram atenção quanto aos seus aspectos divergentes e convergentes encontrados nos depoimentos das partes envolvidas na pesquisa, coube a utilização do método dialético, que se preocupa em considerar os processos de mudança como contraditórios, mas não isolados, formando uma totalidade, onde cada parte dá a sua contribuição e tem um lugar no todo.

Ainda sob este enfoque, coube a idéia de movimento que está inserida no método sistêmico. Ao contrário do dialético, que vê o movimento como contraditório, o sistêmico concebe-o como transformação, permite analisar forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, fornecendo também instrumental para futuras orientações e construção de sistemas ou a sua reforma.

Sabe-se que a utilização do método de estudo de caso não permite generalizações e que em todo trabalho de pesquisa exige-se que sejam previstas algumas limitações e dificuldades em seu desenvolvimento. Desta forma, realizou-se um levantamento das interpretações, comentários, justificativas, desejos e necessidades dos entrevistados.

Para a obtenção das informações, teve-se que conviver com uma certa subjetividade. Grande parte dos entrevistados agregou às informações fornecidas uma forma indireta de expressar seus comentários, anseios e opiniões. Dessa forma, considerou-se o fator subjetividade uma limitação encontrada no método, apesar de ter sido um elemento enriquecedor para a análise e avaliação qualitativa do estudo.

CAPÍTULO II

CONTEXTUALIZANDO POLÍTICA, POLÍTICA PÚBLICA E POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado ao estudo dos conceitos, finalidades, importância e fundamentos de uma política pública de recursos humanos em organizações públicas. Ao abordar a área de recursos humanos, este estudo ficou restrito ao subsistema desenvolvimento, dando ênfase à atividade de treinamento apontando-a como subsistema e uma função inerente e relevante de uma política de recursos humanos.

Preliminarmente, deu-se evidência ao estudo conceitual de política e políticas públicas tomando como referência autores considerados clássicos⁸ como James Anderson, Robert Dahl, Amitai Etzioni, Richard Hofferbert, John W. Kingdom, Charles Lindblom, Jeffrey Pressman, Aaron Wildavsky e a abordagem utilizada por Monteiro⁹ e Viana,¹⁰ respectivamente.

⁸A referência a “autores considerados clássicos,” bem como a citação de seus nomes, deve-se às leituras realizadas pela autora para a elaboração do trabalho intitulado *Brazilian Policymaking: which model fits best*, apresentado ao final do Curso *Theory and Operation of a Modern National Economy (Institute of Brazilian Business and Public Management Issues - IBI, órgão vinculado à George Washington University)* Washington D.C.: USA, Abr., 1997.

⁹ MONTEIRO, Jorge Vianna. O enfoque deste autor foi utilizado e devidamente referenciado ao longo deste capítulo, procurando fundamentar e sistematizar teoricamente muitos dos aspectos abordados sobre políticas públicas.

¹⁰ VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, mar./abr., 1996. (5) Ao referenciar a autora, concordamos com sua abordagem e uma das suas principais preocupações deste campo teórico, que nos assinala com veemência: *a busca em se conhecer melhor o que o governo faz.*

Com o auxílio dessas abordagens, o estudo permeou a contribuição dos autores já citados. Procurou-se encadear e caracterizar o processo político e suas relações com o estabelecimento de uma política pública de um lado e governo e sociedade, do outro.

O estabelecimento dessas relações pretendeu identificar variáveis e as fases do ciclo de vida de uma política pública, desde sua formulação até sua avaliação, bem como apresentar alguns modelos explicativos para diferentes fases ou etapas das políticas públicas. Procurou-se dar maior ênfase às duas fases consideradas intermediárias, formulação e implementação, tentando superar a tendência de vê-las somente como atividades de execução e decisão.

Cabe assinalar que, ao referenciar modelos, pretendeu-se fornecer a visão e explicações dadas pelo respectivo autor quanto aos princípios, objetivos e metas a serem alcançados na ação governamental e como podem, ou não, tornar-se realidade. Esse esforço deve-se à preocupação em deixar clara a *interação das intenções, construídas na fase de formulação de políticas, e ações, presentes na fase de implementação*¹¹

Portanto, considerando a construção de modelos em política pública, o estudo dedicou-se a fundamentar teoricamente as características principais, finalidade e importância uma política de recursos humanos, baseando-se inicialmente nos modelos analíticos descritos por MEDINA,¹² assim como em modelos outros autores ligados à área de recursos humanos.

Como foi citado anteriormente, a etapa que estudou especificamente o subsistema desenvolvimento de recursos humanos enfatizando a atividade de treinamento, procurou abordar a questão dos valores comportamentais e organizacionais, visando situar e compreender sua interferência na análise do discurso e da prática da política de recursos humanos através da atividade treinamento.

¹¹ VIANA, Ana Luiza. Op.cit. (6)

¹²MEDINA, Ana Maria. Modelos e lentes: uma discussão sobre a análise da implementação de políticas públicas. *Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, 1987. Citada In: Viana, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, mar./abr., 1996. (38-40)

O encadeamento racional, é composto de quatro partes:

- 1) abordagem teórica fundamentada em concepções de política e política pública.
- 2) caracterização do sistema político brasileiro, especialmente no que se refere às relações estabelecidas entre política e política pública, entre governo e sociedade.
- 3) caracterização dos modelos e fases do ciclo de vida de uma política pública.
- 4) descrição de forma abrangente, do referencial teórico e *ideal* para formulação de uma política de recursos humanos, enfatizando elementos básicos que proporcionem refletir sobre:

- parte do conceito de política para o conteúdo ideal da política, suas características básicas, finalidade e importância dentro das organizações.
- a forma em que a política de recursos humanos pode conjugar as necessidades dos indivíduos, suas habilidades, valores, papéis e relacionamentos pessoais e organizacionais, tentando atingir dessa forma os propósitos da política *versus* o conflito de interesses, a barganha intra e interorganizacional, as ambigüidades e incertezas inerentes às organizações.
- alguns aspectos diretamente relacionados a área de treinamento e desenvolvimento do subsistema desenvolvimento de recursos humanos (inerente à gestão de recursos humanos), ressaltando valores comportamentais e organizacionais da área, bem como fatores e aspectos que alterem ou não o grau de interferência entre o discurso e a prática neste subsistema.

Este capítulo objetivou inicialmente partir da definição de política e política pública, não deixando de observar a ideologia transmitida pelo respectivo autor, como também a importância desta reflexão e análise depreendendo a uma definição própria, que sintetize e auxilie fundamentalmente o entendimento das fases do ciclo de vida de uma política pública.

Os desdobramentos decorrentes dessas definições foram baseados, num primeiro momento, em autores já citados anteriormente, visando estruturar racionalmente diretrizes básicas e viáveis para formulação e implementação de uma política pública.

Dessa forma, utilizando-se da experiência profissional vivida e da contribuição teórica destes autores, considerou-se que o grande desafio deste capítulo, bem como deste trabalho, constituir-se no esboço, ainda que de forma rudimentar, das linhas básicas para formulação do conteúdo de uma política de recursos humanos coerente e aplicável à realidade de um governo estadual brasileiro.

2.1 POLÍTICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

2.1.1 Fundamentação Teórica

Apesar de estar ciente da complexidade do tema e das muitas incursões já feitas por inúmeros estudiosos desde a gênese do pensamento político, considerou-se pertinente retomar a concepção de **política** através de sua história procurando desta forma dar o reforço a posterior abordagem sobre **políticas públicas**.

A intenção concentrou-se também em esclarecer termos comumente utilizados em ciência política, visando obter uma compreensão melhor do *processo* em que a política e as políticas públicas ocorrem.

Partindo do significado clássico para chegar à concepção moderna do termo **política**, recorreremos a BOBBIO,¹³ que nos fornece a seguinte definição:

“Derivado do adjetivo originado de pólis (politikós), que significa tudo o que se refere a cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil, público, até mesmo sociável e social,... O termo política foi utilizado durante séculos para designar principalmente obras dedicadas ao estudo daquela esfera de atividades humanas que se refere de algum modo às coisas do Estado. Na época moderna, o termo perdeu seu

¹³BOBBIO, Norberto & MATTEUCCI, Nicola & PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*. 7ª ed. Vol. II. Brasília: Editora UnB, 1995. (954).

significado original, substituído pouco a pouco por outras expressões como “ciência do Estado”, “ciência política”, “filosofia política”, etc., passando a ser comumente usado para indicar a atividade ou conjunto de atividades que, de alguma maneira, tem como referência a pólis, ou seja, o Estado”.

Percebe-se, na definição do autor, que o termo política surge com a própria história do homem civilizado, dotada de dinamismo, e que está em constante transformação, como resultado das atividades do próprio homem; afinal, são estes mesmos homens que detêm todas as condições de intervir no enredo da história e das civilizações, de dominá-la ou desviar o seu curso.

Historicamente, a atividade política visa resolver conflitos de interesses, desde a força das armas até o voto, configurando-se assim sua questão fundamental, ou seja, sua relação com o poder.

Em qualquer de seus usos, seja na linguagem comum ou na de especialistas, o termo **política** refere-se normalmente ao exercício de alguma forma de poder e, naturalmente, às múltiplas conseqüências deste exercício. Portanto, ao refletirmos sobre estas conseqüências, suas formas e implicações que delas podem ocorrer, estaremos entrando no vasto terreno da política. Seja ela vista como arte ou ciência, teoria ou prática, sua preocupação concentra-se fundamentalmente no encaminhamento de interesses para sua formulação e tomada de decisões.

Em um outro enfoque, DAHL¹⁴ referencia sua definição de política partindo do primeiro livro de Aristóteles, que expõe seu ponto de vista contestando que “todas as formas de autoridade são ... idênticas”; procura diferenciar a autoridade do líder político numa associação política (ou *pólis*), de outras formas de autoridade, como a do senhor sobre seu escravo, do marido sobre a esposa e dos pais sobre seus filhos.

Segundo o autor, a visão de *política* de Aristóteles (por volta de 335-332 a.C.) nem sempre é muito clara, mas constitui um importante ponto de partida. Seu raciocínio apega-se a um dos aspectos da existência da autoridade e da regra da associação

¹⁴ Tradução de: DAHL, Robert A. *Modern Political Analysis*. Second Edition. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 1970. (4-6)

política ou *pólis*, definindo-a como “associação totalmente soberana e delimitada” e a constituição ou comunidade organizada, como “a organização de uma *pólis* em relação a seus departamentos em geral, mas particularmente em relação àquele departamento especial, soberano em todos os assuntos”. Baseando-se nesta visão, pode-se constatar que desde idos tempos aceita-se a idéia de que uma relação política implica em alguma forma de autoridade, de governo ou de poder.

O autor complementa apresentando duas outras visões, a de Max Weber e Harold Laswell . Na visão weberiana (1864-1920) postulou-se que uma associação poderia ser considerada política “*se e na medida em que o cumprimento da sua ordem é levado a efeito continuamente, dentro de determinada área territorial, pelo emprego e ameaça da força física por parte do corpo administrativo*”¹⁵.

Portanto, assim como Aristóteles, Weber, apesar de salientar o aspecto territorial de uma sociedade política, também considerava que a relação de autoridade ou governo era característica essencial da associação política.

Já numa visão mais contemporânea, Harold Laswell define a natureza da política como uma disciplina empírica que estuda desde a formação e divisão do poder até o ato político que é realizado dentro da perspectiva de poder.

Assim, agregando ao que Aristóteles e Weber chamariam de *político*, Laswell, considerou ainda o fato de que aspectos políticos podem ser encontrados em outros tipos de instituições como sindicatos, associações e outros tipos de sociedades de caráter privado - considerando, portanto, o sentido mais amplo do que é política.

Tomando outra conotação, pode-se também entender o termo política associando-o ao controle do comportamento humano de determinado povo ou território, a qual pode ser exercida através da autoridade ou da coerção, podendo referenciar processos, conflitos acima das questões do *como* esta autoridade e coerção é empregada, ou ainda, *para quem*, ou *de que forma* e *para que* ela é proposta. Entenda-se, aqui, autoridade e coerção como uma ação tipicamente exercida através dos mecanismos governamentais¹⁶.

¹⁵ Idem, Ibidem. p.4-5. Citando Max Weber *In: The Theory of Social and Economic Organization*. Trans. A. M. Henderson and Talcott Parsons (New York: Oxford University Press, 1947), p.145-153.

¹⁶ Este parágrafo foi extraído e traduzido do trabalho da autora. *Brazilian Policymaking: Which models fits best*. Abr., 1997.

Um outro conceito básico que integra o processo político está inter-relacionado ao conceito de sistema político. Entende-se que não podemos deixar de considerar que o conceito carrega na sua essência o que pragmaticamente acontece e o que virá a acontecer dentro de um dado governo eleito.

Segundo a definição dada por DAHL,¹⁷ *um sistema político consiste de qualquer padrão permanente de relações humanas que implique, de maneira significativa, em poder, governo ou autoridade.*

Na amplitude da definição do autor, percebeu-se que ele procura demonstrar que os sistemas políticos abrangem sociedades as quais, não necessariamente, poderiam ser consideradas políticas, tais como: associações de classe, grupos cívicos ou com interesses comuns, tribos, clãs e até mesmo as famílias ou seja, que toda sociedade humana carrega em si, um aspecto político, e que este é apenas um dos aspectos desta forma de associação.

Por outro lado, na esfera pública, os sistemas políticos visam direcionar a forma como as políticas serão conduzidas naquela legislatura e como serão repassadas para outras instâncias de poder.

Outro conceito fundamental inerente ao processo e conseqüentemente ao sistema político, é o da legitimidade - o uso deste termo no processo político genericamente traduz o sentido de *justiça* ou de *racionalidade*. Na linguagem política, aparece com o significado específico de um atributo do Estado, consistindo na presença de uma parcela significativa da população dotada de um grau de consenso capaz de assegurar a obediência sem a necessidade de recorrer ao uso da força. Esta seria uma das razões por que todo poder busca conseguir o consenso, de maneira que seja reconhecido como legítimo, transformando obediência em adesão. A crença na legitimidade é o elemento integrador na relação de poder que se verifica no âmbito do Estado.¹⁸

Desta forma, entendeu-se que a legitimidade em um sistema político pode vir a

¹⁷ Op. cit. p. 6.

¹⁸ Parágrafo baseado na definição geral do termo *In*: BOBBIO, Norberto. & MATTEUCCI, Nicola & PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de política*. 7ªed. vol. II. Brasília: Editora UnB, 1995. p. 675.

alterar, diversificar e modificar procedimentos, condutas de uma classe como também ser um grande trunfo de negociação e barganha.

Na visão de ALMOND & POWELL,¹⁹ o grau de legitimidade de um governo é alto quando os cidadãos acreditam que devem obedecer às leis; se, por outro lado, não vêm razão para a obediência ou agem de acordo com as leis somente por medo, a legitimidade normalmente é baixa. Os autores afirmam que o alto grau de legitimidade de um governo cria condições mais efetivas na formulação e implementação de políticas e, provavelmente, consegue vencer, sobrepujar e inverter possíveis quadros de injustiça.

Lembram os autores que os cidadãos podem concordar com a legitimidade de um governo por diferentes razões, ou seja, em sociedades tradicionais, eles dependiam de regras estabelecidas e inerentes à obediência, a costumes religiosos, a atos de sacrifício e à realização de rituais; porém, na democracia moderna, a legitimidade das autoridades depende muito mais da seleção realizada pelos cidadãos em eleições, e em como são escolhidos os procedimentos e formas constitucionais utilizados pelo legisladores governamentais.

Pode-se dizer que numa visão *ideal*, líderes governamentais procuram assegurar-se de que decisões tomadas sejam amplamente aceitas, não apenas por medo da violência, castigo ou coerção, mas pela convicção de que o procedimento é moralmente certo e adequado. Nesse contexto, DAHL²⁰ entende que legitimidade é “a convicção de que estrutura, procedimentos, atos, decisões, funcionários ou líderes governamentais possuem a qualidade da *retidão*, *correção* ou *boa moral*, devendo ser aceitos por causa desta qualidade, independentemente do conteúdo dos atos em si.”

Tendo claras as diferentes formas de gerenciamento do processo, deve-se ter em mente o tipo de sistema político a que estamos nos referindo, ou seja, em que regime político ele está inserido ou localizado. Neste estudo, está se considerando o sistema político adotado em um regime democrático.

¹⁹ALMOND, A Gabriel & POWELL Jr., G. Bingham. *Comparative politics today: a world view*. 6 ed., HarperCollins Publishers Inc., New York: NY, 1996. p . 37.

²⁰ DAHL, Robert A. *Modern Political Analysis...* Op. Cit. p .40.

Ainda dentro do raciocínio de processo, um sistema político pode ser composto por instituições, partidos políticos, parlamentares, burocratas, grupos de interesse e pressão, bem como outras formas de representatividade. Essas composições possuem suas respectivas posições, realizam atividades específicas em diferentes segmentos da sociedade, mas também promovem, indicam e encaminham os objetivos advindos da sociedade civil para a formulação e implementação de políticas públicas – mesmo que se utilizando da imposição ou coerção.

Entendeu-se, portanto, que o conceito de sistema político não engloba somente as instituições políticas, mas, especialmente, diferentes formas de organização política da sociedade civil e através das quais a população influi nas atividades dessas instituições como, por exemplo, o caminho percorrido desde os processos eleitorais até a expressão da opinião pública sobre o processo. Poder-se-ia afirmar que, inserido na sua ação, o sistema político é visto, não como parte distinta de um sistema social, mas como um aspecto funcional de todo o sistema social, ou seja, tem a função de conservar, decidir e dirigir negócios políticos.

Em países de regime democrático, o sistema político normalmente é baseado e conduzido através da sua respectiva Constituição, que tem como papel principal a aproximação do aparato legal e a regulamentação dos direitos e deveres dos cidadãos, políticos, empresários, bem como das atividades do Estado, dos setores da indústria, comércio e serviços no país.

Considerando a estrutura e funções de um sistema político, cada país adota um modelo ou partes de um modelo, ajustando-o às suas peculiaridades, características e necessidades de seus cidadãos.

Desde a década de 80, muitos países, inclusive o Brasil, vêm estudando outras formas de entender e operacionalizar o melhor caminho a conduzir seu processo político. Entretanto, as peculiaridades das organizações públicas precisam ser minuciosamente especificadas, isto porque a alocação de recursos públicos ocorre através do processo político assim como a ação política.

Nesse contexto e sob a égide do sistema político poder-se-ia referenciar, um poderoso modelo chamado *public choice* implantado décadas atrás na América do Norte, que mudou pontos de vista na análise de políticas públicas.

Para autores como MITCHELL & SIMMONS²¹, a evolução da estrutura e função da teoria do *public choice* ultrapassou um passado de trinta anos, por onde certamente desmistificou e desromantizou processos políticos. Talvez o principal campo descoberto tenha sido uma tendência da política mundial, que é a diminuição do sistema de bem-estar social, antes aspecto fundamental desse contexto. Essa tendência, conhecida através da falência do aparelho governamental, aparece como onipresente na deficiência de um mercado que, aparentemente, é mais difícil de ser mantida.

O modelo político de *public choice*, comumente utilizado em governos democráticos, atualmente passou a ser considerado como um modelo simplificado. O processo político é assumidamente um sistema que consiste de quatro grupos de decisão (*decision-makers*): eleitores (cidadãos), políticos, burocratas e grupos de interesse. Independentemente de como são compostos estes grupos, individualmente ou não, estão sempre pretendendo maximizar os benefícios advindos do sistema político. Políticos assumem que buscam votos e burocratas procuram a segurança de seus empregos e a manutenção de seu *status quo*, assim como grupos de interesse e eleitores buscam melhores condições de vida, trabalho e pagamento de menos impostos.

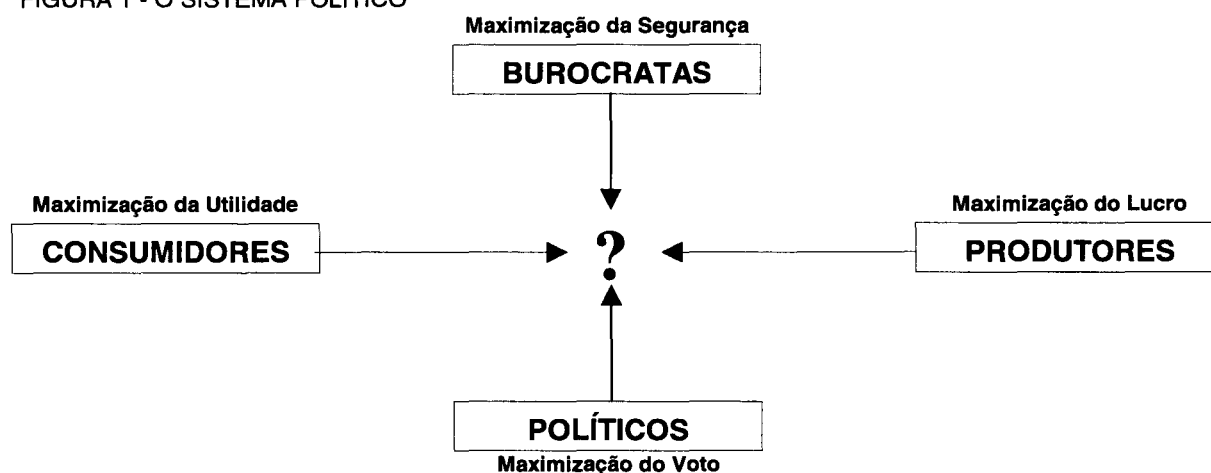
Mas por que considerar um modelo com a estrutura e as funções do *public choice*? Justamente pelo fato de o processo político constituir-se de um sistema composto por grupos que, de alguma forma e em algum momento, tomam decisões (*decision-makers*), posições contra ou a favor, articulam e conseqüentemente modificam a conduta do processo político.

Neste *jogo político* podem ser observadas diferentes regras do jogo, ou a inexistência de regras preestabelecidas. Vale nestes casos, muito mais a prática do “*é dando que se recebe*” e a aceitabilidade de favores do que o fiel cumprimento dos deveres políticos para com o cidadão-eleitor.

²¹ Traduzido de: MITCHELL, William C. & SIMMONS, Randy T. *Beyond politics: markets, welfare, and the failure of Bureaucracy*. Library of Congress. Westview Press. USA: 1994. p .41.

Através da figura abaixo, MITCHELL & SIMMONS²² pretenderam demonstrar como o sistema político pode ser retratado e entendido.

FIGURA 1 - O SISTEMA POLÍTICO



Na visão destes autores, assim como nos mercados, a política opera em um ambiente com escassez de recursos e incertezas. Entretanto, oferece alguns recursos para alocação da escassez: a melhor distribuição de renda da população, promoção de oportunidades para geração de riquezas e divisas, formas de prover, de forma geral, a saúde e bem estar social dos cidadãos – tendo sempre em mente a contrapartida, ou seja, como o mercado vislumbra o lucro do produto a ser vendido, o político vislumbra dar apoio ao cidadão-eleitor tendo em vista o resultado desejado no próximo processo eleitoral.

No modelo apresentado pelos autores, cada um dos segmentos assume o controle de certos tipos de recursos. Cada um tem interesses e propostas próprias a serem resolvidas e orientadas em cada participação do processo político de decisão.

Para os autores, isto é infelizmente e precisamente o contrário do que acontece no mercado, em que os direitos de propriedade são bem definidos. Portanto, o processo político tem certamente propriedades bem menos eficientes e uma desencorajadora harmonia em meio à defesa de interesses próprios.

Diante do exposto até o momento, poder-se-ia afirmar que política pública é como

²² Op.cit. p .42. MITCHELL, William C. & SIMMONS, Randy T., USA: 1994.

*um eixo central que gira em torno do processo político*²³. Enquanto as demandas sociais e as necessidades dos grupos de interesse estão na cabeça e nas intenções dos líderes e políticos, as propostas de formulação de políticas acontecem na esfera de governo.

Acredita-se que os primeiros estudos analíticos sobre políticas públicas surgiram na década de 60. Esses estudos pretendiam treinar executivos governamentais principalmente porque a ênfase da época era mais em *resultados finais das políticas públicas do que propriamente em seus processos*²⁴.

Naquela época, políticas públicas eram estudadas e analisadas através de *estudos de caso*. Esta forma de estudo era limitada, pois estudava caso a caso e não proporcionava uma visão integrada da formulação da política nem orientava o analista sobre a relação existente entre as variáveis e os efeitos da política. Nesta fase, entendia-se que o estudo de uma política deveria ser *compartimentalizado*, ou seja, em *fases* ou etapas como formulação, implementação e avaliação. Na década de 70, o estudo de políticas públicas passa a integrar a teoria das organizações e fortalece assim a convicção de que uma política bem implementada não deveria ser segmentada.

A partir dessas mudanças, entendeu-se que o *policymaker* deve ter uma visão ampla dos mecanismos inerentes ao processo político, assim como o de uma política pública - e que toda política pública correspondia a uma distribuição de papéis a serem desempenhadas por diversos tipos de agentes de decisão *dentro e fora*²⁵ do governo.

Desta forma pode-se entender melhor **como, quando e de que forma** o processo político atua através de ações políticas e com quais segmentos da sociedade se inter-relaciona, condicionando ou não uma política pública.

Nos anos 80, a análise de políticas públicas passa a se inter-relacionar com o

²³ MONTEIRO, Jorge Vianna. *Sobre políticas públicas*. Julho, 1994. p.6. Texto introdutório da apostila de Gestão de Políticas Públicas do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública - CIPAD - FGV/EBAP/SEAD-PR

²⁴ Idem. Op.cit. p. 6.

²⁵ Op.cit. p.6.

que MONTEIRO²⁶ chama de *análise de escolhas coletivas* desenvolvida nos moldes do conhecido programa de pesquisas intitulado *public choice*.

Esse modelo passaria a fornecer ao estudo de políticas públicas uma base analítica em que os processos pelos quais passam o governo e pelos quais se forma uma política não estão dissociados das instituições políticas.

Os estudos sobre políticas públicas, a partir dos anos 90, mostram as variáveis institucionais como nova forma de análise de políticas públicas e torna o analista conforme disse MONTEIRO²⁷ em um *designer de regras e procedimentos pelos quais a sociedade interage como o Governo*. Portanto, pode-se dizer que, *toda política pública resulta de uma interação social, sob instituições políticas preestabelecidas*.²⁸

Portanto, numa visão mais diretamente relacionada à esfera governamental brasileira, MONTEIRO²⁹ afirma que políticas públicas resultam de um exercício de racionalidade de um ente homogêneo – o Governo – na busca da promoção do maior benefício público – o que não deixa de ser o contexto que demos quando fizemos referência ao processo político. O autor deixa evidente que falta nesta concepção de governo e política pública um mínimo de institucionalização, ou seja, é necessário deixar explícitos os mecanismos que ocorrem no processo político. Infere também que a viabilidade das políticas públicas como o processo político envolve barganhas que se orientam para definir coalizões que apoiem tais políticas; a viabilidade dessas barganhas – uma característica institucional – induz a viabilidade das próprias políticas.

Para MONTEIRO³⁰, é necessário que se especifique em que modelo de Governo ou Estado se está analisando o processo ou resultados da política. O autor ao adotar o *modelo das escolhas coletivas* ou *jogo da interação social* define quem são os participantes do processo, o conjunto de regras a serem observadas no desenrolar do

²⁶Op.cit. p.6

²⁷Op. cit. p.6

²⁸Op.cit. p.7

²⁹ MONTEIRO, Jorge Vianna. *Políticas públicas e instituições*. Maio,1991 (mimeo)

³⁰ Idem. Op.cit. MONTEIRO, Jorge Vianna. *Sobre Políticas Públicas*. Jul., 1994. p. 8-9.

jogo, como é definida a apuração do resultado, a alocação de prêmios e penalidades em face das regras do jogo. Em sua visão, *a concepção analítica da política pública, como resultado de um jogo de estratégias é substancialmente diferente da visão convencional da política pública como resultado autônomo do processo decisório governamental.*

O autor estabelece seis classes de participantes do jogo da escolha coletiva: *os políticos, em sua atuação nas escolhas majoritárias da legislatura; os burocratas, numa relação de monopólio bilateral com a legislatura-patrocinadora; o Presidente da República sob cuja autoridade opera a burocracia governamental, e que detém o poder do veto executivo relativamente às decisões da legislatura; os juizes que fazem a revisão das operações da legislatura e da burocracia; os grupos de interesses especiais, como identificados nas ações dos cidadãos no processo político, além do uso do voto; os cidadãos, no papel de eleitores da representação legislativa.*

Em sua análise, o papel desempenhado por estas classes de participantes é extremamente relevante no processo de formulação e implementação de políticas públicas. Na classe dos *políticos*, a atuação se dá isoladamente ou em grupos competindo pelos direitos de controlar, pelo tempo mínimo de uma legislatura, os anseios e reclamos da coletividade, produzindo a partir daí políticas públicas.

Os *burocratas* são participantes de uma instituição identificada como burocracia³¹; são os responsáveis pela formulação e implementação das políticas, bem como pela eficiência ou ineficiência desse processo. Esses participantes entendem o seu *sucesso* pelo tamanho da longevidade de seu poder, influência ou permanência em seus cargos nas organizações governamentais. Suas ações são bem evidenciadas em seus constantes embates com seus pares, na busca por maiores frações de recursos orçamentários que são controlados pela legislatura. Os burocratas, em troca desses recursos, oferecem ao político a possibilidade de operacionalizar as políticas públicas que, de algum modo, direta ou indiretamente, são o veículo promocional utilizado pelos políticos (independentemente de estar perto de um novo processo eleitoral).

³¹O significado de 'burocracia', neste contexto equivale a "uma ou várias organizações governamentais, podendo ser formada por Ministérios, Secretarias, empresas estatais, órgãos federais ou estaduais que concretizariam a política pública."

MONTEIRO³² considera que nessa interação se *localizam alguns mecanismos institucionais de maior significado para a trajetória das políticas públicas.*

Os *grupos de interesse*, ou grupos de *pressão*, são uma classe participante considerada diferente das demais, principalmente por não terem de forma efetiva um mandato eletivo direto, como os políticos e indireto, os burocratas - são um dos instrumentos de que dispõe o cidadão para exercer ação política e encaminhar suas demandas dentro do processo político.

TOLEDO³³ esclarece de uma outra forma, explicando que parece *haver consenso(...) de que grupos de pressão são uma etapa subsequente dos grupos de interesse, são organismos que visam a influenciar o processo político (political process).* E, usando de um conceito preliminar, denomina que *os grupos de pressão constituem-se em organizações ou entidades que procuram influenciar no processo de decisão dos órgãos estatais, visando ao atendimento de seus objetivos específicos.* Assim como *há uma gama considerável de formações grupais no meio social, todas elas revelando-se como grupos de interesse, dos quais os grupos de pressão derivam, em virtude das circunstâncias determinadas pela dinâmica em que se inserem e da qual são elementos integrantes.*³⁴

Portanto, expressões como grupos de interesse, grupos de pressão e *lobby* têm servido para designar o mesmo fenômeno ou, para uma melhor compreensão, 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.

Numa visão abrangente, sabe-se que a sociedade apresenta múltiplos centros ou fontes de poder, que não se reduzem ao Estado, mas convivem com ele e o influenciam, constituindo, desta forma, núcleos dos quais emergem comandos que também são sentidos no meio social.

³²Idem. Op.cit. p.21. MONTEIRO, Jorge Vianna. *Políticas públicas e instituições*. Maio,1991 (mimeo)

³³ TOLEDO, Gastão Alves de. *Grupos de pressão no Brasil*. Programa Nacional de Desburocratização - PrND. Instituto dos Advogados de São Paulo. Brasília: DF, 1985. p. 19.

³⁴ Idem. Op. Cit. p.3.

O ato de pressionar pode ocorrer longe de órgãos estatais, podendo também ser exercido em outras circunstâncias que não as provocadas pelo poder público. Portanto, grupos de interesse também agem sobre entidade extra-estatais, no momento que consideram conveniente.

Entendeu-se que não necessariamente precisam atuar junto ao Estado, sobretudo quando sua presença e ação se desenrolam através de entidades privadas, ou outros grupos e organizações, sendo este comportamento suficiente para justificar sua existência.

Pode-se então dizer que os propósitos das ações e reivindicações pretendidas pelos grupos de interesse são normalmente definidos a partir dos benefícios resultantes destas ações para o grupo ou coletividade.

Caberia ainda observar que as reivindicações advindas dos grupos de interesse somente tornam-se efetivas quando transformadas em leis através da autoridade do Legislativo e quando são implementadas pelo governo conforme acordado e aceito através das regras a partir das quais foram decididas (*decision rule*).

Esse fluxo das ações governamentais é multidirecional e comumente não fica claro e entendido pela sociedade. Basicamente, as regras de decisão (*decision rules*) são regras governamentais que modelam a atividade política. São naturalmente baseadas na Constituição, lei magna do país, ou seja, determinam que recursos políticos podem ser pretendidos, adquiridos e utilizados. Desta forma, a Constituição, sai do discurso e passa a exercer seu real significado - ser um ato fundamental na coordenação política de um país criando ou transformando regras de decisão.

Portanto, sob o ponto de vista instrumental, o processo de tomada de decisão passa a ser um dos principais meios através dos quais, cidadãos (eleitores) podem tentar influenciar suas ações futuras através das políticas públicas tornando-as uma atividade realmente focada à realização dos anseios da sociedade.

2.1.2 Etapas do Processo Decisório em Políticas Públicas

Quem decide pode errar. Quem não decide já errou.
Maestro Von Karajan

Na tentativa de compreender e melhor assimilar a complexidade dos fatores internos e externos que envolvem o processo de uma política pública, elaborou-se uma *definição própria* que se pressupõe estar inerente ao processo político.

Foi tomado como base o cumulativo dos conhecimentos adquiridos até o momento, agregando-o a experiência profissional vivenciada na esfera governamental. Entendeu-se, portanto, que: *a formação, desenvolvimento ou formulação de uma política pública deve estar intimamente relacionada com os fatos que induziram sua criação, agregando-a a uma escala de valores, seja social, econômica ou organizacional dos atores do processo*³⁵ *em que será implementada. O fluxo dessa ou qualquer política pública não evolui de forma linear ou cartesiana; seu processo, é dinâmico. Na prática, observa-se que a linha divisória entre as fases **formulação, decisão e implementação**, é tênue. Esta constatação, leva-nos a afirmar, que os atores envolvidos no processo devem estar conscientes de sua responsabilidade e comprometimento no cumprimento dos objetivos, metas e resultados da ação. Seja direta ou indiretamente, os estágios do processo de políticas públicas devem ser continuamente objeto de avaliação, isto quer dizer, medindo o desempenho das regras, realimentando procedimentos, arranjos decisórios organizacionais e institucionais através dos resultados obtidos.*³⁶

Partindo da definição, concordamos com MONTEIRO³⁷ no que concerne ao processo decisório de política pública. O autor afirma que boa parte dos atributos mais específicos das políticas públicas *estão relacionados à concepção de que a política pública é o **output** de um processo decisório interorganizacional.*

³⁵“atores do processo” - referencia, aqui, a relação existente entre os atores governamentais, ou seja, onde estão inseridos os cidadãos, grupos de interesse e pressão, políticos e burocratas.

³⁶Definição de *políticas públicas* elaborada pela autora.

³⁷MONTEIRO, Jorge Vianna. Processo decisório da política pública. *Fundamentos da política pública*. Rio de Janeiro: IPEA, 1982. p .63-75.

Como políticas públicas diferem umas das outras, o processo decisório pode ocorrer de forma rotineira, em que o papel do *policymaker* está em decidir qual a melhor dosagem e qual a mistura de aspectos e parâmetros apropriada para o estabelecimento da política em questão. Por outro lado, em situações onde o *policymaker* é inovador, a conjuntura conseqüentemente requer uma ação nova, ou seja, fora dos padrões normais normalmente praticados.

Portanto pode-se inferir que decisões são tomadas em diferentes contextos. Num contexto de oportunidade, por exemplo, normalmente a política é estabelecida pelo *policymaker*, já em circunstâncias de crise, a política ocorre mais por provocação do que por atitude voluntária do *policymaker*.

Para MONTEIRO³⁸ seria *despropositado pensar que políticas públicas se distribuíssem em limites extremos*. Esclarece que, na realidade, as políticas envolvem fatores tanto de oportunidade, quanto os de crise e que o processo de formulação de políticas, desdobra-se de acordo com o grau de inovação que é requerido para o estabelecimento de uma política, bem como, os procedimentos internos (ou fases) do processo decisório dessa política.

Na concepção do autor, o processo decisório das políticas públicas segue os seguintes etapas:

a) **Identificação:** subdividida em reconhecimento e diagnóstico.

O reconhecimento é a capacidade de rastreo do meio externo. O acompanhamento das mudanças e o rastreo seriam a capacidade de interpretação, por parte do *policymaker* dos sinais que chegam à organização. O reconhecimento de que algo precisa ser feito não necessariamente se manifesta por grupos inerentes à organização governamental; pode advir do meio externo à organização da política, como grupos de interesse e pressão, opinião pública, governos de outros países ou mesmo da classe política. A atividade de rastreo também envolve a

³⁸Idem. Op.cit. p. 63-75.

definição e construção de uma base de dados estratégicos, que são variáveis do meio externo à organização da política e do próprio setor público.

Na fase do diagnóstico é que se estabelece qual é o problema da política com a identificação da natureza do estímulo e das relações de causa-efeito.

b) **Desenvolvimento:** considerada a parte mais complexa da política pública.

Nesta etapa são envolvidos grande parte do tempo, recursos humanos e materiais do processo decisório. O autor subdivide esta etapa em duas fases: busca e *design*.

A primeira fase procura buscar soluções através de políticas já praticadas, implementadas em circunstâncias similares.

A segunda fase procura estabelecer soluções ou políticas que foram criadas especificamente para o problema diagnosticado - requerendo maior criatividade do *policymaker*. Esta fase do *design* propriamente dito, pode vir a ser uma tarefa inovadora de políticas originárias de problemas detectados.

c) **Seleção:** é a fase final do processo decisório.

Nesta fase ocorrem diferentes estágios de investigação e escolha de alternativas, os quais se subdividem em: peneiramento, avaliação ou escolha e autorização.

No peneiramento, ocorre a determinação de um número maior de alternativas para posterior escolha. As políticas inviáveis são eliminadas.

Na avaliação ou escolha, as políticas são formalmente conhecidas e a escolha é feita através de barganha política.

A autorização fica sob a responsabilidade do Legislativo. Pode ser simbólica ou homologatória. Nesta fase, a política se torna mais transparente, tanto para a sociedade como para os formuladores – é quando se pode vislumbrar a operacionalização ou implementação da política.

O autor deixa claro que, no plano real, os processos decisórios de políticas públicas não ocorrem necessariamente de forma linear; são normais e freqüentes os impasses, imprevistos e limitações da própria capacidade analítica da organização, conseqüentemente, poderá alongar uma ou mais fases do processo decisório.

2.1.3 Concepções de Modelos e Fases das Políticas Públicas

Não adianta fazer desenhos e mais desenhos, importante é aprender a ler desenhos.
Igor Ansoff

2.1.3.1 Considerações sobre modelos

Anteriormente se afirmou que políticas públicas não são homogêneas. Isso significa que suas fases não podem ser consideradas de uma maneira estanque. Portanto, se levarmos em consideração as características gerais inerentes ao processo político, as chamadas fases do ciclo de vida de uma política podem ser divididas basicamente em quatro etapas: construção da *agenda*, *formulação*, *implementação* e *avaliação* de políticas.

Usualmente o estudo de políticas se baseia na análise da construção de modelos, ou seja, dos processos de desenvolvimento das mesmas. A premissa básica, pressupõe que a partir do momento em que uma política é estabelecida na agenda governamental a mesma seja implementada. Essa premissa não significa que isso necessariamente ocorra, pois existem condições e características em cada governo e sociedade que podem vir a refrear ou alterar o curso deste processo.

Mesmo que governo esteja comprometido com a implementação de uma dada política, muitas vezes, no momento de sua implementação, ela pode esbarrar em aspectos de ordem burocrática, política ou outros problemas específicos ao ambiente em que está localizada. Portanto, entendeu-se que analisar a construção de modelos ou programas formais de políticas públicas auxilia esclarecer conceitos e idéias a respeito da condução dos fatos políticos e de suas respectivas conseqüências sociais.

Entende-se como conceito de *modelo*³⁹: *a composição e o peso atribuído aos diferentes elementos que compõem a política pública e em que dimensões foi constituído cada programa, ou seja, suas dimensões gerenciais, financeiras, metodológicas ou ainda a combinação desses elementos, dando a política uma forma mais ou menos distributiva.*

³⁹Conceito de *modelo*, elaborado pela autora com base nas leituras realizadas sobre o tema.

Por outro lado, não existe nada a que se possa referenciar como sendo o *modelo ideal* com relação ao conteúdo desta ou daquela política. Entretanto, acredita-se que este conteúdo deve ser constituído levando-se em consideração dois importantes aspectos:

- o *humano*, ou seja, a construção de algo para indivíduos, cidadãos de determinada comunidade ou sociedade ou, ainda, para empregados, servidores públicos (como é o caso específico deste estudo);
- o *organizacional ou social*, através do qual a política pretende alcançar seus objetivos, mas, depende do papel desempenhado pelos indivíduos.

Na prática, a idéia da construção de *modelos* em políticas públicas parte da premissa de que, a partir da fase de implementação da política pelo governo, os resultados esperados ficariam sempre perto do que foi estabelecido pelos formuladores. Entretanto, no plano real constata-se que a efetividade dessa premissa não ocorre exatamente como o planejado no papel.

As fases de formulação e implementação de uma política dependem de fatores que, em muitas ocasiões, transcendem aos previamente estabelecidos pelos *policymakers* ou ao discurso ou agenda governamental.

Em uma das contribuições sobre o assunto, DYE⁴⁰ citando Carl J. Friedrich, afirma que estruturas e instituições governamentais utilizam grande parte do bom senso relativo ao trabalho executado nas instituições políticas através de três verdades relativas à *natureza do poder*. Dessa forma, podemos verificar suas origens, ou seja, instituições governamentais, “... *podem partilhar objetivos, interesses, valores ou em outras palavras, uma comunidade; em segundo lugar, o poder pressupõe objetivos, interesses, valores, fins que estes indivíduos podem compartilhar, defender ou substituir; em terceiro lugar, todas as situações de poder contêm tanto o consentimento (objetivos compartilhados) como as limitações (objetivos contestados)*” Ainda segundo Friedrich, “(...) *a moderna ciência política (...) interessa-se pelos instrumentos ou técnicas da ação política em termos dos objetivos aos quais eles devem servir.*”

⁴⁰Extraído e interpretado de DYE, Thomas R. texto traduzido por Ana Maria Marquesini de: *Models of politics: some help in thinking about public policy*. In: *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, cap. 2., 1972, p.21-22., citando: FRIEDRICH, Carl J. *Constitutional government and democracy*. Boston; Little, Brown, 1941, (p.593).

Neste contexto, cabe ressaltar alguns aspectos com relação ao poder exercido pela chamada burocracia estatal. Na prática do cotidiano, não podemos desconsiderar a existência de um certo grau de influência exercido por burocratas dentro do aparelho de Estado. Segundo FARIA⁴¹ “*a burocracia, embora exerça, não possui poder político: o poder burocrático não é senão o exercício das funções do Estado.*”

Agregando-se a essa visão, GALBRAITH⁴² argumenta que, ao se considerar o exercício do poder pelo Estado, deve-se fazer a distinção entre o que ele chama de *orientação interna e externa do governo*: a externa é a orientação exercida pelo Legislativo ou pelos cidadãos-eleitores e grupos de pressão; a interna, a estrutura permanente do governo, inserida em *um gigantesco complexo de organizações* ou de maneira mais ampla e abrangente, mas totalmente equivalente, ao que se chama de *burocracia*⁴³.

Para o autor, o exercício do poder burocrático serve aos mais elevados propósitos da civilização, onde são exercidas as mais diversas funções de apoio, preservação, controle, amparo e proteção à sociedade, usando como veículo as organizações governamentais. Nos Estados Unidos, essas organizações não são consideradas de extrema importância; uma prova disto é que seus *membros são comumente mencionados como burocratas sem rosto*⁴⁴. São mais conhecidos pelo que possuem em termos de recursos financeiros do que pelo efetivo poder que exercem. Por outro lado, sua maior característica reside no fácil acesso a todos os instrumentos de poder, mas de forma implícita.

No Brasil, o quadro e sintomatologia não difere muito do americano ou do de outros países do mundo. Nossos ‘burocratas’⁴⁵ de Brasília não são muito diferentes dos norte-americanos. O poder e a influência dos burocratas se dá nos

⁴¹FARIA, José Henrique de. *Relação de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985. p.43.

⁴²GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do poder*. Trad.: Hilário Torloni. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986. p.149.

⁴³O autor faz menção ao termo e enfatiza não concordar com o uso pejorativo do termo. No caso, utiliza fazendo referência à estrutura governamental americana.

⁴⁴Idem.Ibidem.p.154.

⁴⁵O termo ‘burocratas’ foi utilizado para identificar servidores públicos federais que exercem o papel de lobistas das organizações públicas em Brasília.

corredores dos Ministérios, da Câmara dos Deputados ou Senado. Como em muitos outros cantos do mundo, essa é uma rotina da 'burocracia',⁴⁶ esse tipo de pressão, acordo ou barganha é considerado e entendido como o *lobby* que realmente toma muitas das decisões governamentais.

Conforme salientado anteriormente, o sucesso do burocrata está na longevidade de seu poder, no grau de influência que de alguma forma pode exercer e de sua permanência na organização governamental o que confronta com a necessidade de disputar por maiores frações de recursos financeiros/orçamentários, sempre escassos, com os demais burocratas que são controlados pela legislatura.

Assim sendo, pode-se afirmar que, de alguma forma, as instituições governamentais passam a ser receptoras e, em muitos casos, implementadoras dos anseios de grupos e cidadãos.

Baseado neste contexto, DYE⁴⁷ afirma que atividades políticas comumente focalizam instituições governamentais específicas como, por exemplo, órgãos do Legislativo, Executivo, Estados, Municípios, partidos políticos, etc. Apesar disso, entendeu-se que instituições governamentais, estabelecem, implementam e impõem oficialmente a política pública, isto é, dão à política características distintas e fundamentais como:

- a *legitimidade* emprestada do governo à política;
- a *universalidade*, pois políticas governamentais devem ser extensivas a todos os cidadãos de uma sociedade;
- o *aspecto coercitivo*, pois o governo monopoliza a *coerção* na sociedade, ou seja, somente o governo pode legitimamente fazer cumprir as sanções inerentes ao descumprimento ou violações de suas políticas.

Dessa forma, o governo torna-se capacitado a obter a lealdade de seus cidadãos, a tornar legal suas políticas como um todo e monopolizar o uso legítimo da

⁴⁶O termo 'burocracia' deve ser entendido, aqui, referenciando o conjunto das organizações públicas brasileiras.

⁴⁷Op.cit. p. 22-23.

força que encoraja grupos e indivíduos a trabalharem pelos seus interesses e objetivos através da política pública.

Voltando a concepção de modelo, DYE⁴⁸ afirma portanto que, em políticas públicas, *um modelo é apenas uma abstração ou representação da vida política*. O autor acredita que, ao pensarmos *a respeito de “sistemas”, ou “elites”, ou “grupos”, ou “formulação racional de decisões” ou “incrementalismo” ou “instituições” políticas estamos abstraindo do mundo real numa tentativa de simplificar, esclarecer e entender o que realmente é importante em política*.

A contribuição desse autor enumera alguns critérios gerais da utilidade do uso de conceitos e modelos, tais como:⁴⁹

- a) A utilidade de um modelo reside no equilíbrio de *organizar e simplificar* a vida política, para que traduza formas de ação possíveis de serem executadas no mundo real. Portanto, deve-se ter cautela para não simplificar em demasia conceitos, nem sugerir relações de muita complexidade.
- b) Um modelo deve *identificar* aspectos significativos da política pública. Deve ir além de variáveis ou circunstâncias anormais, centrando seu foco em causas reais e conseqüências significativas da política pública, que não deixa de perpassar por valores pessoais do indivíduo. Portanto, conceitos devem traduzir a *capacidade de identificar* o que é realmente importante para a política.
- c) Um modelo deve ser *condizente com a realidade*. Isso significa dizer que deve traduzir o mais perto possível as metas governamentais, os anseios da sociedade à realidade e resultados esperados.
- d) O modelo deve também *comunicar* significativamente. Deve-se estar alerta ao uso de conceitos. Se, por exemplo, muitos discordam quanto ao significado de um conceito ou termo, estes passam a ter sua utilidade diminuída. Nestes casos,

⁴⁸Op. cit. p.26.

⁴⁹Op.cit. p. 27-28.

deve-se tentar buscar o consenso entre as partes envolvidas.

- e) Um modelo deve sugerir *relações e realizações* possíveis no mundo real, que possam ser testadas e verificadas.
- f) Por último, modelos devem sugerir uma *explicação* da política pública, bem como a possibilidade de apresentar e testar hipóteses as quais, uma vez testadas, devem ser comparadas à realidade. Conceitos que apenas *descrevem* a política não são tão úteis quanto os que *explicam* a política pública.

2.1.3.2 Modelos explicativos

Diante desses posicionamentos sobre *modelos*, percebe-se que a utilização de *modelos explicativos* no processo de uma política pública auxilia na percepção das diferentes variáveis que influenciam as etapas do percurso desta política, bem como evidencia as condições necessárias para que princípios, objetivos e metas pertinentes à ação pública se tornem realidade.

Considerando o objeto deste estudo e o referenciado nas páginas anteriores, será utilizado como um bom exemplo da possibilidade de se analisarem políticas públicas, através de modelos explicativos, o trabalho de VIANA,⁵⁰ que recentemente resenhou uma série de estudos metodológicos sobre *policy making*.

A autora confrontou estudos realizados por cientistas políticos atuais com os que já se tornaram clássicos na década de 70. Sua abordagem focalizou principalmente autores de origem anglo-saxã e, deste enfoque, descreveu as fases das políticas públicas, sumariando alguns modelos criados por estes autores, na sua maioria, norte-americanos.

VIANA dividiu seu estudo em: construção da agenda; formulação; implementação e avaliação de políticas. A autora acredita ser esta a sistematização mais racional para o entendimento de modelos em políticas públicas e para que se possa fazer uso daquele que melhor se adapte a nossa realidade. Alguns dos modelos estudados pela autora serão descritos a seguir.

⁵⁰VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. Revista de Administração Pública. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, Mar./Abr., 1996. p.7.

2.1.3.3 Elaboração da agenda ou alternativas

Conforme mencionado anteriormente, em abordando as fases das políticas públicas se fará referência à concepção norte-americana, bem como a autores de outras nacionalidades que aceitam o modelo americano.

Dentro deste contexto, VIANA⁵¹ toma como ponto de partida para o que se pode considerar como primeira fase da elaboração de uma política pública, a elaboração de alternativas, ou seja, a ‘construção da agenda,’ conforme se convencionou chamar dentro do contexto norte-americano.

A autora descreve a visão de John W. Kingdon (1984) que trata essa fase como sendo a da escolha de uma *alternativa* a ser feita por autoridades competentes do governo (Presidente, Legislativo, etc.).

Segundo o autor, essa fase perpassa por uma pergunta básica: “*Por que alguns problemas e assuntos são colocados na agenda e outros não, por que certas alternativas são escolhidas e outras não?*” Dessa forma, a agenda governamental é normalmente definida como sendo “*o espaço de constituição da lista de problemas ou assuntos que chamam a atenção do governo e dos cidadãos.*”

Considera, também, que dois fatores influenciam a construção da agenda: “*os participantes ativos e os processos pelos quais algumas alternativas e alguns itens se tornam proeminentes.*”

Os *participantes ativos* se dividem em dois: o primeiro, também denominado *atores governamentais*, é o grupo representado pelo alto *staff* da administração (presidente, políticos nomeados para cargos públicos) funcionários de carreira, parlamentares e funcionários do Congresso; o segundo, os *não-governamentais*, é representado pelos grupos de interesse ou pressão, acadêmicos, consultores, pesquisadores, pessoal da mídia, participantes de partidos políticos e pela opinião pública.

Para Kingdon, a segunda variável na agenda, que determina a inclusão ou não do assunto, refere-se ao *processo* propriamente dito. Essa variável resume-se nas características

⁵¹Idem. Ibidem. p.7.

dos órgãos e instituições atrelados à produção das políticas que podem responder melhor pelos tipos de processo e seleção de problemas da agenda governamental.

Outro aspecto que influencia sensivelmente a inclusão de um assunto na agenda é o grau de fragmentação das comunidades de políticas. Quando inúmeras idéias são formuladas e confrontadas, mas só algumas sobrevivem à seleção e satisfazem os critérios estabelecidos pelos grupos, estas idéias acabam influenciando a estabilidade da agenda.

Assim, o chamado *national mood*⁵², que pode ser entendido como as forças governamentais que se organizam grupos de interesse e pressão, elites políticas, partidárias ou não – e que ocasionam mudanças normalmente após as eleições do poder Executivo e Legislativo, gera alteração no comportamento e nas ações destas forças, podendo provocar mudanças na agenda governamental. Portanto, conclui a autora que, estudar a construção da agenda, portanto, torna-se um importante instrumento, principalmente, pelo fato de mostrar como se dá a natureza da relação entre o meio social e o processo governamental.

2.1.3.4 Formulação e implementação de políticas públicas

Na segunda fase, também chamada de elaboração ou formulação de políticas, a autora descreveu a classificação utilizada por Hoppe, Van de Graaf e Van Dijk (1985)⁵³ que entendem o processo de formação de políticas como *um diálogo entre intenções e ações*. Esses autores consideram as fases de formulação e implementação como um dos momentos mais importantes na formação das políticas, principalmente por traduzirem diferentes processos e funções sociais da ação governamental. Para eles, a fase de formulação de políticas pode ser dividida em três subfases:

- 1) quando uma grande gama de dados pode ser transformada em informações relevantes;

⁵²Expressão em inglês, utilizada por Kingdon quando faz referência às forças externas que alteram a agenda governamental. É percebida através da mobilização política.

⁵³Idem.Ibidem.p.13.

- 2) quando valores, ideais, princípios e ideologias podem ser combinados com informações exequíveis e produzirem conhecimento sobre as ações governamentais;
- 3) quando o conhecimento *empírico e normativo* transforma-se em ações públicas, *aqui e agora*.

Os autores afirmam que é nas etapas de formulação e implementação que se encontram os *problemas cruciais da relação entre* essas duas fases, ou seja, é neste momento e contexto que normalmente se questiona o sucesso da política e que os formuladores deixam parte da responsabilidade ao encargo dos implementadores.

Nesse sentido, reforça-se a idéia de que formuladores e implementadores devem estar em perfeita sintonia e sincronia com seus públicos-alvos para que determinada política seja efetiva.

Na concepção dos autores, a fase de implementação de políticas compreende três subfases:

- a) definir o problema de acordo com sua origem, motivo e normas;
- b) decompor o problema de forma constitutiva;
- c) demonstrar a possibilidade de tratar partes do problema e identificar soluções alternativas, realizar estimativas brutas e definir estratégias para a implementação propriamente dita.

Concluem que a complexidade existente nas fase de formulação e implementação de políticas públicas localiza-se fundamentalmente na desconexão existente entre os *níveis de conhecimento de formuladores, implementadores e o público-alvo*. Afirmam que, até o momento, estudos contribuíram para identificar os *aspectos externos que influenciam as políticas*, mas, no que concerne aos aspectos internos da ação governamental, não houve avanços.

Ainda no estudo sobre formulação de políticas, a autora descreve a visão de James Anderson (1975)⁵⁴. O autor identifica as seguintes fases inerentes ao processo de formação de políticas: *demandas políticas; decisões políticas; articulação política; produto da política; resultados da política*.

⁵⁴Idem. Ibidem. p.15.

Fazendo referência ao processo decisório (*decision making* ou *policy making*), o autor baseia-se em Etzioni (1968) através de suas três teorias: a racional; incremental; e a *mixed-scanning*.

Quanto ao comportamento dos “*fazedores*” de política (os formuladores destas políticas), caracteriza-os como detentores de valores políticos, organizacionais, pessoais, governamentais e ideológicos. Para Anderson, as teorias políticas de Easton (teoria de sistemas), de Dye (teoria dos grupos e das elites), e de Laswell (teoria do processo funcional) são boas contribuições para o estudo do processo decisório.

Confirmando referências realizadas ao longo deste estudo, o autor considera também como “*fazedores*” *oficiais* de políticas o Executivo, o Legislativo e agências administrativas e o Poder Judiciário. Participantes *não-oficiais* ou “*fazedores não-oficiais*” são representados pelos grupos de interesse e pressão, partidos políticos e cidadãos - citando a recomendação de Lindblom, que afirma: “*indivíduos têm o direito de ser ouvidos e os officials (formuladores oficiais), a obrigação de ouvir.*”⁵⁵

Enfim, para Anderson, o processo decisório administra uma variedade de decisões que podem ser de rotina ou não, mas, concentra seu problema central em se reconhecer quem está envolvido neste processo. Conclui que decisões governamentais levam em consideração critérios e o envolvimento dos partidos políticos, das normas e da opinião pública, como também dos tipos de decisão, das ações do Congresso das decisões do Presidente⁵⁶ e o incrementalismo.

Para o autor, a implementação de políticas é *antes um problema de quem as implementa*. Ressalta, também, que na implementação se leva muito em consideração o Congresso, o Judiciário, grupos de pressão e a comunidade.

⁵⁵Idem. Ibidem. p. 15

⁵⁶Neste contexto, cabe lembrar o cenário da conjuntura política e econômica brasileira do início dos anos 90 até hoje, tomando-se como base a emissão de Medidas Provisórias - MP's, utilizadas como recurso para tomada de decisões políticas. Ver detalhes desta análise In: MONTEIRO, Jorge Vianna. *Economia e Política: instituições de estabilização econômica no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1997. c.2 -5., onde o autor caracteriza a crescente deterioração das instituições representativas no Brasil entre os anos de 1993-96 através do uso abusivo e indiscriminado de Medidas Provisórias.

A autora conclui que, nos sistemas pluralistas, “*fazer*” política é um processo político complexo; porém, através de análises decorrentes do processo decisório destes sistemas políticos, pode-se entender melhor sua natureza e operacionalidade.⁵⁷

A fase de implementação de políticas sempre mereceu a atenção de estudiosos de inúmeras nacionalidades. Seria incoerente desconsiderar que, desde a década de 60 estudos realizados na área de políticas públicas vêm sendo produzidos em maior escala por norte-americanos e que, de alguma forma, são até hoje tomados como a base dos estudos empreendidos na área. Portanto, neste contexto, exemplificando práticas sobre a fase de implementação de políticas públicas, encontrou-se em SUBIRATS⁵⁸ referência à pesquisa realizada em Oakland, (EUA, 1973) por Wildavsky & Pressman. Na pesquisa, os autores constataram que o planejamento de uma política pública deve ser tratado de forma específica, separando-o da fase de tomada de decisões.

Sem dúvida o trabalho realizado por Wildavsky & Pressman, em 1973, tornou-se um marco de pioneirismo na chamada *implementation research*, que foi descrita através da pesquisa realizada em Oakland. Para os dois autores, os resultados do trabalho realizado em Oakland não se prendia tão somente em superar obstáculos que se contrapunham à consecução de determinados objetivos, mas também em maximizar a eficiência dos serviços públicos e de conseguir o maior número de resultados com os menores recursos possíveis.

Esse tipo de consideração feita pelos autores não tem somente valor cognitivo; veio também reforçar o pensamento desenvolvido nos estudos da ‘análise de políticas públicas’ visando facilitar e entender melhor a troca da perspectiva produzida, desde posições racionalistas a visões mais incrementalistas e céticas.

A utilização do termo ‘implementação’ (*implementation* em inglês) não sugeria apenas a execução de um programa. Segundo Wildavsky & Pressman, a prática de implementação pode ser definida como *o processo de interação entre o*

⁵⁷Idem. Ibidem. p.16

⁵⁸SUBIRATS, Juan. *Análisis de políticas y eficacia de la administración*. Madrid. INAP/MAP, 1989. p.101-103.

*estabelecimento de objetivos e as ações empreendidas para alcançá-los*⁵⁹. Portanto, hipoteticamente os autores descrevem o processo desta forma: “se x realiza-se em tempo t^1 , então y resultará em tempo t^2 . Assim, x é o programa, y é o resultado; a implementação é o que liga x e y ”⁶⁰. Simplificando, em outras palavras, implementar significa aplicar um programa de ação a um problema proposto.

A conclusão do trabalho dos autores não considera a implementação tão simples assim. No caso de Oakland, partiu-se da premissa de que o aumento de postos de trabalho, à época, foi um dos efeitos do plano de modificação da área pública e desenvolvimento da localidade. Na verdade os autores concluem em sua análise que, neste tipo de proposta mais geral, pode-se obter um êxito "relativo" em regiões (zonas) menos desenvolvidas do país e que, desta forma dificilmente se chegaria aos objetivos propostos se o trabalho fosse desenvolvido em cidades de grande porte, por exemplo, que requerem uma afinação e riqueza de objetivos muito maior.

Destacam também que, no caso, a situação econômica era muito deficiente e que a estas deficiências deveriam ser agregadas, a grande quantidade de atores e sujeitos administrativos, econômicos e políticos envolvidos no processo, o que fazia mais compreensível o resultado fracassado e o atraso na consecução dos objetivos propostos. Assim, já que o programa partiu de uma consideração equivocada dos fatores e atores que influenciavam o processo naquele momento, os autores reiteram a concepção que tinham sobre implementação: *um processo de relação entre diversos atores, pré-estruturado no programa, e que, quanto maior for o número de atores afetados, menor será a possibilidade de se alcançar ótimos resultados*⁶¹.

Diante deste exemplo e de outros encontrados na literatura, acredita-se que a análise e estudo de casos contribui muito para que se possa extrair destes determinadas conseqüências e elaborar o que chamamos de *modelos analíticos*, tendo como principal

⁵⁹Extraído e traduzido de SUBIRATS, fazendo referência a definição dos autores citados.

⁶⁰Idem. Ibidem. p.104.

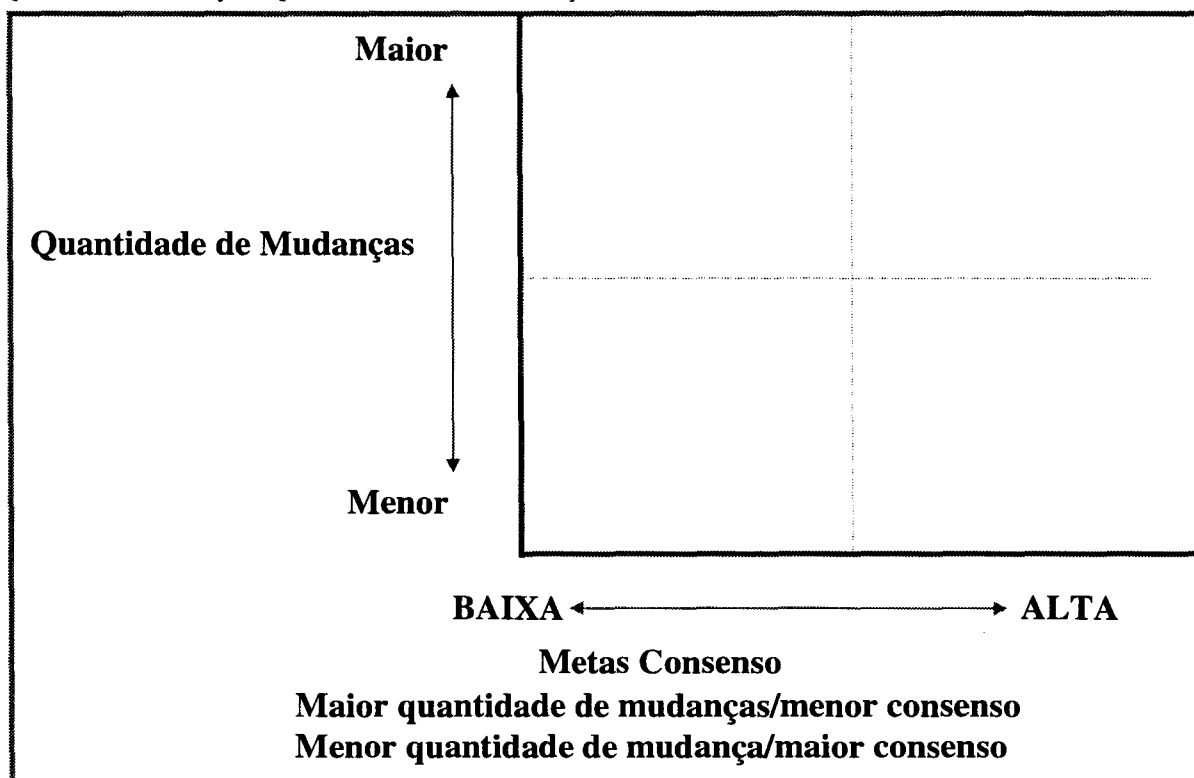
⁶¹Traduzido e extraído de SUBIRATS, referenciando os autores citados.

objetivo recompor, hipoteticamente ao menos, muitos dos fatores susceptíveis de influenciar o rendimento político-administrativo do sistema.

Para tanto, voltamos aos modelos apresentados no trabalho de VIANA⁶². Na fase de implementação de políticas, a autora referencia inicialmente o modelo desenvolvido por Donald S. Van Meter e Carl E. Van Horn (1975).

Para estes autores, no processo de implementação o que importa é a elaboração das características mais gerais que envolvem o processo de decisão, ou seja, *a quantidade de mudanças envolvidas* pelos participantes do processo e os graus e *a extensão do consenso* ou conflito em torno das metas estabelecidas *sobre objetivos da política*. Ocorreria, assim, uma relação inversamente proporcional entre duas variáveis – mudança e consenso –, conforme pretende representar o quadro 1.

QUADRO 1 - RELAÇÃO QUANTIDADE DE MUDANÇA/CONSENSO⁶³



Os autores reafirmam que a extensão do consenso sobre metas e objetivos é influenciada pela participação dos implementadores na fase de formulação de políticas.

⁶²VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, Mar./Abr., 1996. p.17.

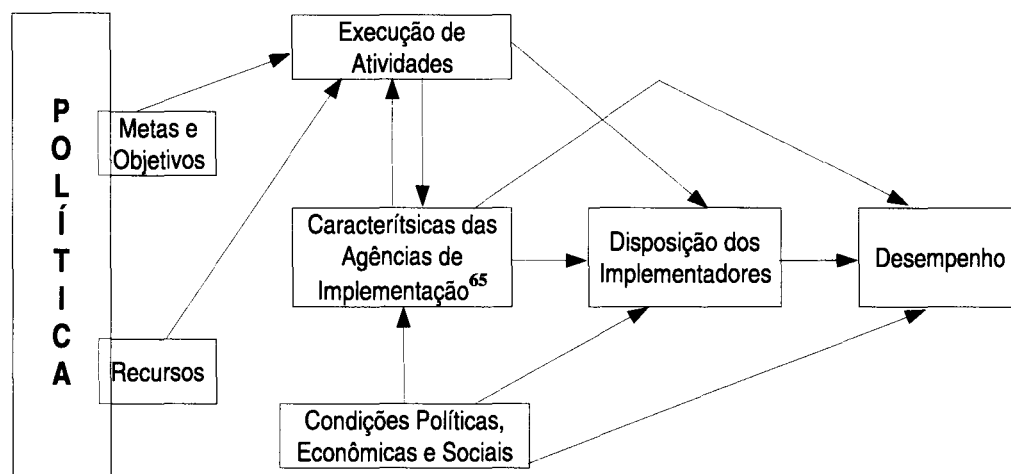
⁶³Idem. Ibidem. p 17

O resultado do bom entrosamento, ou não, entre formuladores e implementadores, o conhecimento sobre as atividades pertinentes a cada fase e sobre o projeto proposto são fundamentais para o sucesso, ou não, da política.

Para tanto, os autores colocam que o desempenho da política depende das características das agências implementadoras e, conseqüentemente, das condições políticas, econômicas, sociais e da forma como são executadas as atividades ou seja, do desempenho dos implementadores na consecução da política.

Uma forma de se medir o sucesso ou o fracasso de uma política pública parte da existência de objetivos e metas como variável analítica para colocar a política em prática. A hipótese inicial é: quanto mais clara a especificação de objetivos no programa, mais fácil será o trabalho de colocá-lo em prática, conforme sugere o quadro 2, desenvolvido pelos autores Van Meter e Van Horn:⁶⁴

QUADRO 2



Sintetizando, na visão dos autores, o modelo sugere que a execução das atividades depende da clareza com que metas e objetivos são fixados e da forma como são comunicados, assim como da relação entre atividades que envolvam auxílio técnico e de

⁶⁴Fonte: VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, mar./abr., 1996. p.18. Adaptado do original de D. S. Van Meter & C. E. Van Horn In: *The policy implementation process a conceptual framework*. Administration and Society, M.S., 1975 p.445-488.

⁶⁵Ver no Quadro – Entendeu-se que “agências de implementação” podem também ser órgãos ou organizações públicas responsáveis pela implementação da política na prática, independentemente da esfera de atuação, seja federal, estadual ou municipal.

informação. Das condições políticas, econômicas e sociais, bem como da posição de grupos de interesse e pressão dependem os recursos econômicos disponíveis.

VIANA⁶⁶ resenha também um autor mais próximo dos dias atuais, traduzido nos estudos de Markku Kiviniemi (1985). Para o autor, sua definição sobre políticas públicas, fundamentada em Sverker Gustavsson (1980) e Robert Dahl, *refere-se à relação que se estabelece entre governo e cidadãos, na qual aquele induz estes a agir até mesmo do modo que não desejam*. Para ele, implementação, *é a fase em que se implantam intenções para obter impactos e conseqüências*. Inerente a esse processo têm-se como sujeitos da política *o governo ou os atores governamentais* e, como objeto, *os grupos de cidadãos e outros atores privados*.

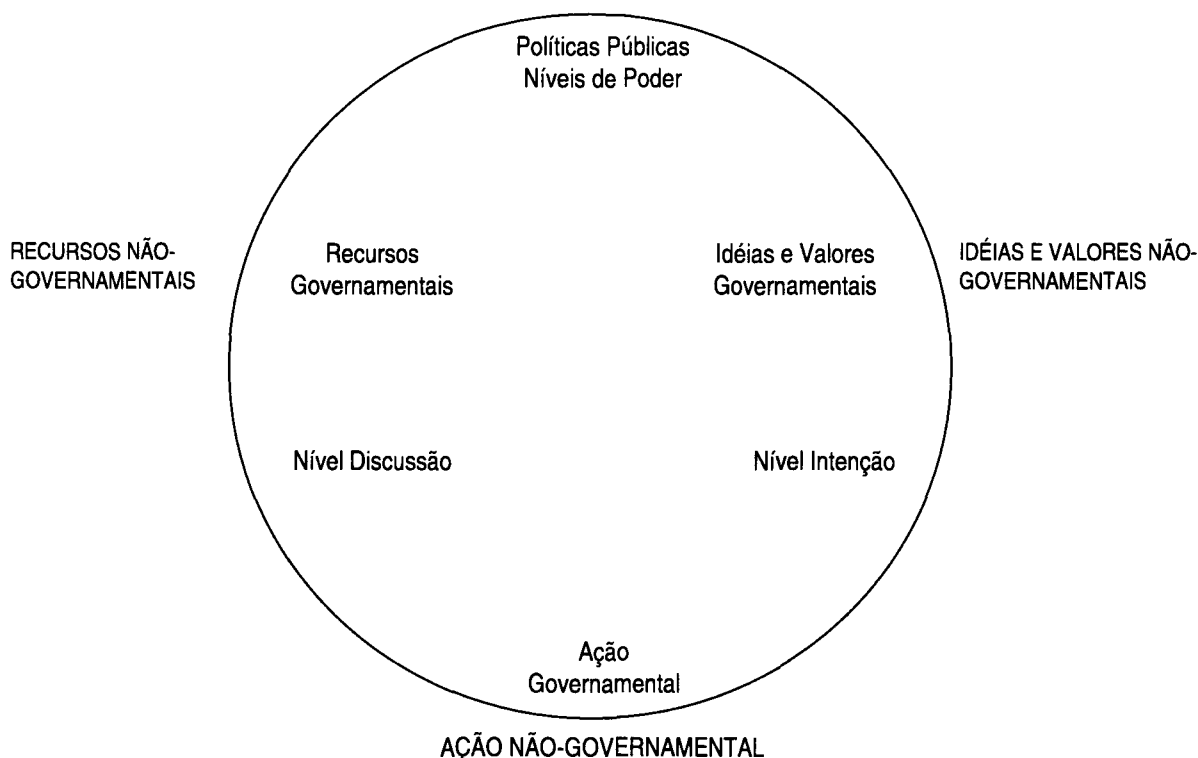
O autor ressalta que a política envolve ações intencionais que resultam em novas relações com atores privados e, quando passa para o campo operativo, conta com recursos e discurso que envolvem o que chamamos de ação social, e esta, produziria impactos na sociedade. Entende portanto, que esta ação social envolve vários sujeitos, ou seja, atores governamentais e não-governamentais, e que estes também possuem suas intenções. Nas suas conclusões sobre a fase da implementação de uma política, pode-se constatar que ele a vê como uma ação social traduzida no *encontro de diferentes intenções e atores*.

O quadro abaixo mostra como seria o esquema da ação social visto pela percepção de Kiviniemi.⁶⁷

⁶⁶VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP... Idem. Ibidem. p.18-19.

⁶⁷VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP... Idem. Ibidem. p.19.

QUADRO 3 – ESQUEMA DA AÇÃO SOCIAL SEGUNDO KIVINIEMI



Na visão do autor, o quadro traduz a implementação da política e define como se dá o processo de envolvimento dos sujeitos governamentais com os não-governamentais, principalmente na medida em que eles ganham *status* de sujeitos intencionais. Argumenta que este processo acontece em tempos preestabelecidos, de tal forma que os atores interagem com suas idéias, recursos e ações próprias.

Conclui afirmando que o conteúdo ou intenção de determinada política leva a um certo grau de relação entre o público, o privado e a uma interação social entre os atores. Portanto, reafirma que a fase de implementação é uma ação social definida a partir de si mesma, mas que a análise do conteúdo de uma determinada política pode definir a posição ocupada pelos atores no processo de implementação. Dessa forma, deve-se entender que no conteúdo das políticas existem diferentes combinações de reações e que estas impõem limites estruturais à ação governamental.

Observa que, na fase de implementação, o lado do governo é apenas um dos lados do processo, que é preciso analisar também, a participação dos atores não-governamentais. Dessa verificação, deve-se perceber que posição está sendo

estabelecida em relação à política – se contra ou a favor – e se o poder dos recursos que mobilizam a ação é forte ou fraco.

Com relação ao exercício do poder e influência, o autor baseia-se em Etzioni (1968) que ressalta a diferença existente entre as duas atitudes. Afirma que a primeira atitude não modifica valores nem preferências, mas que a segunda, sim. Portanto, partindo dessa afirmação é que se atribui que a *distância cognitiva e ideológica entre os “fazedores” de política e atores não-governamentais* tem uma enorme importância no processo político; *diminuí-la passaria a ser uma das tarefas fundamentais dos implementadores.*

Para Kiviniemi, a busca do equilíbrio entre os participantes dos diferentes grupos é um dos pontos principais do processo. Desta forma, sempre que houver desequilíbrio para os “fazedores”, a política não será implementada; se houver desequilíbrio para os implementadores, a política será *fragmentada*; e para grupos de “fora do contexto”, quando forem feitas alterações no que diz respeito a distribuição dos benefícios da política. O autor conclui apontando ser necessário *reconsiderar a idéia segundo a qual os governantes são sujeito, e os atores não-governamentais, objeto das políticas públicas.*⁶⁸

Ainda no contexto da fase de implementação de políticas, considerou-se oportuno salientar mais dois autores resenhados por VIANA: Eugene Bardach (1977) e Merilee Grindle (1980).

Na visão de Bardach, a fase e o processo de implementação são vistos como um processo de interação estratégica entre numerosos interesses especiais, no qual todos defendem seus próprios interesses - podendo ou não apresentar maior ou menor incompatibilidade com a política - podendo, cada grupo, ter sua própria agenda.

A implementação de políticas públicas é *um processo típico de “assembleia”* onde, segundo o autor, a maioria dos problemas estão relacionados a controle.

⁶⁸VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP... Idem. Ibidem. p.24.

O autor ressalta que cada parte do processo pode estar situada em um determinado lugar, onde mecanismos como o uso da barganha podem se estabelecer justamente quando se agregam as partes em função de um objetivo. Em outras palavras, o autor também baseia seu estudo em outros autores como Bunker (1972) que entendia a fase de implementação como um processo puramente administrativo e burocrático. Enquanto Derthick (1970) considerava a implementação como um problema de barganha intergovernamental do tipo nível local (municipal ou estadual) *versus* nível federal, Wildavsky e Pressman (1973) descrevem esta fase com *uma complexidade de ações conjuntas, com múltiplas normas, perspectivas diversas e atores cambiáveis*. Bardach avaliou que Pressman e Wildavsky maximizam conflitos inexistentes e não vão ao cerne da questão. Mesmo assim, sublinha, que a teoria do atraso (retardo) é importante para a análise de políticas públicas.

Bardach desenvolve sua teoria baseando-se no conceito de jogo. Nesse conceito, num dado momento vários jogos se entrelaçam, envolvendo um grande número de jogadores, com estratégias e táticas próprias, graus de incerteza, normas para a vitória, tipos de comunicação entre os jogadores, requerendo um processo de “*assembléia*” para determinar e produzir seus produtos. Como fatores adversos ao processo, haveria a *dispersão de recursos, o abandono de objetivos, de problemas administrativos e da dissipação da energia*. Esses fatores ocasionariam *os atrasos*, momento em que seria necessário estabelecer os cenários da implementação e seriam previstos os *percalços do processo*. Em cada cenário deveria constar: *conceitos básicos da política; inventário; estratégias de ação; dilemas da administração; dispersão de recursos; abandono de objetivos; dissipação de energia; retardos; fixação do jogo*.

Diferente de Bardach, na visão de Merlee Grindle (1980) a fase de implementação deve estar preocupada com a influência do contexto político. Em seu modelo, o processo político ocorre em função do conteúdo da política, do contexto político em que está envolvida a implementação e do espaço administrativo em que se desenvolve. Os atores desse processo são analisados segundo a capacidade de poder, os interesses, estratégias e as características em que interagem.

O ponto principal do processo está em encontrar o equilíbrio de responsabilidades que *resulte em flexibilidade, suporte, feedback e, ao mesmo tempo, controle sobre a distribuição de recursos para atingir as metas estabelecidas*. Assim sendo, os implementadores devem ser hábeis na *arte da política e conhecimento do contexto político da implementação*.

A autora⁶⁹ constrói dois modelos:

- 1) escolhas críticas no processo de implementação;
- 2) fases e condicionantes da implementação.

No primeiro modelo, ressalta as escolhas que são feitas na definição dos programas e políticas que devem influenciar as estratégias de implementação. Na definição dessas estratégias são feitas escolhas que influenciam a liberação de programas e políticas. Ao final, quando se define quem será beneficiado pela política, mais uma vez *são feitas escolhas quanto à alocação de recursos, com conseqüências para a sociedade e indivíduos*.

No segundo modelo, a autora pretendeu sintetizar a fase de implementação e seus condicionantes, relacionando: *conteúdos da política; contexto da implementação e resultados*, conforme mostra o quadro a seguir:

⁶⁹VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP. Idem. Ibidem. p. 27-28.

QUADRO 4 - MODELO DE MERILEE GRINDLE ADAPTADO POR VIANA⁷⁰

O modelo de Merilee Grindle adaptado por Viana, reforça considerações feitas anteriormente sobre a influência do contexto político na implementação de políticas públicas. Assim, entendeu-se que o processo de implementação fica limitado a condicionantes do conteúdo da política, do espaço em que será desenvolvido e ao contexto político em que está inserido. Portanto, a busca do equilíbrio entre os objetivos da política e seus resultados seria a medida de sucesso do processo de implementação desse modelo de implementação de política.

⁷⁰VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. RAP... Idem. Ibidem. p.28.

2.1.3.5 Avaliação e análise de políticas públicas - a opção dos modelos analíticos

Baseando-se no que já foi mencionado até o momento, observa-se que o processo de formulação, implementação, análise e avaliação de uma política pública transcende a teorias acadêmicas, e que a subjetividade do fator 'política', conseqüentemente contexto político, sobressai em todo processo.

Entende-se, portanto, que o estudo de modelos visando à análise de políticas públicas é realizado por inúmeras razões, mas, o fator "político," ainda que não seja o único, aparece como um dos preponderantes do processo. Isso posto, não invalida que a razão da análise possa ter caráter científico ou profissional e nem o fato de que formuladores e implementadores mantenham-se coerentes e dentro do aparato teórico do que foi anteriormente formulado e proposto para esta ou aquela política.

Entretanto, é importante distinguir se estamos analisando ou defendendo uma política. Explicar as causas e conseqüências de uma política não é a mesma coisa que prescrever qual política o governo deve seguir. Em suma, utilizando-se da concepção de DYE ⁷¹, a análise de políticas públicas pode ser definida como "*a resposta do homem pensante*" às demandas de que a ciência social passe a ter um papel mais "*relevante*" para a solução de problemas da sociedade.

Nesse contexto, o autor sugere que a análise de políticas envolva:

- 1) ter como preocupação central a explicação, ao contrário da prescrição;
- 2) buscar rigorosamente as causas e conseqüências das políticas públicas;
- 3) desenvolver e testar proposições gerais a respeito das causas e conseqüências da política pública, acumulando resultados de pesquisas que sejam confiáveis e relevantes.

Assim como DYE, SUBIRATS⁷² também tem uma visão peculiar sobre o tema. O autor entende que "não se pode acabar a análise de uma política pública

⁷¹Extraído e interpretado de DYE, Thomas R. *Policy analysis: the thinking man's response to the demand for relevance*. Tradução de Maria Lúcia de Oliveira. p.6-7. In: *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, cap. 2.,1972.

⁷²SUBIRATS, Juan. *Análisis de políticas y eficacia de la administración*. Madri. INAP/MAP, 1989. p.163.

com a avaliação de seus resultados. Deve-se encerrar o círculo e o processo fazendo-se alusão aos efeitos que se pode ter e sobre a consideração global do programa e análise efetuados.”

A avaliação de políticas públicas através de sua análise, como nas outras fases do ciclo de vida de uma política, requer, principalmente, conhecimento do ambiente e dos objetivos propostos desde quando a política foi formulada. O autor destaca um dos pontos importantes dentro da administração do setor público, isto é, os momentos da troca de gestão ou governo.

Em geral, políticas públicas são vulneráveis em momentos de troca política, ou em situações conflituosas. Retomando o mencionado no início deste capítulo, MONTEIRO reforça a preocupação no tocante ao jogo da legislatura, enfatizando que o fator *continuidade* é preponderante para a análise e retomada do processo da política.

Acerca deste fato, SUBIRATS aconselha que o processo de término da política seja gradual, já que, gradativamente, as forças de oposição ao término da política podem ser menores e mais facilmente administradas. O tempo nestes momentos pode equacionar decisões precipitadas e propor outras alternativas, ou seja, reanalisar a política e reconsiderá-la pertinente.

O autor afirma que considerar políticas como finalizadas pode ser um grave erro, ou seja, as mesmas políticas podem reaparecer após um processo de avaliação com renovado vigor.

Enfim, a análise de modelos teóricos diferentes resulta, em certo sentido, em inúmeros caminhos e variáveis que tencionam explicar o fenômeno que está sendo estudado. O fato é que nenhum modelo se esgota em si mesmo.

O que se deseja é encontrar uma representação que corresponda suficientemente bem à realidade observada. No caso da análise de políticas públicas, diferentes modelos podem abrir caminhos para explicar o sucesso ou fracasso de uma política. Cada explicação pode enfatizar aspectos e iluminar ângulos diversos do processo de implementação.

Partindo do princípio de que cada um pode constituir-se numa pesquisa analítica, pode-se capturar as possíveis soluções que tragam à luz questões realizadas, mas este é um exercício mais de aplicação do que de construção voltada ao estudo da complexidade das organizações.

Nesse contexto, e considerando a complexidade de se ter uma forma ideal de análise de políticas, MEDINA⁷³ desenvolveu quatro modelos, com o objetivo de exemplificar o que se vem expondo sobre o tema. A autora divide-os em, *racional-burocrático, de recursos humanos, político e anárquico-simbólico*⁷⁴.

O modelo racional-burocrático dá ênfase aos objetivos e papéis da organização. A implementação de uma política é vista meramente como um meio de se atingirem metas ou intenções de algum ator ou coalizão de atores dominantes.

Neste modelo, a organização adota um comportamento de seguidora de regras, e regulamentos; seus atributos centrais são a liberdade de ação e rotina, e a característica dominante é a resistência a mudança, não a simplesmente inercial, mas a de um “conservadorismo dinâmico”, ou seja, uma forte tendência em lutar para permanecer a mesma.

Segundo a autora, para se perceber o sucesso ou fracasso do processo de implementação de uma política social, seria necessário averiguar como as políticas afetam o dia-a-dia das pessoas que prestam o serviço e quais seriam suas reações frente a elas.

O modelo de recursos humanos realça a interdependência entre pessoas e organização, tentando centrar seu foco de ação nas necessidades dos indivíduos, nas suas habilidades e valores, com papéis e relacionamentos formais exigidos para o atingimento dos objetivos e propósitos da política. A chave da efetividade seria talhar as organizações para pessoas, encontrar a forma organizacional para permitir-lhes realizar seu trabalho gostando do que estão fazendo⁷⁵.

⁷³MEDINA, Anamaria Vaz de Assis. Modelos e lentes: uma discussão sobre a análise de políticas públicas. *Análise & Conjuntura*. Belo Horizonte, 2 (1): 40-55, jan./abr., 1987. p.42.

⁷⁴A descrição dos modelos para análise de políticas públicas foi baseada em: MEDINA, Idem. *Ibidem*. p. 42-50 e em VIANA, Op.cit. p. 38-40.

⁷⁵MEDINA, Anamaria Vaz de. p. 44.

O modelo deixa evidente que é necessário haver um processo em que se obtenha consenso e acomodação entre os formuladores e implementadores. O fracasso ocorre quando não há consenso nem compromisso entre os implementadores e a burocracia.

A autora ressalta que uma das falhas do modelo perpassa pelo caráter mais normativo que descritivo, limitando o poder de análise do processo quando a realidade organizacional foge às suas regras de 'bem conviver'. Entende que a única maneira possível para que uma inovação se torne estável dentro de uma organização⁷⁶ é quando os implementadores aprendem a lidar com ela, apropriando-se e encarando-a como sua.

O modelo político realça mais o conflito, a barganha, a coerção e o compromisso do que o consenso considerando-os como aspectos normais da vida das organizações.

Portanto, no modelo, as coalizões se formariam em torno de interesses específicos e mudariam na medida em que os problemas vão e vêm. Eles surgem porque o poder é desigualmente distribuído e suas relações são desenvolvidas por meio de habilidade política e argúcia⁷⁷.

Neste modelo, seu ponto fraco também é considerado ponto forte, ou seja, ele possibilita interpretar eventos isolados, sem atribuir-lhes um propósito geral, não permite, porém, que se assuma uma definição de fracasso ou sucesso, haja vista que todos os seus julgamentos normativos são simples assertivas de vantagem relativa no processo de barganha.

O modelo anárquico ou simbólico *imagina um mundo que se afasta significativamente dos cânones de pensamento adotados pelos (modelos) anteriormente descritos*⁷⁸.

Este modelo parte do princípio de que o mais importante em cada evento não é o que aconteceu, mas o seu significado. Entretanto, este significado é determinado não pelo fato ocorrido, mas pela maneira como as pessoas o interpretaram. O modelo admite que nas

⁷⁶Idem. Ibidem. p. 45.

⁷⁷Idem. Ibidem. p. 46.

⁷⁸MEDINA, Anamaria Vaz de. p. 47.

organizações os processos e eventos mais importantes são ambíguos e incertos, sendo que a ambigüidade e incerteza minam os enfoques racionais de análise. Dessa maneira, pessoas, diante de incertezas e ambigüidades, criam símbolos.

De uma forma geral, administradores e teóricos organizacionais afirmam que, na implementação e análise de um programa, há uma conexão linear entre atividades, eventos e resultados.

Segundo a autora, *para os adeptos do modelo anárquico, essas ligações que aparecem tão óbvias não o são: as decisões podem não decidir coisa alguma; a avaliação raramente se realiza como deveria; as estruturas são desligadas das atividades; as diferenças fazem os líderes; esforços de mudança não mudam nada; o planejamento não produz nenhum plano ou produz planos que não terão efeito futuro. Em muitas organizações com objetivos sociais, as metas são várias e conflitantes, a tecnologia é subdesenvolvida, as ligações entre meios e fins são pobremente compreendidas e a efetividade é, na maioria das vezes, impossível de determinar*⁷⁹.

O modelo anárquico-simbólico é, dentre os outros modelos, o mais recente, menos desenvolvido, articulado ou mapeado. Dessa forma, torna-se difícil fazer uma avaliação de suas possibilidade de sucesso ou fracasso.

A autora sugere que na aplicação de modelos, se deve observar que nem sempre um e outro são excludentes mutuamente; assim sendo, não se deve encará-los como rivais. Acredita que a metodologia mais apropriada para a análise da implementação de uma política por uma organização pública complexa seja “*a remodelagem*” ou o uso do efeito caleidoscópico⁸⁰. Propõe, portanto, a aplicação seqüencial de cada modelo ao mesmo evento ou questão, de forma a iluminar o que está ocorrendo, para melhor entender as multifacetadas dos fatos.

⁷⁹Idem. Ibidem. p. 49.

⁸⁰Idem. Ibidem. p.52-53.

2.1.4 Políticas sociais e de recursos humanos

A liberdade jamais significou a licença para fazer qualquer coisa à vontade.
Ghandi

Ao iniciar este capítulo com a definição de *política*, procurou-se contextualizar seus meandros durante o processo político. A intenção era partir da origem da palavra, de sua base teórica para a compreensão do todo como se estivéssemos tentando compreender as engrenagens de um sistema, ou seja, considerando seus *inputs*, *outputs* e sua realimentação (*feedback*) ao final do processo.

Entende-se que o contexto inerente a uma política social e de recursos humanos deve estar atrelado ao conteúdo abordado no início deste capítulo. Portanto, o objetivo é estruturar, dar forma ao que chamaremos de modelo *ideal* de política de recursos humanos⁸¹.

Voltando ao conceito de política, afirma-se que independentemente do ambiente organizacional, seja em organizações públicas ou privadas, não se observa uma significativa mudança na concepção utilizada na linguagem das ciências sociais e políticas com a das organizações.

Entretanto, a título de exemplo, BETHLEM⁸² apresenta algumas definições de política, ao que também chamou de *confusão imperante*. Em um de seus livros, aborda uma pesquisa realizada no início da década de 60 pela *American Management Association*, nos Estados Unidos realizada em mais de 200 empresas. Dessa pesquisa o autor formulou dez diferentes tipos de definições para o que se considerou ser uma política (*policy*) no meio organizacional. Portanto, política poderia ser:

- interesse amplo, direção ou filosofia;
- declaração dos princípios e objetivos da empresa;

⁸¹O contexto sobre o “modelo *ideal* de uma política de recursos humanos” foi baseado em autores que serão referenciados ao longo do texto e também na experiência profissional da autora na área de recursos humanos (em organizações públicas e privadas). O objetivo deste aprofundamento visa fornecer elementos teóricos para análise qualitativa dos resultados obtidos na pesquisa de campo e para a elaboração da conclusão deste estudo.

⁸²BETHLEM, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Editora Guanabara Dois S.A Rio de Janeiro: 1981.p .1.

- objetivos a longo prazo com repercussão sobre o planejamento geral da empresa;
- metas corporativas (corporate goals) ou linhas de orientação, de modo amplo;
- guias para o pensamento e ação;
- guias de conduta estáveis e a longo prazo, estabelecidas para dirigir a tomada de decisões;
- proposições amplas que possam servir de base às orientações (diretivas);
- padrões gerais que não sejam alterados freqüentemente;
- instruções de funcionamento normal (standard practice);
- procedimentos (procedures) e normas práticas (practices).

O autor argumenta que os entrevistados reconhecem que, na prática, *políticas* são consideradas de uma forma geral, como *procedimentos, normas, práticas ou regras* e que *devem ter finalidades amplas*. Portanto, esta diversidade de opiniões demonstra existirem inúmeras *possibilidades* e diferentes entendimentos *de conceitos de administração ou na compreensão de sua importância*⁸³.

Por outro lado, o autor mostra serem evidentes as confusões tanto em países estrangeiros como no Brasil, no que tange à utilização do termo política. Em inglês, o significado das palavras *Policy* e *Politics* (seja com letras maiúsculas ou minúsculas) possui conotações diferenciadas assim como no Brasil política (advinda do significado de *Policy*) pode significar “*o que fazem os políticos de alto nível*”, como também “*politicagem, a arte de puxar o tapete debaixo dos outros, etc.*” significados abrangentes e confusos.

Apesar das diversas conotações da palavra, preferiu-se adotar o significado dado por BOBBIO⁸⁴ e pelo dicionário Websters citado por BETHLEM⁸⁵, ou seja, o verbete politics significa: “a ciência e arte do governo, ciência que trata da organização,

⁸³Idem. Ibidem. p.1.

⁸⁴Ver definição de BOBBIO, p.16. deste trabalho.

⁸⁵Idem. Ibidem. p.2.

regulação e administração de um Estado...; ciência política, ramo da Ética, que trata das relações éticas, classes dos Estados e organizações sociais...; num mal sentido, administração ardilosa ou desonesta com o fim de assegurar o sucesso de candidatos ou partidos... interesses facciosos. Rivalidade entre partidários irreconciliáveis, como college politics”.

Apesar das inúmeras definições encontradas sobre o estado das artes da política propriamente dita, quando se trata de especificá-la conclui-se que independentemente de seu ambiente, suas diretrizes focalizam e convergem basicamente para um mesmo ponto ou seja, a busca de soluções e resultados, sejam dentro do contexto sócio, econômico, cultural, em nível macro ou micro, ou ainda no contexto pessoal ou organizacional.

Spector (1985) em seu estudo sobre política de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações, citado por NADLER & WIGGS⁸⁶, define policy como uma explícita declaração escrita e aprovada pelo mais alto nível de autoridade da organização a qual indicaria a direção, prazos e os limites dentro das quais estas ações poderiam ser alcançadas – isso se a ação pudesse ser iniciada. Esse autor argumenta que as políticas deveriam ter e seguir alguns elementos⁸⁷. Os mais importantes seriam:

- 1) As políticas deveriam ser direcionadas e relacionadas com a filosofia, metas e objetivos da organização. Uma política tende a ser o fundamento de todo planejamento organizacional. Política é o leme do barco na organização. A diretoria e o conselho da organização deveria prover seus membros, grupo gerencial, empregados e clientes do foco e direção da política operacionalizando-a em uma via de duas mãos, de dentro para fora e de fora para dentro da organização.

⁸⁶NADLER, Leonard. & WIGGS, Garland D. *Managing human resource development*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA.,1989. p.18-19

⁸⁷Idem. Ibidem. p. 19. Tradução e adaptação da autora.

- 2) Políticas deveriam ser claras, escritas e comunicadas a todas as pessoas que são afetadas pelos seus itens e propostas. A política deve ser conhecida e entendida se quiser ser efetivamente implementada.
- 3) Políticas prescrevem os limites e as medidas do futuro organizacional, do comportamento individual e da atividade em si. Conseqüentemente, a política deve ser razoável e capaz de ser levada pelos que irão aplicá-la. Uma política fora da realidade poderá ser ignorada ou ser implementada, usando-a como uma forma de 'sabotagem' na organização, somente para provar que era fora da realidade.
- 4) Políticas devem ser internamente consistentes. A política não deveria expor objetivos conflitivos.
- 5) Políticas deveriam permitir aplicação, julgamento e prudência por quem as implementa. Uma política não deveria ser nunca uma 'camisa de força' no gerenciamento da organização. Deveria ser flexível o suficiente para permitir que o corpo gerencial utilize critérios apropriados a cada situação.
- 6) Políticas, como o estatuto, normas ou leis da organização, devem ser relativamente estáveis, mas, se não houver nada escrito, torna-se difícil realizar mudanças quando surgir este tipo de necessidade.

Entende-se portanto, que 'políticas' podem ser consideradas como grandes linhas de ação para diferentes níveis ou unidades de decisão dentro da organização, visando sempre, ao atingimento dos objetivos da organização.

Diante dessa concepção, pode-se inferir que políticas devem comunicar de forma clara e completa os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização. Pode-se também delimitar o universo dentro do qual decisões são tomadas, além de definir estratégias, normas, procedimentos, padrões, programas e atividades a serem implementados.

Do que já foi desenvolvido até o momento, ao longo deste estudo, pode-se afirmar que, quando se fala em políticas públicas, referencia-se também políticas sociais, ou seja, política de recursos humanos.

Basicamente, políticas sociais, em um contexto público ou privado, são um conjunto de ações concatenadas e distribuídas em diversos estágios do processo decisório, que compreendem desde a missão até a implantação de programas, planos e ações de uma organização e seu corpo funcional.

No que concerne a uma política de recursos humanos, LUCENA⁸⁸ nos descreve sua visão como sendo as *“diretrizes definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas. São de caráter permanente e estarão sempre presentes na formulação de qualquer iniciativa ou ação voltadas para a gestão de Recursos Humanos significando portanto a observância das suas diretrizes”*.

Uma política de recursos humanos sugere não só a compreensão da teoria, mas também a adequação do processo à prática e ao ambiente organizacional onde se localiza esta política.

Temos convicção de que a valorização dos recursos humanos só será efetiva se reforçada na prática pela elaboração de políticas que objetivem sedimentar um tratamento integrado e recíproco dos problemas de pessoal.

No caso da administração pública, a formulação e implementação de políticas de recursos humanos podem representar um ponto de partida para a motivação de servidores públicos, fornecendo assim uma maior contribuição para a melhoria dos serviços públicos quando da efetivação de outras políticas governamentais.

Tomando como base a visão sistêmica, a administração de recursos humanos é constituída de subsistemas. Teoricamente, esses subsistemas deveriam interagir formando um processo através do qual os recursos humanos seriam captados, atraídos, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização.

Dentro do que se encontra na literatura – no discurso teórico sobre política de recursos humanos – percebe-se que normalmente as referências sobre o tema sobrecaem na forma pela qual a organização trata sua força de trabalho e como, por intermédio dela, poderá atingir seus objetivos e metas organizacionais.

⁸⁸LUCENA, Maria Diva de Salette. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1990.

Sob o ponto de vista do ideal em recursos humanos, as organizações deveriam proporcionar condições para que os trabalhadores não só cumprissem metas organizacionais, mas também alcançassem seus objetivos pessoais.

Como anteriormente mencionado, 'políticas' variam conforme a missão, metas e objetivos da organização; não existem, portanto, marco nem limites para se determinar o conteúdo de uma política de recursos humanos.

Por outro lado, para se identificar a existência ou não de uma política adotada/implementada em uma organização pública ou privada, deve-se observar criteriosamente os seguintes fatores: seus antecedentes históricos, sua cultura organizacional, seu contexto ambiental, (fatores econômicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos, etc.), sua localização geográfica, contexto político-regional e até restrições governamentais.

A filosofia e cultura organizacional podem ser uma forma de guia para ação. Normalmente são percebidas e são o que diferenciam uma política implementada por uma ou outra organização. A forma de tratamento e as condições dadas aos funcionários, a atenção com relação a desempenho *versus* qualidade de trabalho simbolizam o diferencial de uma para outra organização. Significa dizer, por exemplo, que manter funcionários com salários compatíveis com o mercado, mas com um dia-a-dia de sofrimento psicológico, punição e desrespeito não suprem suas necessidades básicas no seu ambiente de trabalho. O bem-estar, a realização profissional e o prazer advindo do trabalho são sentimentos e fatores que cada vez mais se tornam primordiais e de grande preocupação na elaboração de políticas de recursos humanos.

Entende-se, portanto, que o sucesso de uma política de recursos humanos está no tão almejado equilíbrio entre as partes e que, sem o engajamento das duas partes, organização e funcionários, não existe nenhuma política que se auto-sustente.

A abrangência e principais aspectos de uma política de recursos humanos podem ser baseados na teoria de sistemas. Uma das características marcantes da administração sistêmica é a capacidade de visualização de sistemas dentro de sistemas. Utilizando-se desta forma, pode-se afirmar que uma organização, independentemente do fato de ser pública ou privada, está inserida dentro de um macrossistema: o sistema social.

Essa mesma organização pode ser entendida como um conjunto de microsistemas, e estes podem ser vistos como sistemas menores. A fronteira que se estabelece entre estes sistemas apresenta sempre alguma permeabilidade, o que faz com que um possa também ser classificado como integrante do outro ou até interdependente.

Sabe-se que cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Partindo desse pressuposto, o quadro abaixo foi sistematizado através da abordagem utilizada por GIL.⁸⁹

O quadro visa enumerar aspectos principais do sistema de recursos humanos em que uma organização pode observar e desenvolver no todo ou em partes através da implementação de uma política de recursos humanos.

POLÍTICA/SUBSISTEMA	ATIVIDADE
Suprimento	São atividades realizadas externa e internamente que passam a fazer parte da organização: identificação da necessidade de pessoal, pesquisa e análise do mercado de RH, recrutamento, seleção e integração de novos funcionários.
Aplicação	São atividades relacionadas aos funcionários que já fazem parte da organização: análise e descrição dos cargos, planejamento e alocação interna de pessoal, plano de carreiras e avaliação de desempenho.
Manutenção	São atividades relacionadas a manter o funcionário na organização: administração de salários, planos de benefícios, desenvolvimento das condições físicas e ambientais através da higiene e segurança no trabalho.
Desenvolvimento	Trata dos procedimentos destinados a tornar os RH mais aptos à execução de suas atribuições: diagnóstico e programação da capacitação e treinamento, desenvolvimento visando à contínua realização do potencial existente e desenvolvimento organizacional, visando à saúde e à excelência organizacional.
Controle	São atividades que procuram reunir todas as informações acerca dos RH, que possam ser úteis ao controle e avaliação da gestão: banco de dados, que analisam quantitativa e qualitativamente a disponibilidade dos RH; sistema de informações, como um meio e veículo adequado às decisões sobre RH e auditoria de recursos humanos como um instrumento de avaliação e adequação permanente das políticas e procedimentos de RH.

O quadro sintetiza o processo comumente utilizado em organizações do setor privado. Isso não quer dizer que a mesma estrutura não possa ser adequada às organizações públicas.

Um dos aspectos que diferenciam as organizações públicas das privadas são as

⁸⁹GIL, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.p.18-19.

leis e estatutos que as modelam de acordo com a forma e estilo de administração.

Na administração pública considera-se que o processo de formulação, implementação e avaliação de uma política de recursos humanos é um processo *continuum*, difícil de ser separado por etapas, já que a adaptação, flexibilidade e análise refere-se ao dinamismo das políticas, inclusive na sua fase de formulação.

Na esfera pública uma política de recursos humanos deve sintetizar mudanças, inovações, estímulos, responsabilidade, iniciativa, formação, capacitação, retribuição, compensação que se constituam em princípios fundamentais na formulação da política.

O resultado desse processo deve ser o estabelecimento da sinergia no sistema de recursos humanos para que sejam obtidos melhores resultados e maior qualidade aos serviços prestados ao seu principal cliente, a sociedade.

O desenvolvimento de uma política de recursos humanos não deve estar limitado à oportunidade de ensaios acadêmicos ou a trabalhos realizados por organizações desvinculadas de seu ambiente de implementação. É necessário que se reforce a idéia do envolvimento e participação de todos os 'atores do processo'⁹⁰, bem como o engajamento dos dirigentes da organização.

Como mencionado anteriormente, o sucesso de uma política concentra-se basicamente na eliminação das discrepâncias técnicas e/ou políticas entre as *propostas* dos formuladores e as *ações* dos implementadores e executores.

Uma verdadeira política de recursos humanos deve estimular a competência e o profissionalismo, ser coerente com seu discurso e estar centrada na valorização da sua força de trabalho através de um plano de carreira, juntamente com o desenvolvimento deste funcionário, através de sua contínua formação e aperfeiçoamento.

Em se falando em discurso, antiga máxima "*o desenvolvimento humano é um direito do trabalhador*" deixa evidente o conceito de democratização do desenvolvimento de recursos humanos.

Na prática, esta visão pressupõe que a descentralização das atividades de desenvolvimento de recursos humanos não paire apenas no gerenciamento de

⁹⁰"atores do processo" entendido aqui como: servidores públicos, representando todos os setores envolvidos para a formulação da política.

atividades, mas, principalmente, nas instâncias de poder. Implicaria dizer que o desenvolvimento de recursos humanos deve ser encarado como mais uma função gerencial do que um executor de tarefas ligadas ao pessoal da organização.

A verdadeira implementação de uma política que administra recursos humanos deve realçar a interdependência das pessoas à organização, no sentido de que se estabeleça cooperação, consenso e laços interpessoais fortes. Seu foco deve estar centrado na melhor maneira de conjugar as necessidades dos indivíduos, bem como suas habilidades, valores, papéis e relacionamentos, de forma a atingir os propósitos da política.

Para tanto, poder-se-ia dizer que ainda persiste em algumas organizações públicas uma visão distorcida que impede, como ponto inicial e crucial, a formulação e a implementação de uma política de recursos humanos bem definida, que vise atender com coerência às necessidades do Governo e de seus cidadãos e não o interesse político de poucos por algum tempo.

Uma política de recursos humanos deve ser elaborada dentro de uma grande linha de ação para diferentes níveis ou unidades de decisão da organização, visando sempre, ao atingimento de suas metas e objetivos. A análise da literatura existente na área evidencia que, na sua maioria, os autores descrevem concepções e princípios de forma muito geral e abrangente.

O subsistema desenvolvimento inerente à área de treinamento e capacitação é um exemplo típico da administração de recursos humanos, na qual se pode visualizar a implementação ou não de uma política de recursos humanos, bem como os valores comportamentais e organizacionais disposto no discurso da organização.

Cada organização deve, portanto, delimitar, dimensionar e observar que diretrizes, planos e ações são coerentes, consistentes e efetivas à sua realidade, planejando estrategicamente suas metas e ações, de forma a atender não somente a interesses institucionais, mas também aos que indiretamente estão vinculados às suas ações.

CAPÍTULO III
CONTEXTUALIZANDO O SUBSISTEMA TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO NO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ

INTRODUÇÃO

Este capítulo da pesquisa dedicou-se a contextualizar a ligação do tema com as características da administração de recursos humanos na Secretaria de Estado da Administração - SEAD e no Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES do Governo do Estado do Paraná, no período de 1987 a 1994.

Aborda a atividade treinamento inserida no subsistema desenvolvimento da política de recursos humanos formulada e implementada, especificamente na SEAD e no IPARDES, no período citado, relatando aqui **o discurso** para, posteriormente, confrontar com **a prática**.

3.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO E METODOLOGIA UTILIZADA

Para a elaboração do contexto deste capítulo, utilizou-se como meio de investigação a pesquisa documental. O objetivo foi obter dados e diretrizes oficiais relatados através do **discurso governamental**, relativos à área de recursos humanos no Estado, no período já citado.

Através desta metodologia, pretendeu-se subsidiar o próximo capítulo que analisa a prática através da pesquisa de campo, utilizando-se do resultado das entrevistas estruturadas.

Considerou-se importante descrever a evolução dos fatos ocorridos no período 1987/94, bem como seu inter-relacionamento com a extinção de um órgão único responsável pela gestão de recursos humanos, mais especificamente pelo treinamento no Estado. Como resultado desta extinção, a área e a função treinamento no Estado foi dividida por modalidade de treinamento, delegando as atribuições do órgão único a outras duas instituições do governo.

A transcrição do conteúdo de alguns documentos oficiais visou à identificação do discurso oficial, dos objetivos, das diretrizes e das ações programadas pelo Governo para a área de recursos humanos em geral e para área de desenvolvimento e treinamento em específico, bem como construir o cenário das ações realizadas e/ou implementadas durante o período estudado, de forma a subsidiar, como já mencionado, o próximo capítulo, que tratará da análise qualitativa.

A pesquisa documental ficou restrita ao período 1987/94, enfatizando o subsistema treinamento e desenvolvimento e, mais especificamente, as duas instituições do Governo do Estado do Paraná: a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH – da Secretaria de Estado da Administração (administração direta) e o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD – do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (hoje uma autarquia da administração indireta; à época, seu regime jurídico era de Fundação).

Os documentos oficiais analisados foram: Mensagens à Assembléia Legislativa, Leis, Decretos, Planos de Governo, Discurso de Posse, Relatórios Anuais das atividades desenvolvidas, etc., das duas instituições.

Através das citações realizadas ao longo do texto, pretendeu-se descrever *ipsis literis* a evolução dos fatos e as propostas governamentais, procurando deixar evidente o discurso oficial sobre as realizações na área de desenvolvimento de recursos humanos, especificamente da função treinamento e desenvolvimento, identificando dessa forma a finalidade, objetivos, diretrizes e ações programadas e desenvolvidas pelo governo durante o período.

Tem-se certeza de que a análise do discurso oficial, confrontada com a prática, revelará o realmente realizado ou implementado na área de treinamento e desenvolvimento e, conseqüentemente, esta análise fornecerá as reais condições para o alcance do objetivo final proposto nesta dissertação, isto é, analisar até que ponto a política de recursos humanos no Estado do Paraná, no período 1987 a 1994, distanciou seu discurso da prática.

3.2 A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ - PERÍODO 1987/1994

3.2.1 Evolução dos Fatos

Será relatada a seguir a evolução histórica e legal dos fatos ocorridos na administração pública do Governo do Estado do Paraná, enfatizando a área de recursos humanos, mais especificamente dos fatos que mudaram o subsistema treinamento e desenvolvimento de recursos humanos no Estado, no período de 1987 a 1994.

3.2.1.1 Antecedentes

Verificando o histórico legal, a evolução dos fatos perpassou por:

- **1974** - Decreto nº 5.061, de 20 de fevereiro de 1974, publicado no Diário Oficial do Estado do Paraná - DOE nº 245, que institui o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE – vinculado ao Secretário Extraordinário para o trato de assuntos de Planejamento e Coordenação Geral.
- **1979** - Lei nº 7.189, de 30 de agosto de 1979, DOE nº 625, que institui a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná- FIDEPAR – e extingue o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos.
- **1979** - Decreto nº 1.719, de 27 de dezembro de 1979, DOE nº 704, que aprova o estatuto da FIDEPAR.
- **1983** - Lei nº 7.817, de 29 de dezembro de 1983, DOE nº 1.691, que extingue a Secretaria de Estado dos Recursos Humanos (criada pela Lei nº 6.636, de 29 de novembro de 1974, e regulamentada pelo Decreto nº 1.683, de março de 1976) e passa as suas atribuições, pessoal e patrimônio à Secretaria de Estado da Administração, alterando, conseqüentemente, a composição do Conselho de Administração da FIDEPAR.

Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE

No ano de 1974, o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE – foi criado tomando como base a proposta o objetivo e as diretrizes do Programa Nacional de Treinamento de Executivos - PNTE, coordenado pela então Secretaria de Planejamento da Presidência da República e que tinha como objetivo básico a mudança de mentalidade do empresário brasileiro, ou seja, conscientizar o empresariado brasileiro *sobre a importância da empresa no contexto sócio-econômico e político nacional, além da premente necessidade de atualização de métodos gerenciais e, paralelamente, prepará-lo para a implantação de modernas técnicas de administração.*⁹¹

Desta forma, através da Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE propiciou o *carreamento de recursos financeiros e humanos para:*⁹²

- 1) apoiar técnica e financeiramente projetos;
- 2) promover o intercâmbio de pessoal e de opiniões, no sentido de aumentar a eficácia dos projetos existentes e induzir a geração de inovações;
- 3) estimular pesquisas relacionadas a aspectos organizacionais das empresas paranaenses;
- 4) centralizar e facilitar a divulgação dos resultados obtidos.

O PPTE procurou atingir executivos de diferentes setores da economia estadual, mas teve como meta principal, dada a preponderância na geração de renda do Estado, o preparo do empresário da agricultura, pecuária e industrial.

O Programa dividiu suas ações em projetos, que incluíam seminários de motivação, cursos para formação de agentes multiplicadores, treinamento básico para empresários rurais e industriais, pesquisa das necessidades, acompanhamento, avaliação e reorganização dos projetos, além de treinamento da coordenação e agentes multiplicadores do programa. Esse último tinha em vista a formação de um quadro permanente de pessoal atualizado, para atuação como suporte do Programa como um todo.

⁹¹Texto extraído de material informativo (*folder* de divulgação) do PPTE - datado de 1977.

⁹²Idem. Ibidem.

Das percepções colhidas em nível informal de integrantes dos cursos e projetos, bem como de servidores públicos que trabalharam, à época, no PPTE, ficou a imagem de um Programa que cuidava da efetividade e do comprometimento, de forma a cumprir os objetivos e metas estabelecidos.

Como saldo do trabalho desenvolvido, ‘alguns poucos profissionais’, ainda hoje, trabalham no Governo e estão em cargos considerados ‘elevados’ na máquina administrativa do Estado.

Da forma como foi conduzido o Programa, constata-se que desde sua extinção, em agosto de 1979, não houve nada similar em termos de inovação entre os setores público e o privado.

Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná - FIDEPAR

Instituída em 1979, após a extinção do PPTE, conforme estatuto (Decreto nº 1.719, de 27.12.1979), a FIDEPAR tinha como seu objetivo central⁹³ (...) “*o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos para os setores público e privado, por meios próprios ou em colaboração com entidades municipais, estaduais, nacionais e/ou internacionais.*”⁹⁴

O trabalho desenvolvido pela FIDEPAR procurava dar suporte à área de recursos humanos do Estado como um todo, mas principalmente no que tangia ao subsistema de treinamento e desenvolvimento inerente à consecução de uma política de recursos humanos, como pode ser constatado em alguns dos itens dispostos no Capítulo II - Dos Objetivos - Art. 4º,⁹⁵ cabendo especificamente à FIDEPAR:

“I - assessorar o Governo do Estado e outros órgãos públicos e privados na elaboração e análise dos projetos especiais pertinentes à política de recursos humanos, a serem desenvolvidos e estimulados em função dos objetivos das programações estadual, federal ou municipal;

⁹³Ver Anexo B - Decreto nº 1.719/79 no Cap. II - Dos Objetivos, Art. 3º .

⁹⁴Para ver integralmente todos os objetivos específicos concernentes às atividades desenvolvidas pela FIDEPAR, ver Anexo do Decreto no 1.719/79 que consta no Anexo B ao final deste trabalho.

⁹⁵Para ver integralmente todos os objetivos específicos concernentes às atividades desenvolvidas pela FIDEPAR, ver Anexo do Decreto no 1.719/79 que consta no Anexo B ao final deste trabalho.

II - identificar necessidades e selecionar pessoal da administração pública ou de empresas privadas, para participar dos programas por ela promovidos;

III - executar programas e atividades de capacitação e valorização de pessoal técnico e administrativo, inclusive especialistas da administração pública e empresas privadas;

IV - elaborar, executar e coordenar programas e atividades de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos de caráter permanente ou temporário, em todos os graus e em todas as áreas de atuação do Governo;

V - planejar, coordenar e estimular programas de pesquisas sobre recursos humanos que visem à identificação quantitativa da força de trabalho necessária ao uso de processos científicos e tecnológicos na administração pública;

(...)

VIII - estimular e conceder facilidades de cursos de especialização, mestrado e doutorado, com o objetivo de formar professores, consultores e profissionais habilitados a difundir as mais modernas técnicas no setor, além de dar oportunidade aos egressos e formandos em cursos vinculados às várias especializações;

(...)

XII - promover a integração entre o setor público estadual e universidades;

(...)

XIV - constituir-se em Centro de Desenvolvimento de pessoal para a Administração Pública;

XV - planejar a organização de empreendimentos públicos ou privados em seu campo de atuação, prestando assistência técnica necessária à sua execução;

XVI - constituir-se em centro de pesquisa, documentação e divulgação de conhecimentos técnicos em treinamento e desenvolvimento.

Para consecução destes objetivos específicos, o Art. 5º do mesmo Estatuto dispunha que a FIDEPAR poderia “*celebrar acordos, ajustes, contratos, convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.*”

Como discurso, pôde-se perceber que a FIDEPAR era uma instituição que agregava todo o rol de atividades pertinentes à função treinamento e desenvolvimento destinada aos servidores públicos estaduais. Tinha como meta, desde sua criação, formar um centro de excelência em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos no Paraná.

Com o passar do tempo, em meados de 1985, durante o Governo José Richa, a FIDEPAR entrou em processo de readequação de suas atividades, pois uma nova leitura do que se entendia por desenvolvimento de recursos humanos sugeria mudanças.

Num primeiro momento, as mudanças foram sentidas com o corte no orçamento da instituição. Isso ocorreu agregado aos argumentos de que a própria conjuntura nacional pregava e solicitava como respostas dos Estados.

Vale lembrar o momento histórico e econômico pelo qual passava a sociedade brasileira. Considerado como um dos marcos ocorridos na história da economia, em 28 de fevereiro de 1986, o governo federal anunciou um novo Plano econômico – o “Plano Cruzado”. De natureza heterodoxa, o programa de estabilização visava interromper de imediato uma inflação que parecia estar fugindo do controle e que, aparentemente, não podia ser dominada por meio de políticas de estabilização ortodoxas. Embora parecesse a princípio, que o Plano Cruzado atingia seu intento sem efeitos colaterais recessivos, ele fracassou no final de 1986, quando a inflação ressurgiu, as contas externas entraram em crise e o crescimento real decaiu. Economistas do governo argumentaram que uma das causas de seu fracasso foi ter indexado significativamente salários pois qualquer bem que tenha surgido com o Plano se inutilizou pelo choque inflacionário de salários. A situação também foi agravada devido ao persistente déficit do setor público, à taxa cambial do cruzado relativamente baixa no seu lançamento e, quando executado o Plano, os preços foram congelados em desequilíbrio por tempo demasiado, provocando desequilíbrio. Considera-se, entretanto, que o aumento salarial, foi a essência do erro⁹⁶, destacando-se, ainda, a adoção de uma política salarial excessivamente indefinida.

Diante do quadro e dos sintomas pelos quais passava o país havia conseqüentemente um forte apelo à contenção de gastos públicos em nível estadual. Nesse sentido, adotou-se uma forte diminuição no incentivo às atividades de treinamento e desenvolvimento por parte do Governo do Estado.

Em 1987, início do Governo Álvaro Dias, o quadro econômico nacional continuava em desequilíbrio, e o governo federal administrava um outro choque na economia com o Plano Cruzado II. Como não poderia deixar de ser, estes problemas afetavam significativamente a economia e o gerenciamento dos Estados.

Persistia-se o apelo aos cortes de gastos públicos, e, com isso, no primeiro ano do governo Álvaro Dias, iniciava-se a implementação da máxima da época:

⁹⁶Parágrafo baseado em: BAER, Werner. *A economia brasileira*. Trad., Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 1996. p.163,166,188-189.

“enxugamento da máquina do Estado”⁹⁷. Partindo desse enfoque ditado inicialmente pelo governo federal, o então governador sancionou a Lei nº 8.485/87, visando dar respostas às pressões que vinha recebendo de vários segmentos para reorganizar e “enxugar” de alguma forma a máquina do Estado.

Deste ato, deflagrou-se a chamada Reforma Administrativa no Estado, que perdurou aproximadamente um ano após o sancionamento da Lei.

Nesse ambiente, deu-se início à extinção da FIDEPAR, entendendo-se essa medida como um dos atos do “enxugamento” da máquina pública estadual.

Na FIDEPAR, parte do pessoal administrativo foi demitido; do pessoal técnico especializado, alguns solicitaram transferência para outros órgãos, sendo dessa forma, remanejados. A grande parte dos técnicos especializados em treinamento e desenvolvimento foi realocada entre a Secretaria de Estado da Administração - SEAD e o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social-IPARDES - Fundação Edison Vieira.

Dessa forma, o corpo técnico especializado pertencente aos quadros da FIDEPAR argumenta e conclui que, a partir desta cisão, a estrutura de capacitação e desenvolvimento de servidores públicos estaduais se transformou e se desagregou sensivelmente.

O motivo da transformação, bem como da não implementação de uma real política de recursos humanos continua tendo, na percepção e justificativas destes técnicos, um caráter subjetivo e difuso.

Argumenta-se que, apesar dos erros administrativos incorridos – como admissão excessiva de pessoal não inerente ao seu quadro e função, motivo pelo qual foi considerada em alguns momentos como ‘cabide de emprego’⁹⁸ –, a FIDEPAR foi uma instituição que teve uma atuação significativa em termos de recursos humanos no

⁹⁷Entendia-se, à época, com a expressão “enxugamento da máquina do Estado”, a tomada de atitudes como: demitir pessoal das mais diversas áreas/secretarias, extinguir empresas públicas, órgãos, agregar órgãos ou instituições em uma natureza jurídica, minimizar ou reduzir custos de todas as ordens.

⁹⁸Termo ou jargão utilizado quando se faz referência ao uso de uma instituição que contrata indiscriminadamente pessoal para trabalhar em outros órgãos ou instituições do governo por influência, pedidos ou ingerência política.

Estado. Continuou alguns dos projetos iniciados e desenvolvidos pelo PPTE, criou outros, mudou paradigmas em termos de desenvolvimento de recursos humanos, incentivou estudos e pesquisas através do apoio e incentivo à participação de servidores em Mestrados e Doutorados no país e no exterior, fez intercâmbios com outras instituições de renome nacional e internacional. Não pôde, entretanto, dar continuidade à sua missão por fatores e razões que ainda hoje, segundo contra-argumentos de ex-funcionários, não foram bem esclarecidas para o público em geral; mesmo na esfera governamental existem controvérsias no que concerne à sua extinção, ou seja, o fato de ter ou não ter sido um mero ato político.

3.2.1.2 A Lei nº 8.485/87

Decorrente dos fatos citados, constata-se que, a partir de 03 de junho de 1987, o Estado mudou sua estrutura administrativa e organizacional, quando a Lei nº 8.485 foi decretada e sancionada pelo então Governador Álvaro Dias.

A Lei teve poucas regulamentações posteriores e é considerada até hoje como um marco na história da administração geral e de recursos humanos do Estado. Tendo como foco central a modernização administrativa, reatribuiu funções às Secretarias de Estado, extinguiu cargos e instituições, mudou denominações de empresas públicas e alterou objetivos e personalidades jurídicas.

No Título IX - Das disposições Finais e Transitórias, Art. 108, VII, § 1º, a Lei extingue a FIDEPAR, passando suas atribuições para a SEAD, no concernente ao treinamento administrativo; ao IPARDES - Fundação Edison Vieira, no concernente aos programas de treinamento em nível de pós-graduação *lato sensu*.

Conforme disposto no Art. 108, VII § 1º, da Lei:

§ 1º - As atribuições da FIDEPAR passam à Secretaria de Estado da Administração no concernente ao treinamento administrativo e, ao IPARDES, no concernente aos programas de treinamento para o desenvolvimento em nível de pós-graduação *lato sensu*.

Na releitura e entendimento do Artigo em questão, percebe-se a proposta de divisão de atribuições – conseqüentemente de pessoal técnico e modalidades de

treinamento – agregadas às diferenças de caráter jurídico, gestão orçamentária da área e, principalmente, do exercício da função treinamento no Estado.

Para a Secretaria de Estado da Administração - SEAD, administração direta, ficaram as atribuições sob a responsabilidade da Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH. Para a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral - SEPL, as atribuições ficaram a cargo do IPARDES, chamado à época como: IPARDES - Fundação Édison Vieira, com personalidade jurídica de direito privado, órgão da administração indireta.

Ainda no uso de suas atribuições, o então Governador Álvaro Dias, através do Decreto nº 1.036, de 31 de julho de 1987, aprovou o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração, na forma de anexo que integrava o Decreto. O anexo à Lei dispõe uma nova regulamentação para a Secretaria, reafirmando o já disposto na Lei nº 8.485/87, ou seja, no Anexo ao Decreto, Capítulo I - Da Caracterização, Art. 1º, dispôs:

“Art. 1º - A Secretaria de Estado da Administração - SEAD, nos termos da Lei nº 8.485, de 03 de junho de 1987, constitui órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, de natureza instrumental, e tem por finalidade a definição de políticas, o planejamento, o comando, a execução, o controle e a orientação normativa dos Sistemas de Administração Geral e de Recursos Humanos.”

No que se refere especificamente à SEAD, vale salientar dois importantes objetivos do Anexo do mesmo Decreto, que regulamentam suas atividades. O Capítulo II - Dos Objetivos, Art. 2º, II - Recursos Humanos, estabelece como sua competência:

“a) a formulação e a execução de políticas de recursos humanos centradas na profissionalização do servidor e na sua integração com a estrutura administrativa do Estado;

(...)

g) a programação e a realização de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o setor público estadual, *exceto* os programas de pós-graduação ‘*lato sensu*’”.

Vale realçar, aqui, a importância do Objetivo a) do Anexo do Decreto, principalmente no que concerne à formulação e implementação de uma política integrada de recursos humanos e suas respectivas áreas afins. É válido lembrar ainda que ‘em termos de discurso oficial’, o Paraná demonstrou saber da existência de um caminho, da necessidade de se integrarem áreas e fomentar a implementação de uma política de recursos humanos para o Estado. O discurso oficial existe; o que se pretende

constatar é se, na prática, o discurso é outro.

O IPARDES - Fundação Édison Vieira, desde sua fundação teve como finalidade básica apoiar e auxiliar o Governo do Estado nas atividades de pesquisa, estudos, elaboração de projetos, acompanhamento da economia estadual, fornecimento de apoio técnico nas áreas econômica e social para a formulação de políticas estaduais de desenvolvimento.

Após a decretação da Lei nº 8485/87, o IPARDES assumiu mais duas atribuições: uma na área de estatística e sistema de informação, devido à extinção do Departamento Estadual de Estatística - DEE, e outra na área de desenvolvimento de recursos humanos – o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD.

Conforme estabelecido na Lei sob o Título IX - Das disposições finais e transitórias, Art. 108, Inciso VI, passaram a ser atribuições do IPARDES - Fundação Édison Vieira, no que concerne à área de treinamento e desenvolvimento:

“elaborar, executar, coordenar programas e promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa, planejamento e gerência nas áreas de atuação governamental, em nível de pós-graduação - *lato sensu*. (...) Na execução de seus trabalhos e para consecução de seus objetivos poderá o IPARDES manter intercâmbio com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, sob a forma de convênios, contratos, termos de ajuste e outros”.

Outro ponto a ser destacado ocorreu em 1992, no Governo Roberto Requião, que transformou o IPARDES - Fundação Édison Vieira em autarquia, extinguindo seu caráter fundacional, através do Decreto nº 1.419, publicado em Diário Oficial do Estado, em 30 de junho de 1992, baseado na Lei nº 9.663, de 16 de junho de 1991, passando a denominar-se somente Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

No mesmo Decreto, ficou aprovado o novo Regulamento do Instituto em forma de Anexo. Em termos de características e objetivos, o regimento manteve o estabelecido na Lei nº 8.485/87, descrevendo detalhadamente em subseções o campo funcional e atribuições de cada setor e Centros doravante a ele atribuídos. É neste momento que o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD, passa a ter seu caráter oficializado. Desde 1988, o CTD respondia informalmente pela elaboração, execução e coordenação das atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa, planejamento, informação, gerência nas áreas de atuação

governamental e em nível de pós-graduação *lato sensu*.

Tendo em vista compreender o discurso governamental, partindo das partes para o todo, as propostas de ação governamental, a seguir, pretendem agregar ao que já foi exposto como evolução dos fatos e discurso oficial legal.

3.2.1.3 Propostas de ação governamental⁹⁹

O discurso governamental relatado a seguir data de dezembro de 1991, quando o Governo do Estado do Paraná, compreendendo a magnitude dos problemas nacionais refletidos no âmbito estadual, entendeu ser necessário redefinir a sua linha de ação política.

Percebeu, portanto, que a conjuntura brasileira dos anos 80 foi marcada pelo declínio da atividade econômica e pelo esgotamento do modelo de desenvolvimento que prevalecera nos anos 70.

A instabilidade econômica e a recessão brasileira determinaram a elevação dos níveis de ociosidade em diversos setores, provocando o agravamento da questão social.

A chegada dos anos 90, trouxe também ampla demanda social reprimida, aliada a um processo de atraso tecnológico em agravamento, ambos associados a situações críticas relativas a emprego, distribuição de renda, inflação e condições de vida da população. O início da década apresentava-se, portanto, como um desafio para ação governamental diante dos problemas que se avolumaram na década passada.

Sintetizando, diante de um passivo de graves desequilíbrios em diversas áreas, a situação exigia que o Governo do Paraná concentrasse suas atenções em setores considerados estratégicos e prioritários. Ao mesmo tempo, não deixando de cuidar da sua contribuição para o reaparelhamento produtivo e de infra-estrutura do próprio Estado, a fim de recuperar sua capacidade de governar.

Assim sendo, tomando como base o Plano Plurianual 1992-1995¹⁰⁰ pode-se traduzir as intenções e propostas de ação governamental do Estado em:

⁹⁹O texto a seguir foi baseado no *Plano Plurianual 1992-1995*. Governo do Estado do Paraná. com base na Lei nº 9.882/91, Art. 1º, incluídas as alterações do Anexo II, de dezembro de 1991.

¹⁰⁰*Plano Plurianual 1992-1995*. Governo do Estado do Paraná. p.12.

“... aprofundar a implementação de práticas democráticas na administração pública, o que exige racionalização, modernização, maior eficácia e permanente avaliação de suas ações.

Esse objetivo mais amplo se corporifica em ações articuladoras dos diferentes aspectos da administração pública, que venham a recuperar a capacidade de governo, integrando efetivamente os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis e orientando-os para fins eminentemente públicos”.

O Plano Plurianual considerou que, para o Estado recuperar a capacidade de governar e reafirmar seu caráter público, dever-se-ia exigir uma nova concepção de planejamento determinando objetivos e metas a serem alcançados pela sua intervenção na sociedade.

Desse fato, deduziu-se que a ação de planejar requer diagnósticos econômicos, sociais e das finanças públicas, elaborados pelas instâncias de suporte ao planejamento. Assim sendo, o governo percebeu que deveria definir de forma mais precisa a utilização dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis ao aparato institucional, visando a uma melhor prestação de serviços à população.

No que diz respeito ao servidor público, o Governo entendeu que o mesmo deveria ser visto como o agente da ação governamental. Dessa forma, considerou necessário que o servidor atuasse movido pelo compromisso fundamental com o que é público e direito do cidadão, não podendo continuar a tratar a si próprio como detentor de uma parcela do orçamento público e ser tratado como mero encargo na folha de pagamento. O governo, desta maneira, tenta erradicar gradativamente visões corporativistas e clientelísticas.

Nesse sentido, dentro das possibilidades orçamentárias, compromete-se com a recomposição e eliminação de distorções dos salários do funcionalismo e com a sua valorização profissional, instaurando uma política moderna de recrutamento, reciclagem e treinamento, dentro de um processo de negociação e entendimento.¹⁰¹

Quanto mais rápida e efetiva fosse a percepção dessa nova postura política, mais intenso seria o abandono, no setor público, da lógica da expansão quantitativa de recursos humanos e de eventuais posturas pessoais ou grupais de negligência e indiferença pelos resultados produzidos.¹⁰²

¹⁰¹ Adaptado do: *Plano Plurianual 1992-1995*. Governo do Estado do Paraná. p.15-16.

¹⁰² Idem. Ibidem. p.16.

Com essa perspectiva, o governo norteou a sua política salarial no decorrer de 1991 e tinha como objetivo a implantação futura do Regime Jurídico Único e a definição de um plano de carreira e salário que ampliasse e definisse as perspectivas e condições de mérito para a ascensão funcional.

O esforço do governo para atingir esses objetivos foi pautado pelo preceito constitucional, que estabelecia o teto de 65% das receitas correntes para o dispêndio com a folha de pagamento.

Visando ainda a esses objetivos, foi desestimulada qualquer expansão do quadro funcional, limitando-se a substituições para casos restritos e específicos nas áreas prioritárias da ação governamental.¹⁰³

O programa de desenvolvimento de recursos humanos tinha por objetivo viabilizar um plano de ação que permitisse a aproximação e o ajuste dos salários às funções, de forma intragovernamental, resguardadas as especificidades de cada órgão.

Quanto ao Regime Jurídico Único, previsto constitucionalmente, esse somente seria implantado após análise de seu impacto sobre as finanças públicas estaduais, haja vista o limite constitucional de 65% das receitas correntes com despesa da folha de pessoal.

Como conseqüência destes fatos, ter-se-ia a valorização do servidor público, através de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, se necessário, o remanejamento e redistribuição de servidores, visando ao aprimoramento da organização pública e da eficácia das ações.¹⁰⁴

Os principais objetivos do programa de treinamento para o desenvolvimento deveriam estar centrados na promoção, coordenação de atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos, para a análise, planejamento e gerência nas áreas de atuação governamental, devendo ser organizados, supervisionados e dinamizados cursos de especialização e aperfeiçoamento (em nível de pós-graduação *lato sensu*), seminários, palestras, encontros de trabalho e outras atividades similares,

¹⁰³Idem. Ibidem. p.16.

¹⁰⁴*Plano Plurianual 1992-1995*. Governo do Estado do Paraná. p.20.

objetivando maior eficiência nas ações prioritárias do governo¹⁰⁵.

Tem-se aqui a percepção de que, em termos do que foi visto do discurso oficial, o Estado do Paraná estava realmente empenhado em implementar uma política integrada de recursos humanos, inclusive com a participação de outros setores governamentais visando ao cumprimento das metas estabelecidas.

Na parte a seguir deste capítulo, serão relatadas as ações de cunho estritamente documental sobre as realizações na área de desenvolvimento de recursos humanos no Estado. As informações contidas na próxima parte, agregadas às desta, serão de extrema importância e relevância ao próximo capítulo, que relatará a pesquisa de campo realizada, subsidiando a análise comparativa entre o discurso e a prática que se pretendeu realizar neste estudo.

3.3 AS AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ - 1987/1994

O relato documental das ações na área de desenvolvimento de recursos humanos – treinamento e desenvolvimento –, descrito a seguir, foi extraído das *Mensagens à Assembléia Legislativa do Estado*, as quais são publicadas anualmente pelo chefe do Poder Executivo com a finalidade de expor aos representantes do Legislativo e à sociedade o desempenho de seu governo.

3.3.1 O Discurso Oficial das Ações Realizadas na Área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - 1987-1994

1987

Tomando como base as informações contidas nas *Mensagem à Assembléia Legislativa* em anos anteriores e posteriores ao ano em questão, pôde-se constatar que no ano de 1987 não foi feita nenhuma menção e à área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

¹⁰⁵Idem. Ibidem. p.22.

1988

IPARDES¹⁰⁶

Na área de planejamento,

“o Governo empenhou-se em acelerar programas da maior relevância para aperfeiçoar a qualidade dos recursos humanos envolvidos com a administração pública estadual. Convênio formalizado com a SAREM, no valor de Cz\$ 1,2 milhão, proporcionou a realização de três cursos de especialização para técnicos de todas as secretarias de Estado que atuam nas áreas de planejamento e orçamento.”(p.94)

SEAD¹⁰⁷

“Um Programa de Realocação de Servidores - PRS, em estruturação, deverá manter o equilíbrio do sistema, servindo de indicador, inclusive, para as necessidades de treinamento que deverão adaptar os servidores que trocarem de função.”(p.22)

1989

IPARDES¹⁰⁸

Na área de orçamento e programação futura, o Governo

“está empenhado em implementar uma série de novos programas que deverão ter profunda repercussão no processo de desenvolvimento do Estado, entre os quais:

- Capacitação de recursos humanos, via Centro de Treinamento para o Desenvolvimento do IPARDES que, além de manter sua linha tradicional de ação, em convênios com a Secretaria do Planejamento da Presidência da República, iniciou, em 88, uma série de cursos de treinamento de técnicos das administrações municipais - exigência do Banco Mundial em uma das cláusulas do PRAM¹⁰⁹. Iniciado nos últimos meses de 1988 esse programa deverá treinar, até o final de 1989, cerca de 1400 técnicos das diversas prefeituras do Estado, contribuindo para melhorar o desempenho do serviço público ao nível das municipalidades - uma substancial contribuição para o aperfeiçoamento da administração pública do Paraná, no seu conjunto.”(pp. 96-97)

¹⁰⁶Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa* .p.94.

¹⁰⁷Idem. Ibidem. p.22.

¹⁰⁸Idem. Ibidem. p.96-97.

¹⁰⁹PRAM - Programa de Ação Municipal negociado com o Banco Mundial. O programa privilegiava projetos localizados, em municípios com menos de 50 mil habitantes (segundo o censo de 1980), selecionados pelas próprias comunidades.

SEAD ¹¹⁰

“A Secretaria da Administração está realizando intenso programa de treinamento para disseminar a metodologia desse programa,¹¹¹ de modo a acelerar sua aplicação nos demais órgãos da administração direta e indireta do Estado.”(p. 108)

1990IPARDES ¹¹²

“As atividades desenvolvidas pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES se constituíram no cumprimento das finalidades básicas, fornecendo subsídios e apoio técnico ao Governo do Estado, nas áreas de pesquisas, estatísticas e treinamento.”(p. 50)

SEAD ¹¹³

“Na área de gerenciamento de recursos humanos, foi criada a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com atuação significativa na área de aperfeiçoamento e objetivando melhorar o desempenho do servidor, mediante desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades.”(p. 45)

1991

IPARDES

Neste ano, por conta da implantação de uma etapa da Reforma Administrativa no Estado,¹¹⁴ as atividades de treinamento, antes desenvolvidas pelo Centro de Treinamento para o Desenvolvimento, foram absorvidas pela Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH da SEAD.

¹¹⁰Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa* .p.108.

¹¹¹Refere-se ao ‘Programa de Orçamento Discriminado de Recursos Humanos’, que visava à redução do quadro de pessoal existente em órgãos públicos, embora, isoladamente, alguns necessitassem de aumento em seus quadros funcionais.

¹¹²Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa* .p.50.

¹¹³Idem. Ibidem. p.45.

¹¹⁴Na visão da autora deste estudo e de técnicos integrantes da equipe de treinamento do IPARDES, a intitulada ‘Reforma Administrativa do Estado,’ à época, perpassou mais pelo contexto político do que técnico. Analisando o fato nos dias de hoje, percebe-se que a destituição e transferência das atividades de treinamento do IPARDES para a DTRH/SEAD retirava o poder adquirido do treinamento do IPARDES. Hoje, concorda-se que este fato deixou marcas na história do treinamento do Estado e, mais uma vez, provocou a descontinuidade de trabalhos que estavam sendo realizados na área. A constatação e comprovação deste fato e ato governamental poderá ser verificada nos relatos dos entrevistados e na análise realizada a partir da pesquisa de campo no próximo capítulo.

SEAD ¹¹⁵

“Como parte da 3ª etapa da Reforma Administrativa, a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH absorveu as atividades do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD do IPARDES. Foram realizados durante o ano de 1990, 23 cursos internos, totalizando 355 funcionários treinados, além de um total de 118 servidores que participaram de 43 cursos externos.” (p. 38)

1992

IPARDES ¹¹⁶

“A partir de outubro, voltou a ser atribuída ao IPARDES a incumbência de atuar na área de treinamento, valendo-se de sua experiência enquanto instituição de informação e pesquisa. Assim, o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD foi reativado, enquanto Coordenadoria do IPARDES.”

“Os programas de treinamento a serem implementados em 1992 deverão privilegiar as seguintes áreas temáticas: Gestão de Recursos Ambientais, Desenvolvimento Urbano, Integração Latino-Americana, Novas Metodologias de Capacitação de Professores da Rede Pública de Ensino, Projeções Demográficas, Gestão em Ciência e Tecnologia, Coleta e Tratamento de Informações, Planejamento Governamental e Elaboração e Análise de Projetos para o Setor Público.”(p.19)

SEAD ¹¹⁷

“A Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH procedeu:

- Treinamento introdutório aos 92 serventes aprovados em concurso público das várias Secretarias de Estado.
- 1º Encontro de Recursos Humanos - Seminário desenvolvido com a participação de todo Departamento de Recursos Humanos e dos Grupos de Recursos Humanos Setoriais - GRHS das várias Secretarias de Estado.
- Curso de Licitação - treinamento efetuado com o objetivo de transmitir as normas do Decreto nº 700/91, destinado a Diretores-Gerais, Diretores Administrativos das Administrações Indireta e Autárquica, Unidades Administrativas, Comissões de Licitação e Assessorias Jurídicas.
- 2º Encontro de Guardas-Mirins realizado em conjunto com o GRHS/SEAD, com a participação de 19 Guardas-Mirins, onde foram abordados os temas: Relações Interpessoais, Educação Sexual e Direitos e Deveres do Guarda-Mirim.

¹¹⁵Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa* .p.38.

¹¹⁶Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa* .p.19.

¹¹⁷Idem. Ibidem. p.143.

- Seminário sobre licitações: Abordagem do Decreto 700/91, para várias turmas, destinado exclusivamente aos funcionários públicos da Administração Estadual, com o objetivo de transmitir e orientar sobre a regulamentação das licitações e contratos na Administração Pública.
- Seminário sobre 'O Governo do Paraná e o Código de Defesa do Consumidor' contando com 250 participantes.
- Curso de Elaboração Orçamentária com o objetivo de fornecer aos técnicos uma versão ampla e específica sobre a política orçamentária do Estado.
- Programa de Palestras Informativas: este programa está sendo desenvolvido com a Divisão de Medicina e Saúde Ocupacional/DIMS/DRH, com o objetivo de reduzir o número de afastamentos e licenças médicas para tratamento de saúde.
- A DTRH elaborou também o levantamento de necessidades de treinamento, com as Secretarias de Estado e respectivas vinculadas; este trabalho é a base para a elaboração da programação geral de treinamento a ser desenvolvida no ano de 1992.”(p.143)

1993

IPARDES ¹¹⁸

“O Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD reiniciou as atividades de capacitação de recursos humanos para o Setor Público do Paraná, contemplando funcionários públicos tanto estaduais como de diversos municípios paranaenses, no âmbito do Programa Estadual de Desenvolvimento Urbano - PEDU.

Em 1992, os diversos cursos do programa de treinamento, totalizaram a carga horária de 2.846 horas/aula, reunindo 1.650 participantes.”(pp. 21-22)

SEAD ¹¹⁹

“Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH:

- Foi elaborada a Programação de Treinamento de 1992, com base no levantamento das necessidades de treinamento em 19 órgãos da Administração Pública Estadual e atendidas as áreas Administrativa-Operacional, Técnica e Gerencial.
- Foram treinados 3224 servidores, num total de 155 cursos.” (p. 129)

1994

IPARDES ¹²⁰

“Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD - Com o objetivo de treinar, capacitar e reciclar os servidores públicos estaduais para um melhor desempenho de suas funções, o Centro de Treinamento para o Desenvolvimento - CTD, desenvolveu uma programação a partir da qual foram ministrados cursos de Aperfeiçoamento Técnico-Gerencial, Informática Instrumental e Eventos em Parceria.

Foram realizados cursos e eventos num total de 17.295 horas/aula e treinamento de 7.149 funcionários do setor público estadual e 145 do federal.”(p. 37)

¹¹⁸Estes dados foram retirados de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa*. p.21-22.

¹¹⁹Idem. Ibidem.p.129.

¹²⁰Idem. Ibidem. p.37.

SEAD ¹²¹

As atividades desenvolvidas pela Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - DTRH , no período de abril a dezembro de 1994 foram:

- XVII Fórum dos Secretários de Administração, com a participação de Secretários de 17 Estados .
- Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública - CIPAD, em convênio com a EBAP/FGV, com a participação de 35 servidores públicos.
- Cursos de formação básica gerencial nas áreas de Finanças, Recursos Humanos, Administração Geral, Planejamento e Informática, realizados em convênio com a Universidade Federal do Paraná - UFPR, Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR, Faculdades Positivo e SEPL/IPARDES. No total participaram 150 servidores públicos.
- Programa de Qualidade Total, em convênio com a Fundação Christiano Ottoni - UFMG, formando 50 agentes multiplicadores.
- Palestras com temas da atualidade, com a participação de mais de 1.000 servidores públicos.

3.3.2 Considerações sobre o Discurso Oficial e Ações Realizadas na Área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos - 1987-1994

Conforme mencionado, este capítulo, tem por objetivo relatar o conteúdo do discurso oficial da administração pública do Governo do Estado do Paraná, no que tange às atividades desenvolvidas na área de recursos humanos para servidores públicos civis, abordando especificamente fatos inerentes ao subsistema treinamento e desenvolvimento no período de 1987-1994. Para tanto, estão sendo focalizadas as duas instituições que, a partir de 1987, atuaram nesta área no Estado: a Secretaria de Estado da Administração - SEAD e o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

¹²¹Estes dados da SEAD foram sintetizados e extraídos de: PARANÁ. Governo do Estado. *Mensagem à Assembléia Legislativa*. 30/12/94. p.189.

Através do relato e da evolução dos fatos, pode-se concluir que em termos do discurso oficial das ações realizadas no período, relativas às atividades de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:

- a administração pública paranaense passou, durante o período (1987-94), por momentos de peculiar desarticulação entre a administração dos meios e fins governamentais, inclusive dos estabelecidos em Lei;
- as diretrizes estabelecidas nos dois governos (1987-90 e 1991-94) para implementação de uma política de recursos humanos – conforme estabelecida no Capítulo II deste estudo – sofreram, à época, os reflexos negativos e contingenciais da esfera federal;
- embora não tenha havido implementação de uma política efetiva de recursos humanos nos moldes referenciados no Capítulo II deste estudo, ocorreu uma adequação do sistema administrativo estadual, através da implementação da Lei nº 8.485/87, em decorrência desse fato, instituições como a FIDEPAR tornaram-se dispensáveis, haja vista a existência de órgãos/instituições de similar amplitude. Suas funções poderiam ser transferidas para os *dois* órgãos já existentes;
- a análise e avaliação destas ações passa pela subjetividade; no discurso, porém, contempla uma preocupação do governo, especialmente no segundo período de governo estudado (1991-94), orientando-o para uma maior profissionalização e aperfeiçoamento dos funcionários públicos civis, enfatizando as áreas técnica/gerencial e de informações;
- retoma-se no segundo período de governo (1991-94) o desejo de formar uma massa crítica que ainda sofria os resultados do governo anterior;
- as duas instituições (SEAD e IPARDES) cresceram no número de ofertas de treinamento, preocupando-se sensivelmente em *realizar* treinamento, deixando a parte legal de suas atribuições de lado;
- quanto às atribuições estabelecidas em Lei para cada instituição, pode-se constatar que não houve uma preocupação com seu cumprimento — tanto na DTRH/SEAD como no CTD/IPARDES, as duas instituições realizaram

diversas atividades/modalidades de treinamento durante o período de 1987-94 as quais não estavam designadas em Lei.

Em termos gerais, poder-se-ia afirmar que o contexto do subsistema treinamento e desenvolvimento inerente ao sistema de recursos humanos, na administração pública do Estado do Paraná, no período estudado (1987-1994), demonstrou ter sido planejado em detalhes descrevendo portanto, um eloqüente discurso.

Levando-se também em consideração o histórico dos fatos ocorridos no referido período, o conteúdo dos documentos analisados e o relato documental das ações realizadas na área de treinamento e desenvolvimento, percebe-se que o governo procurou dar um salto qualitativo após a extinção de um órgão único e responsável pela área de treinamento no Estado (FIDEPAR) — dividindo suas atribuições e responsabilidades à outras duas instituições (SEAD e IPARDES).

Entretanto, constata-se que foram períodos difíceis para as duas instituições, pois sofreram reformas, (re)estruturações, transformações significativas de ordem legal, técnica e administrativa, prejudicando de alguma forma o cumprimento dos objetivos e metas estabelecidos.

Analisando os fatos aqui relatados, poder-se-ia dizer que em termos de discurso, o governo do Estado do Paraná se esforçou para produzir bons resultados — objetivou investir no desenvolvimento de seus recursos humanos, visando conseqüentemente, melhorar a qualidade de seus serviços públicos ao cidadão-cliente.

CAPÍTULO IV

O DISCURSO E A PRÁTICA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ

Make it as simple as possible but not simpler.
Albert Einstein

4.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A METODOLOGIA DA PESQUISA E TRATAMENTO DOS DADOS

Este capítulo dedicou-se ao tratamento dos dados obtidos na pesquisa de campo. A preocupação primordial deteve-se em relatar o resultado obtido através das entrevistas estruturadas¹²² e, dessa forma, subsidiar através dos relatos e informações a análise qualitativa.

Esta análise proporcionará a oportunidade de confrontar e analisar o distanciamento existente entre o discurso (Capítulo III) e a prática da política de recursos humanos na administração pública paranaense entre as duas instituições estudadas.

A metodologia de pesquisa foi a pesquisa de campo e, como instrumento para coleta das informações, entendeu-se que a utilização de um roteiro de entrevista estruturada seria o mais adequado às características das pessoas entrevistadas.

Considera-se que a utilização deste tipo de instrumento conduziu a entrevista de forma satisfatória e deixou espaço para que os entrevistados expusessem suas opiniões e ficassem realmente envolvidos com o tema.

¹²²Ver cópia do Roteiro de Entrevista nos Anexo deste trabalho.

4.. CURSO À PRÁTICA

*“A nova fonte de poder não é o dinheiro nas mãos de poucos,
mas informação nas mãos de muitos”
John Naisbitt, consultor americano.*

4.2.1 Pesquisa de Campo - Transcrição dos Relatos Obtidos nas Entrevistas Estruturadas

Buscando encontrar respostas para o problema central deste estudo e visando confrontar o discurso (pesquisa documental relatado no Capítulo III) com a prática (pesquisa de campo) elaborou-se um roteiro de entrevista estruturada.

O resultado das entrevistas será relatado a seguir, visando confrontá-lo com o discurso oficial. Entendeu-se que esta forma subsidiaria a conclusão deste estudo, que conterà a descrição das percepções e análise comparativa do distanciamento entre o discurso e a prática da área de recursos humanos na administração pública paranaense no período estudado.

Considerou-se a seleção dos sujeitos uma etapa importantíssima da pesquisa. Os 12 (doze) entrevistados foram selecionados primordialmente por estarem direta ou indiretamente vinculados a uma das duas instituições, no período do estudo, podendo ser considerados, portanto, *‘atores do processo’*.¹²³

Tomando como base o ano de 1987, que inicia o objeto de discussão deste estudo, e o roteiro utilizado nas entrevistas, identificou-se que, na questão nº 1, no concernente ao disposto na Lei nº 8485/87 (Art. 108 - I)¹²⁴, que extingue a FIDEPAR e divide as atribuições da área de treinamento (Art. 108 - VII § 1º) entre duas instituições – uma instituição da administração direta (SEAD) e outra da administração indireta (IPARDES) – na opinião de 7 (sete) entrevistados o disposto na Lei foi parcialmente realizado, 3 (três) consideraram que foi plenamente realizado e 2 (dois) que ainda estaria sendo realizado.

Dos depoimentos colhidos dos entrevistados, considerou-se o estabelecido na

¹²³ *‘atores do processo’* entendido aqui como servidores públicos que participaram direta ou indiretamente, de forma implícita ou explícita, da área de treinamento e desenvolvimento, desempenhando alguma função ou cargo durante o período estudado (1987-1994) em uma das duas instituições ou vinculados a uma delas.

¹²⁴ Ver cópia da Lei nº 8485/87 no Anexo deste estudo.

Lei nº 8485/87 como parcialmente realizado porque, à época, após o sancionamento da Lei, não ficou clara a razão da divisão de atribuições da área de treinamento e quais teriam sido os critérios adotados para dividir a área.

Destacou-se também que a divisão de atribuições da função treinamento e desenvolvimento no Estado foi realizada de forma autocrática – de cima para baixo, apoiando-se no que se entendia como um plano mais amplo de governo.

Por outro lado, também foi comentado que, inicialmente, tanto SEAD como IPARDES tentaram cumprir suas funções estabelecidas na Lei (a DTRH/SEAD seria responsável pelo treinamento administrativo/operacional e o CTD/IPARDES pelo treinamento técnico/gerencial e de nível superior, através da promoção de cursos de especialização *lato sensu*) mas, num determinado momento, os campos de atuação se mesclaram e, a partir daí, se perderam, dando início a um processo de desrespeito à Lei e às formas de atuação nas duas instituições.

Na questão nº 2, para 8 (oito) dos 12 (doze) entrevistados o proposto na Lei não foi revisto, modificado, adequado posteriormente e realizado segundo estas modificações.

Os comentários a respeito da não revisão formal da Lei giram em torno do argumento de que cada uma das instituições procurou adequar-se ao proposto na Lei. Num determinado momento isso deixou de acontecer, passando a ocorrer uma sobreposição de atuações entre as duas instituições. A partir deste fato, acredita-se que as duas instituições deixaram de preocupar-se com o cumprimento da Lei.

Um entrevistado (IPARDES) comentou que a instituição fez sua própria leitura do proposto na Lei e, desta forma, tentou adequar-se internamente, não se preocupando com o que estava disposto formalmente. Portanto, à medida que o tempo foi passando, a Lei deixou de ser cumprida, foi-se adequando nas duas instituições (informalmente) e não foi revisada no sentido legal e formal.

Ainda com base na Lei, solicitou-se aos entrevistados sua opinião com relação ao estabelecimento de diretrizes para implementação de uma política de recursos humanos: 8 (oito) dos entrevistados responderam não existirem diretrizes para esta implementação. Como justificativa, limitaram-se a responder que não houve. Um dos entrevistados

comentou que a última tentativa de implementação de algo nesses moldes, ocorreu na década de 80 (Governo José Richa), quando se tentou reestruturar todo o sistema de administração de pessoal, implantando novos cargos e adequando promoções de alguns outros poucos. Tal iniciativa, porém, ficou apenas “*no discurso e no papel*”.

Disseram que, em termos governamentais, nunca houve uma política de recursos humanos que abrangesse a área como um todo. Portanto, a maioria dos entrevistados considerou que a política não foi implementada, pois não existia.

Na questão seguinte, solicitou-se aos entrevistados uma avaliação do disposto na Lei nº 8.485/87, que dividiu as atribuições da área de treinamento entre as duas instituições, uma da administração direta (SEAD) e outra da administração indireta (IPARDES), houve praticamente o consenso de que, mesmo à época, não foi a melhor decisão para a área de treinamento no Estado. Um dos entrevistados argumentou que foi a divisão¹²⁵ possível, ou seja, não soube dizer se foi a melhor ou pior decisão; argumentou que para saber se foi a melhor decisão, o Estado deveria ter clarificado o objetivo que pretendia atingir, e isto não aconteceu.

Dentre algumas das opiniões com relação à divisão de atribuições, alguns entrevistados argumentaram que não teriam dividido as atribuições. Consideraram que a divisão provocou inúmeras confusões na área de treinamento e que, provavelmente, a centralização conseguiria canalizar esforços e treinar em função de um todo, buscando uma mesma linguagem.

Já o considerado como ‘*pulverização*’¹²⁶ da área enfraqueceu ainda mais a capacidade do Estado em proporcionar treinamento para seus funcionários.

¹²⁵A palavra **divisão** neste parágrafo, assim como em outros momentos deste capítulo refere-se à “divisão de atribuições da área de treinamento e desenvolvimento no Estado” prevista na Lei 8485/87 (citada anteriormente) entre as Instituições IPARDES e SEAD.

¹²⁶O termo ‘*pulverização*’ utilizado pelos entrevistados e em vários momentos no texto, tem como significado *converter em vários fragmentos*. Nos relatos realizados pelos entrevistados o uso do termo procura referenciar a divisão de atribuições ou as causas posteriores à divisão, a partir da qual, além do IPARDES e da SEAD, outros órgãos e instituições passaram a realizar paralelamente treinamento e deixaram de procurar as instituições que, por Lei, deveriam ser as responsáveis pela área de treinamento no Estado. Entenda-se portanto, que a divisão de atribuições disposta na Lei nº 8.485/87 ocasionou a pulverização da área de treinamento no Governo do Estado. Entenda-se aqui que anteriormente ao sancionamento da Lei, apenas as áreas de Educação

Alguns entrevistados afirmaram continuar a favor, ainda hoje, da unificação da área de treinamento que existia com a FIDEPAR. Apesar de a estrutura da instituição extinta estar à época debilitada e de a instituição não ser considerada modelo, argumentou-se que poderia ter sido *revista e reestruturada* para um melhor aproveitamento, e não esvaziada. O seu esvaziamento fez com que fosse extinta e criadas duas instituições que demoraram anos para achar seus caminhos, sabendo-se hoje que, em muitos momentos, na verdade, se perderam.

Num depoimento o entrevistado julgou que, se o Governo tivesse dado força total para uma só instituição, hoje teríamos uma grande instituição de treinamento no Estado.

Por outro lado, um dos entrevistados lembrou o momento político vigente à época. Naquele período, os governantes passaram por muitas pressões da sociedade civil, das imprensas regional, nacional e do empresariado, que começavam a adotar uma postura crítica com relação ao tamanho do aparato de Estado. Nesse sentido, o Governo vê como resposta, de curto prazo, a extinção de uma série de organismos governamentais, justificando, assim, a solicitação de enxugamento da máquina estatal.

Na questão nº 5, quando os entrevistados foram questionados se a decisão em dividir atribuições foi tomada levando-se em consideração aspectos apenas políticos, apenas técnicos ou aspectos técnicos e políticos, houve empate: metade considerou que foram levados em consideração apenas aspectos políticos e a outra metade, aspectos técnicos e políticos. Portanto, os aspectos políticos foram predominantes.

Um ponto argumentado para aqueles que consideraram a decisão apenas política foi que, se fossem levados em consideração aspectos técnicos, a FIDEPAR não teria sido extinta, mas reestruturada.

Alguns entrevistados declararam desconhecer os meandros do que aconteceu por detrás da decisão, mas consideraram que os aspectos políticos prevaleceram e que pode ter existido à época uma guerra de poder e forças.

Nas respostas em que prevaleceu que a decisão foi tomada levando-se em consideração aspectos técnicos e políticos, foi dado ênfase ao argumento de que

(treinamento de professores de 1º e 2º graus) e as Escolas de Polícia Civil e Militar do Paraná realizavam treinamentos específicos às suas áreas de atuação.

qualquer decisão governamental sempre tem um condicionante fundamental, que é o político, mas que aspectos técnicos também pesam sensivelmente, ou seja, a idéia era técnica e política, mas não havia clareza dentro do Estado sobre o que seria uma política de recursos humanos. Houve depoimento de que havia uma contradição na orientação política e muitas divergências no que se entendia por política de recursos humanos: de um lado havia um grupo com visão tecnicista, imediatista; do outro, um objetivo mais político de longo prazo.

Outro depoimento foi que, à época, foram levadas em consideração os dois aspectos, tanto que a divisão de atribuições se efetivou. O que não quer dizer que a Lei foi cumprida. Teve-se a impressão de que a Lei foi cumprida enquanto a concepção de Estado era a dos mentores; quando os mesmos se descompatibilizaram do Governo seu cumprimento deixou de existir.

Houve um depoimento em que um dos entrevistados ficou dividido, considerou que a decisão, enquanto proposta, foi técnica e que, na sua implementação, foi política. Argumentou que a idéia do governador Álvaro Dias, à época, era a de não fortalecer somente um Secretário de Estado.

Ainda tomando como base a Lei nº 8.485/87 e a decisão com relação à divisão de atribuições disposta na Lei, procurou-se averiguar sobre a qualidade da área de treinamento (questão nº 6). O quadro novamente equaliza as opiniões dos 12 (doze) entrevistados: 4 (quatro) declaram que a decisão diminuiu a qualidade da área de treinamento no Estado, 4 (quatro) acham que aumentou e os outros quatro acham que não interferiu.

Dos entrevistados que consideraram a diminuição da qualidade, um compara com o passado à época da FIDEPAR, considerando que de lá para cá houve decréscimo e perdas na área; outro atribui a perda da qualidade ao tempo que foi necessário, após a divisão de atribuições, para as duas instituições se reorganizarem e reiniciarem as atividades na área com um certo equilíbrio.

O outro argumento considerou que, com a FIDEPAR as atividades de treinamento no Estado *não eram* ideais, mas tinham uma certa facilidade de execução.

A diminuição da qualidade do treinamento no Estado foi ocasionada devido à *pulverização*¹²⁷ de esforços.

Houve depoimentos de que a divisão de atribuições estabeleceu escalões distintos: de um lado cuidava-se daqueles que *pensavam o Estado*; do outro, dos que *executavam as ações dos que pensavam*.¹²⁸

Um dos entrevistados colocou que *a visão da área de treinamento teria perdido o foco*, que o Estado *não estaria planejando treinamento e sim projetando*. Segundo ele, Governo não fez e não faz avaliação de desempenho, conseqüentemente, não sabe *quem, para que e nem o que* precisa treinar nem *aonde* quer chegar com as atividades da área de treinamento. O resultado disso provocou *um distanciamento completo da realidade a ser treinada e valorizada profissionalmente*. A *pulverização* e a falta de conhecimento específico da realidade gerou fatos e situações fantasiosas o funcionário sai entusiasmado para treinamento e volta totalmente desengajado.

Outro fato comentado estava diretamente relacionado às chefias que não acompanham nem aproveitam o desenvolvimento do funcionário que volta do treinamento. Esta atitude provocaria uma acomodação das duas partes.

Dentre aqueles que julgaram que a qualidade do treinamento no Estado aumentou, estavam os que entenderam, de uma forma genérica, que a divisão de atribuições revigorou a área, a competitividade entre as duas instituições fez com que uma e outra em tempos diferentes despertassem para uma maior e melhor oferta de treinamentos com qualidade para o funcionalismo público, inclusive para pessoal com escolaridade de nível superior. Um dos entrevistados declarou que, apesar de uma

¹²⁷O significado da palavra, aqui, continua sendo no mesmo sentido referenciado anteriormente. Complementando, poder-se-ia dizer que os entrevistados tentam passar através desta expressão o fato de que “esforços” foram dispendidos, mas sem se chegar a resultados esperados. A área de treinamento à época ficou caracterizada pela fragmentação de esforços.

¹²⁸O contexto deste parágrafo tenciona mostrar que entre as duas instituições, (IPARDES e SEAD) havia um certo desconforto por parte de alguns funcionários no sentido de aceitar o que foi atribuído em Lei a cada uma, ou seja, uma deveria preocupar-se com o treinamento *Lato Sensu*, destinado a funcionários de nível superior e a outra com o de nível administrativo operacional. Neste sentido, criou-se uma certa competitividade entre as duas instituições, provocando futuramente o desrespeito ao estabelecido em Lei e a sobreposição na realização das atividades de treinamento no Estado.

instituição criticar o trabalho da outra, a Lei estimulou que se *fizesse e aumentasse a qualidade do treinamento* no Estado.

Os que pensam que a decisão não interferiu na qualidade do treinamento argumentaram que apesar de ter sido uma época considerada conturbada e desestruturante, houve aproveitamento de técnicos e de equipes de trabalho já experientes.

Em um outro depoimento o entrevistado julga que, de certa forma, a desestruturação de uma instituição como a FIDEPAR, já organizada e com experiência na promoção de atividades de treinamento e formação de recursos humanos, interferiu não na qualidade, mas na quantidade, na oferta à demanda da área de treinamento no Estado, até porque as duas instituições (IPARDES e SEAD) tiveram que se (re)estruturar praticamente do *zero*, demorando alguns anos para atingirem um padrão considerado normal. Uma delas (IPARDES) *nasceu de novo* a partir do sancionamento da Lei. O setor de treinamento do IPARDES atendia às demandas internas da Instituição e à realização de alguns eventos em parceria com instituições estaduais e até internacionais, mas de forma pontual. A partir do sancionamento da Lei nº 8.485/87, passou a ter novas funções, abrangendo todo o funcionalismo que tivesse escolaridade superior (graduação/3º grau) no Estado. Portanto, sua estrutura na área de treinamento teve que revista, adequada a um novo padrão de atividades, com outras características e um tipo de demanda totalmente diferente da vivenciada anteriormente.

Considerou-se, portanto, que a maior perda foi a desativação de um aparato já estruturado. No setor público, quando um órgão é desestruturado (extinto) leva-se algum tempo, às vezes anos, para retomá-lo e estruturá-lo novamente.

A questão nº 7 solicitou a opinião sobre quem (IPARDES ou SEAD) tinha *maior poder, mais status, mais realizações/projetos e maior atuação na área de treinamento* no Estado, durante os governos Álvaro Dias e Roberto Requião. Após a divisão de atribuições das atividades de treinamento, a maioria dos entrevistados elegeu o IPARDES. Um dos entrevistados lembrou que, à época, a SEAD treinava um grupo de funcionários que não divulgava o que havia aprendido, e o IPARDES – devido à modalidade de treinamento que executava e treinando que freqüentava suas programações – proporcionava que os mesmos

fossem os divulgadores da instituição. Essa foi uma das razões pelas quais a instituição passou a ser mais conhecida e conseqüentemente mais procurada, gerando maior poder em relação a outra instituição. Num outro depoimento, o entrevistado julgou que a SEAD demorou muito tempo para *deslanchar/retomar* suas atividades de treinamento e, com isso, o IPARDES adquiriu mais vulto.

Na questão do *status*, um dos entrevistados comentou que, tanto regionalmente como fora do Paraná, a referência ficava sempre em torno do IPARDES. Em mais *realizações/projetos* descreveu que, nos três primeiros anos do governo Álvaro Dias, o IPARDES sobressaiu, no último ano ninguém realizou nada de significativo e ao longo do governo Requião, foi a instituição que realizou projetos de maior peso. Com relação a *maior atuação na área de treinamento*, concluiu que o IPARDES, nos três primeiros anos do governo Álvaro, foi realmente o que mais se destacou; no último ano ninguém realizou nada e, no governo Requião, teve a impressão de que tanto SEAD como IPARDES atenderam um número considerável de treinandos.

Na questão nº 8, sobre *se houve uma política de recursos humanos, no período de 1987 a 1994*, acompanhada da argumentação de que uma política de recursos humanos explícita e integrada deve contemplar áreas como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e plano de carreira, política salarial e benefícios, bem como desenvolvimento e treinamento, obteve-se o seguinte resultado: dos 12 (doze) entrevistados, 11 (onze) responderam que não, justificando a resposta, comentando ou procurando mostrar sua visão com relação à questão. O entrevistado que diferenciou sua resposta afirmou que houve uma política de recursos humanos, *mas não como deveria ser*. Declarou que não foi acompanhada nem direcionada e, por esse motivo, foram deixados espaços entre suas ações.

Alguns dos entrevistados enfatizaram que, da forma integrada como foi questionado, não tinham conhecimento, nem se lembravam de que tenha ocorrido em algum momento uma política dessa forma no Estado. As ações com relação a uma política de recursos humanos sempre foram realizadas de forma *estaque, pontual e isolada*.

Argumentou-se que o governo até trabalhou para que existisse uma política de recursos humanos, mas que, nunca foi implementada de forma estruturada ou integrada.

Alguns entrevistados comentaram que o governo chegou a elaborar um plano de cargos e salários, mas que, quando estava pronto para ser implementado, soube-se que o mesmo desencadearia um processo que, obrigatoriamente, integraria outros subsistemas de recursos humanos. Em virtude disso, a situação mudou de rumo e, novamente, *esbarrou em questões políticas. Tudo voltava, portanto, à estaca zero.*

Um dos entrevistados que participou junto ao PMDB, tanto no governo Álvaro como no Requião, deu um depoimento sobre o que ele entendia e entende ser a implementação de uma política de recursos humanos efetiva. Diante da riqueza de detalhes, acredito ser interessante relatá-lo: *“o Partido (PMDB) não sabia o que fazer com os funcionários públicos, não sabia se os punia porque eles não trabalhavam e ganhavam muito, ou se os ajudava porque eles trabalhavam demais e ganhavam pouco.”* Afirmou que *“esta dúvida permeou toda a gestão de todos os anos do PMDB”* (no Paraná). Comentou ainda que, com relação à implementação de uma política de recursos humanos para o setor público, *“houve muitos estudos, houve políticas que foram criadas e implantadas, algumas até com sucesso, mas que as contradições internas eram grandes em relação ao que fazer,...”* Enfim, declarou que *“faltou uma diretriz central, porque não se tinha esta diretriz.”* Afirmou que *“...o Brasil teve políticas,...”*, exemplificando com fatos concretos do passado e da história da administração pública brasileira: *“...o Brasil teve uma política organizada para o setor público, que infelizmente nunca pôde ser implantada integralmente e,... com o tempo se diluiu, inclusive, se perverteu no seu sentido,...”*(...) *“No tempo do Getúlio, quando se criou o DASP, quando se criaram carreiras por tempo de serviço, os sistemas de promoção, o estímulo a treinamento, a Fundação Getulio Vargas; aquilo era uma política e foi seguida. Depois,... tão complexas foram as relações, que...”*. Poder-se-ia argumentar se isto se deu por causa dos... *“partidos de esquerda ou de direita, se tinham ou não tinham uma política. Não. (...) alguns de direita tinham em alguns momentos, a esquerda também teve em alguns momentos,...agora, implantar de verdade ninguém conseguiu, e o caos está aí,...o serviço público brasileiro é desorganizado”*. Complementou dizendo que a administração pública brasileira

continua administrando o caos e os reflexos de sua desorganização.

A questão nº 9 do roteiro de entrevista procura levantar os fatores que influenciaram a implementação, ou não, da política de recursos humanos no Estado, no período estudado.

Para um grande número de entrevistados o *fator político*¹²⁹ influenciou a não implementação da política de recursos humanos. Argumentou um dos entrevistados, que do ponto de vista de uma estrutura político-partidária, muito frágil, existente no Brasil, certas áreas na administração pública – como recursos humanos ou, no caso, especificamente a área de treinamento – não rendem vantagens políticas sérias para nenhum governador, nenhum prefeito, nenhum presidente, e isso então influenciaria a não implementação. Julgou, portanto, que não é uma das prioridades políticas dos governantes. Outro entrevistado argumentou, também, que o que faltou foi o apoio do gerente maior do Estado (governador) e o governo assumir a área como um projeto de Estado. Portanto, pelo fato de não existir o apoio em momento chave, o próprio governo acabou determinando a não consolidação.

A maioria considerou que é o *fator estratégico (técnico)* que tem maior influência na implementação de políticas. Um entrevistado entendeu que esse fator aparecia sempre em situações em que o governo era cobrado por instituições fora do âmbito do Estado do Paraná ou do âmbito governamental – uma cobrança externa ao governo – ou, também, nas ocasiões em que o governo precisava solicitar um subsídio externo para a realização de determinado evento ou empreendimento. Neste caso, com base nestas alegações, o estratégico existiu e se mantém.

Os fatores econômicos e financeiros tiveram proporcionalidade igual à do estratégico. Para a maioria são fatores que influenciaram a implementação da política de recursos humanos. Foi argumentado que o que se buscava era a racionalidade dos serviços no setor público e, dessa forma, havia um objetivo econômico e financeiro que influenciou a implementação da política de recursos humanos.

Um entrevistado, exemplificando ações na área de treinamento e

¹²⁹*Fator político*, entendido aqui como atitudes de ingerência política que influenciam a realização ou não de uma política pública.

desenvolvimento, salientou que quando houve vontade política – não necessariamente do governante, mas dos gerentes de área e Secretários de Estado que compreenderam a importância da qualificação de seus quadros – existiu a busca de recursos econômicos e financeiros para realização de eventos.

Um entrevistado interpretou que fatores econômicos e financeiros tiveram também um grande poder de decisão na área de recursos humanos. No seu depoimento, declarou que à medida que o orçamento do Estado fica comprometido, ninguém prioriza, por exemplo, a área de treinamento em detrimento de outras atividades. Constatou que, no caso, treinamento ficou sempre em segundo, terceiro ou quarto plano na escala de prioridades governamentais.

Para a maioria, *fatores tecnológicos* influenciaram a não implementação da política no período em questão. A argumentação dos entrevistados perpassou pela visão do Estado com relação à tecnologia. No governo Álvaro Dias, a preocupação com o aparato tecnológico, se existia, era praticamente imperceptível. O que se percebeu foi que, paulatinamente, criou-se uma consciência da importância para o Estado em investir na área. A partir do governo Requião, iniciou-se a preocupação com a inserção da ferramenta da informática, até então não difundida no Estado. Montou-se a infra-estrutura que se considerou necessária e se investiu fortemente no treinamento em informática.

Quanto aos *fatores legais*, obteve-se um empate nas respostas, metade julgou que *influenciou a não* implementação e a outra metade considerou que *não influenciou* a implementação da política de recursos humanos.

Um entrevistado que considerou não influenciar a implementação declarou que existiam todas as condições legais para a implementação, só que não foi implementada. Outro depoimento confirmou a declaração acima. O entrevistado lembrou que inúmeros estudos e atos legais foram feitos e propostos, mas quando era chegado o momento da implementação nada era feito e sabia-se que não iria ser feito. Não houve comentários por parte da outra metade que julgou que *fatores legais* influenciaram a não implementação da política.

Com relação aos *fatores gerenciais*, 7 (sete) dos 12 (doze) entrevistados

julgaram influenciar a *não implementação da política*.

Um entrevistado afirmou que os fatores gerenciais foram os que mais influenciaram a não implementação da política de recursos humanos.

Outro depoimento enfatizou que, sem dúvida alguma, o gerenciamento é falho, mesmo o Paraná tendo história em investir na formação de seus gerentes. Segundo o entrevistado, por melhores intenções que as pessoas tivessem, – e nem sempre tiveram, – *não existiu e não existe uma base de conhecimento acumulado e experiência para se gerenciar bem*.

Quanto aos *fatores éticos*, outro empate: metade julgou que sim, que influenciaram a implementação e a outra metade considerou que não influenciaram a não implementação.

Muitos não fizeram comentários; dos que deram depoimento, dois entrevistados consideraram ser um fator que influenciou a implementação da política. Um entrevistado afirmou que este era o lado bom, por saber que sempre houve uma preocupação ética. O outro depoimento reforçou que, desde o governo Richa até o governo Requião, a preocupação ética era muito grande, sendo perceptível este aspecto mesmo nas poucas ações que se conseguiu implementar.

Quanto aos fatores *culturais (educacionais)*, obteve-se o maior número de respostas para aqueles que consideraram não influenciar a não implementação. Nenhum entrevistado fez comentários.

Na questão nº 10, do roteiro de entrevista, foi solicitado aos entrevistados que fizessem uma hierarquização, por ordem de importância, em conteúdos que, por hipótese, deveriam constar de uma política de recursos humanos. A cada entrevistado, foi solicitado que, ao responder a questão, tentasse visualizar a realidade da administração pública paranaense.

Alguns entrevistados deixaram de responder a uma ou outra hierarquização alegando falta de conhecimento.

Na finalização dos escores da hierarquização, houve entre os 12 (doze) entrevistados alguns empates. Portanto, considerou-se o quadro abaixo uma forma

organizada de demonstrar o resultado obtido. O quadro sintetiza as respostas dadas do total dos entrevistados. A coluna ao lado do conteúdo, indica o escore total atingido na hierarquização.

CONTEÚDO	ESCORE OBTIDO NA HIERARQUIZAÇÃO
Sistema de ingresso no serviço público através de concursos	4
Plano de carreira e ascensão funcional integrado a cargo/função	1
Avaliação funcional (de desempenho) de todos os cargos inclusive chefias, assessorias e direção	5
Plano de desenvolvimento funcional específico por cargo/função e instituição	2 e 4
Reciclagem constante dos recursos humanos, administrativo e operacional para o desempenho dos cargos/funções	3
Aprimoramento técnico e gerencial a médio e longo prazos, visando promover educação contínua e profissionalização dos quadros existentes no Estado	1 e 6
Plano de benefícios (assistência médica e odontológica)	7

Analisando os resultados à luz da administração pública paranaense, o quadro acima demonstrou que os entrevistados consideraram ser *o plano de carreira e ascensão funcional integrado a cargo/função* o principal conteúdo de uma política de recursos humanos. No quadro seguinte (página 112), os 12 entrevistados, sem exceção, consideraram que a mesma situação ainda é uma das lacunas existentes na administração de recursos humanos do Estado.

O segundo quadro confirma o panorama crítico enfrentado na administração pública do Estado do Paraná, também demonstrando ser um dos anseios do servidor público paranaense.

Cabe realçar que, quando o assunto trata da valorização do servidor público no Estado, vem à tona o “velho” discurso sobre plano de carreira e ascensão. Na realidade, até a presente data, os servidores públicos paranaenses conhecem “plano de carreira e ascensão funcional” de “ouvir falar”, porque, efetivamente, um plano nunca foi implementado.

Como conseqüência natural do plano de carreira, o segundo escore dos conteúdos foi estabelecido para *o plano de desenvolvimento funcional específico por cargo e função*, apesar de alguns entrevistados o hierarquizarem em quarto lugar.

O conteúdo que aborda *a área e modalidades de treinamento e*

desenvolvimento ficou estabelecido em terceiro lugar no que concerne à reciclagem constante dos servidores públicos, em sexto e em primeiro, respectivamente, para alguns entrevistados que demonstraram uma certa disparidade nas concepções. Para uns a visão de médio e longo prazos e o aprimoramento técnico gerencial é mais importante do que para outros. Por outro lado se poder-se-ia dizer que há uma preocupação com a constante e contínua educação e treinamento do servidor público.

O *sistema de ingresso no serviço público através de concursos* ficou em quarto lugar, empatado com o *plano de desenvolvimento funcional específico*, como já foi mencionado. Ressalta-se no quadro seguinte que 10 (dez) dos 12 (doze) entrevistados afirmam existir o sistema de ingresso no Paraná. Portanto, demonstra-se que, sob o ponto de vista de uma política de recursos humanos, este sistema é considerado pelos entrevistados como um fato consumado, ou seja, o fato de a admissão no serviço público ser única e exclusivamente através de concursos está completamente absorvida pelo servidor.

Como quinto escore ficou hierarquizada a *avaliação funcional (de desempenho) de todos os cargos, inclusive chefias e assessorias*. Conforme depoimentos dos entrevistados, existem inúmeras dificuldades em realizar uma efetiva avaliação de desempenho no setor público. Argumenta-se que, quando as barreiras não são de ordem técnica, esbarra-se na esfera política. Desta forma, defronta-se com um ciclo vicioso, em que uma gestão transfere a responsabilidade de avaliar para a outra e assim sucessivamente. Infelizmente, o ato de avaliar e ser avaliado é para o servidor público paranaense um tabu. Acredita-se que este aspecto possa ter no elemento cultural seu forte aliado, tornando o ato de avaliar e/ou medir questionável e, na concepção de alguns, utópico.

O sétimo e último escore dos conteúdos para uma política de recursos humanos paranaense ficou para o *plano de benefícios (assistência médica e odontológica)*. Já no quadro seguinte, as respostas dos entrevistados consideram não existir, mas ser necessário. Isso demonstra que apesar de, comparativamente aos outros conteúdos, este

ter sido considerado o último na escala de hierarquização, o governo do Estado ainda não oferece um plano de benefícios que satisfaz as necessidades de seus usuários.

Conforme se destacou anteriormente, o quadro abaixo refere-se à segunda parte da questão formulada sobre os conteúdos da política de recursos humanos na administração pública paranaense. Foi solicitado aos 12 (doze) entrevistados para que respondessem, em cada um dos conteúdos, se eles *existem no Paraná* ou se *não existem, mas deveriam existir*.

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARANAENSE

CONTEÚDOS	EXISTE NO PARANÁ	NÃO EXISTE, MAS DEVERIA EXISTIR
Sistema de ingresso no serviço público através de concursos	10	2
Plano de carreira e ascensão funcional integrado a cargo/função	2	10
Avaliação funcional (de desempenho) de todos os cargos inclusive chefias, assessorias e direção	1	11
Plano de desenvolvimento funcional específico por cargo/função e Instituição		12
Reciclagem constante dos recursos humanos administrativo e operacional para o desempenho dos cargos/funções	8	4
Aprimoramento técnico e gerencial a médio e longo prazos, visando promover educação contínua e profissionalização dos quadros existentes no Estado	11	1
Plano de benefícios (assistência médica e odontológica)	4	8

Enriquecendo a análise dos conteúdos inerentes a uma política de recursos humanos para a administração pública paranaense, a seguir serão relatados alguns depoimentos realizados pelos entrevistados.

Dos depoimentos com relação aos conteúdos, um dos entrevistados declarou que *qualquer burocracia do mundo só funciona bem (mas pode cometer erros) se tiver uma base em que as pessoas saibam que, se trabalharem, se esforçarem, se aperfeiçoarem serão promovidas e se continuarem trabalhando no seu nível de forma satisfatória, mesmo sem se aperfeiçoarem, aumentarão, ainda que não na mesma velocidade, por mérito ou tempo de serviço. Sem isso não é uma estrutura pública.*

Outro depoimento considerou que o *plano de carreira e ascensão funcional é o*

ponto principal de uma política de recursos humanos e que este deveria estar integrado não só ao cargo ou função, mas também ao atingimento dos objetivos da instituição onde o funcionário está trabalhando. Declarou ainda que dentro do conhecimento disponibilizado em rede, é mais importante atingir um resultado enquanto grupo do que procurar atingir resultados individualmente.

Um outro entrevistado ressaltou que o sistema de ingresso existente no serviço público não prepara o funcionário logo após a sua admissão em termos de qualificação para que ele possa melhor exercer sua função. Exemplificou com a Receita Estadual, que qualifica o recém admitido, mas o faz porque é obrigada por Lei; portanto, para o quadro geral de funcionários do Estado, são exceções, não é regra.

Outro depoimento enfatizou que na administração pública paranaense a política de recursos humanos é imediatista; até hoje não se conseguiu elaborar um plano de longo prazo, que começasse por exemplo, definindo o perfil do funcionário.

Na questão seguinte (nº 11), solicitou-se aos entrevistados que avaliassem se *na política de recursos humanos na administração pública paranaense existem critérios para:* (ver quadro das respostas abaixo)

CRITÉRIOS PARA:	EXISTE NO PARANÁ	EXISTE NO PARANÁ, MAS NÃO É IMPLEMENTADO	NÃO EXISTE, MAS DEVERIA EXISTIR.
Determinação da quantidade de recursos humanos	3	6	3
Manutenção de registros e controles quantitativo e qualitativo	3	5	4
Desenho do perfil e quadro existente dos servidores	1	4	7
Planejamento e alocação de servidores por cargo	1	5	6
Definir condições físicas, ambientais, de higiene e segurança	2	5	5
Auditoria permanente da implementação e adequação constante da política e dos procedimentos relacionados com recursos humanos nas instituições	1	1	10

Dos comentários nesta questão, com relação ao critério *determinação da quantidade de recursos humanos*, percebe-se no quadro acima, que a maioria considerou existir, mas não ser implementado.

Este critério para determinação da quantidade de recursos humanos no Estado é também chamado de “Orçamento de Recursos Humanos” coordenado pela Secretaria de Estado da Administração. Um dos entrevistados declarou que, “*se considerarmos que o Orçamento de Recursos Humanos é feito para o Estado como um todo, poderíamos dizer que existe; a SEAD tem tentado,*” desde o governo Álvaro Dias.

Outro depoimento lembrou o período do governo Álvaro Dias, no qual de uma forma geral, existia um critério técnico, mas que não era utilizado isoladamente, aparecendo como um dos critérios a serem levados em conta no orçamento e que em muitas ocasiões foi utilizado dentro da conotação “politicamente correta”, como confirma a declaração do entrevistado: “*não se aumentava o quadro de funcionários, mas, demitia-se. Não se aumentava o quadro por duas razões: primeira, porque não havia dinheiro; segunda, porque era politicamente incorreto nomear funcionários, à época; era a política do enxugamento que veio com toda força no fim do governo Álvaro.*”

No critério *manutenção de registros e controles quantitativo e qualitativo 5* (cinco) dos 12 (doze) entrevistados considerou existir mas não ser implementado. Um dos entrevistados argumentou que “*registro sempre se teve, mas qualitativo nenhum*”. Isso quer dizer que os registros que existem são econômicos e financeiros, para fins de orçamento ou folha de pagamento. Não existem e não são trabalhados para fins e uso da administração dos recursos humanos, ou seja, em termos de escolaridade e perfil do funcionário, para se levar em consideração possível ascensão funcional ou necessidade de treinamento.

Quanto ao *desenho do perfil e quadro existente dos servidores*, os entrevistados consideraram que não existe, mas deveria existir. Não foram feitos comentários.

No critério *planejamento e alocação de servidores por cargo*, a maioria dos entrevistados respondeu que não existe mas deveria existir. Um depoimento acrescenta

que *houve várias tentativas em se fazer este planejamento, mas o número de tentativas era tão grande que demonstrava que nenhuma deu certo.*

Quanto ao critério de *definir condições físicas, ambientais, de higiene e segurança* houve empate: 5 (cinco) dos entrevistados julgaram que existe, mas não é implementado, outros 5 (cinco), consideraram que não existe, mas deveria ser implementado e 2 (dois) consideraram que existe no Paraná.

Neste critério, um dos entrevistados lembrou que esta foi uma preocupação governamental que iniciou à época do governo Richa (anterior ao de Álvaro Dias) e aconteceu *principalmente por pressão das próprias associações de funcionários, advindas do edifício¹³⁰ em que se localizavam um grande número de Secretarias de Estado.* Este fato chamou a atenção de *alguns Secretários de Estado que começaram a entender e atender as reivindicações dos funcionários.*

No critério *auditoria permanente da implementação e adequação constante da política e dos procedimentos relacionados com recursos humanos nas instituições,* dez dos doze entrevistados responderam que não existe, mas deveria existir.

Um entrevistado justificou sua resposta dizendo que *as pessoas que estão preparadas para fazer esta auditoria, seja para o treinamento, por curso de formação, etc., estão todas em disfunção... a pessoa até tem boa vontade de fazer as coisas, mas não tem embasamento, não tem respaldo.*

Um outro entrevistado declarou que *os grupos que exercem funções de treinamento no Estado* preocupam-se com este critério, mas são *preocupações fragmentadas, não é uma preocupação do governo.* Concluiu que *a auditoria em recursos humanos não existe, é um feeling e uma preocupação dos profissionais que atuam na área.*

¹³⁰O entrevistado estava fazendo referência ao Edifício Humberto de Alencar Castelo Branco, localizado no bairro Centro Cívico em Curitiba, onde estão localizadas as Secretarias da Administração, Planejamento, IPARDES e a Procuradoria Geral do Estado.

Na questão nº 12 foi perguntado aos entrevistados como poderia ser *avaliada a área de treinamento nos períodos do Governo Álvaro Dias e no Governo Roberto Requião*. Ver respostas no quadro a seguir:

ÁREA DE TREINAMENTO	GOV. ÁLVARO DIAS	GOV. ROBERTO REQUIÃO
Treinamento de: BOA QUALIDADE	10	10
MÁ QUALIDADE	1	-
Atendeu às necessidades do servidor	8	9
Não atendeu às necessidades do servidor	2	1
Aumentou a oferta de treinamentos	4	10
Diminuiu a oferta de treinamentos	6	1
A satisfação do treinando era:		
MAIOR (ou existente)	6	8
MENOR (ou inexistente)	4	-

Em termos do resultado obtido através das respostas nesta questão, ressalta-se que o resultado não deve ser considerado em sua totalidade (como 100%) respondido pelos 12 (doze) entrevistados.

O motivo de não se ter a totalidade das respostas justifica-se porque um dos entrevistados solicitou não responder a questão dentro do período do governo Álvaro Dias e outro não responder dentro do governo Roberto Requião. O argumento dado pelos entrevistados foi o mesmo: eles estavam trabalhando fora do governo no período solicitado pela questão.

Outra limitação foi que alguns entrevistados declararam *não saber o que responder* e portanto, solicitaram deixar as respostas em branco.

Como pode ser observado no quadro de respostas, dos entrevistados que responderam a questão com relação à *qualidade do treinamento nos governos Álvaro Dias e Roberto Requião*, analisando-a de uma forma geral, consideraram como de boa qualidade.

Um entrevistado comentou que o treinamento nos dois governos foi de boa qualidade, mas *a quantidade em função da disponibilidade de recursos é que foi diferente* nos dois governos. Salientou que, *assim como os recursos, a oferta de*

treinamento aumentou significativamente de um governo para o outro, mas, como havia necessidade de se colocar essa cultura para o funcionalismo público, no momento de se criar uma Escola de Governo não houve apoio político. Um outro entrevistado confirmou, declarando, que o que existiu em treinamento foi pouco, mas foi de boa qualidade.

Um outro depoimento declarou que a questão de o treinamento atender ou não as necessidades do servidor *daria um livro*. Justificou sua opinião, declarando que *se pensarmos no servidor como pessoa, cidadão, indivíduo, o treinamento atende, pois o indivíduo fica profissionalmente mais bem preparado. Mas se esquecermos a pessoa e enxergarmos apenas o servidor, o aproveitamento pelo Estado do que ele aprendeu vai depender do que o governo vai dar ou oferecer a ele se tiver um bom aproveitamento no treinamento, da compreensão de onde ele está inserido, um melhor conhecimento dos instrumentos de seu trabalho e do comportamento que ele deve adotar nesta ou naquela função. Os cursos atendem a necessidade...agora, se atendem a necessidade que a sociedade tem do servidor é outra conversa,...não depende só dele. Houve momentos, por exemplo, em que se encaminhava para treinamento os funcionários que não eram importantes no âmbito do Estado, porque os importantes não podiam ir,... Assim como eles não eram importantes, quando voltavam, não eram aproveitados.*

Ao analisar o quadro (ver p.116) quanto ao *aumento ou diminuição da oferta de treinamentos*, cabe observar que 10 (dez) dos entrevistados consideraram aumentar a oferta no Governo Roberto Requião e 6 (seis) consideraram que diminuiu.

Quanto ao *grau de satisfação do treinando*, (ver o quadro de respostas na p.116) comparando-se o resultado obtido apresentou nas duas gestões pode-se perceber um pequeno aumento no Governo Requião. Um depoimento confirmou, que mesmo levando-se em consideração que num governo foram treinados menos funcionários do que no outro, *as pessoas deram muito valor ao treinamento, tanto num governo como no outro.*

De uma forma geral, analisando as respostas dos entrevistados nos dois governos, pode-se perceber que a avaliação da área de treinamento no governo Roberto Requião apresentou melhores resultados que no governo Álvaro Dias.

Na questão nº 13, cujas respostas estão no quadro a seguir, foi solicitada a opinião dos entrevistados com relação a algumas demais subfunções integradas à área de treinamento na administração pública paranaense nos governos Álvaro Dias e Roberto Requião.

GOVERNO ÁLVARO DIAS	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Integrada à carreira do servidor		4	8
Integrada às necessidades do cargo	2	1	9
Integrada à avaliação de desempenho		9	3

GOVERNO ROBERTO REQUIÃO	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Integrada à carreira do servidor	2	4	5
Integrada às necessidades do cargo	4	2	5
Integrada à avaliação de desempenho		8	3

Um dos entrevistados declarou que, à época, as instituições responsáveis por treinamento *atendiam por atacado. Quem definia se era atendido ou não, era o cliente e não a organização no momento de selecionar o aluno. Não havia seleção de alunos, não se analisava se ele estava adequado ou não para aquele treinamento, se era melhor para sua organização ou não, ou se estava integrado à função que ele desenvolvia. O aluno é que escolhia e achava que 'aquilo' (aquele tipo de curso/treinamento) o atendia... . Em alguns casos ele estava certo, mas em outros não. Nunca partiu do governo, foi uma preocupação que partiu do aluno, do interessado em fazer o curso.*

Outro depoimento reforça o anterior. O entrevistado afirmou que *nem sempre a chefia encaminha o servidor ideal para fazer aquele determinado curso, nem sempre aquilo que ele vem fazer é o que ele esperava. Estes pontos não são averiguados com antecedência. Muitas vezes a pessoa vem pelo nome do curso, sem prestar atenção ao programa como um todo.*

Um outro entrevistado declarou que no governo Álvaro Dias algumas fundações e a administração indireta tinham *uma política mais ou menos independente*

da política salarial do governo e, nesse sentido, muitos funcionários que voltavam de cursos de especialização, mestrado ou doutorado recebiam avanço salarial. No governo Requião, as indiretas perderam essa autonomia. No seu depoimento acrescentou: *Se tivéssemos uma administração de pessoal descentralizada na política de recursos humanos quando o funcionário voltasse do treinamento e houvesse recurso por instituição, poderia haver um acréscimo salarial, mas isso cria competitividade entre a administração direta e a indireta, que, por outro lado não é muito desejável. Não é desejável com o funcionário público estatutário da administração direta, mas poderia haver uma isonomia, mas nunca vai acontecer,...cria um desconforto para o governo, é complicado.* Acrescentou que o governo Requião já não houve mais esta perspectiva, pois todos os funcionários, em 1991, passaram a ser estatutários e se perdeu o poder de influir no avanço salarial.

Na questão nº 14, foi solicitada a opinião dos entrevistados quanto às oportunidades de treinamento proporcionadas ao servidor na administração pública paranaense nos governos Álvaro Dias e Roberto Requião, bem como quanto a sua valorização pelas chefias.

Novamente alguns dos entrevistados não se sentiram à vontade para responder à questão em um ou outro período de governo; portanto, no quadro abaixo pode-se verificar que do total de 12 (doze) entrevistados, 10 (dez) responderam à questão.

GOVERNO ÁLVARO DIAS	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Foi dada a oportunidade para o servidor ser treinado em cargos ou funções compatíveis com seu desenvolvimento profissional	4	3	4
Foi valorizado pela sua chefia imediata, durante e após o treinamento	-	6	4

GOVERNO ROBERTO REQUIÃO	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Foi dada a oportunidade para o servidor ser treinado em cargos ou funções compatíveis com seu desenvolvimento profissional	6	1	4
Foi valorizado pela sua chefia imediata, durante e após o treinamento	-	3	7

Comparativamente, o governo Requião sobressai em todas as respostas dadas, tanto quanto à oportunidade dada ao servidor em ser treinado em cargos ou funções compatíveis com seu desenvolvimento profissional, como quanto à valorização do treinando pela sua chefia durante e após o treinamento.

Nesta questão dois entrevistados deram seus depoimentos. Um argumentou que a falta de valorização financeira quando um funcionário volta de um curso como mestrado ou doutorado, gera conseqüentemente a sua perda. O fato de isso acontecer, segundo este entrevistado, vem gerando uma perda anual significativa de muitos funcionários altamente especializados do Governo para a iniciativa privada, ou para as universidades. Acredita que o culpado é o próprio Governo, que não cumpre o que ele mesmo determinou. Está previsto em Lei que o funcionário voltando de uma licença para curso *Stricto Sensu* deve prestar seus serviços ao Estado por no mínimo dois anos. Na prática, isso não acontece; o funcionário volta, normalmente bem qualificado, comumente recebe uma proposta externa bem mais vantajosa do que a do governo, demite-se e desvincula-se. Declarou que aqui cabe uma crítica ao Estado pois *a Lei é clara e obriga o funcionário a ficar no Estado, infelizmente, não é cumprida. Este fato, além de grave, gera um esvaziamento intelectual "diabólico". O funcionário foi valorizado sim, mas em que circunstâncias foi valorizado? Na pior circunstância possível, não trabalhou para o Estado e foi trabalhar na universidade. Fica-se sem saber, portanto, que tipo de contribuição este funcionário estaria dando ou não para o Estado.*

O outro entrevistado argumentou quanto à valorização do servidor pela chefia imediata, considerando que isso acontece de maneira pontual. Sabe-se que um ou outro é valorizado quando o caso se torna público. Declarou que *depende da competência do profissional que saiu para treinamento. Mesmo em nível de especialização, ninguém muda em 360 horas/aula.*

A questão nº 15, solicitou aos entrevistados *quais seriam os critérios/fatores que predominaram na condução das ações de treinamento na SEAD e no IPARDES no período de 1987 a 1994.*

Volta-se a ressaltar que, nesta questão, muitos entrevistados deixaram de responder a um ou outro ponto e alguns avaliaram ter predominância de igual valor tanto em uma como na outra instituição.

CRITÉRIOS / FATORES	SEAD	IPARDES
Fatores Políticos	6	9
Fatores Técnicos	4	12
Recursos Humanos Qualificado (Competência)	9	12
Recursos Orçamentários	6	10
Recursos Físicos (Instalações)	1	10
Injunções Político-Partidárias	1	3
Relações de Parentesco/Amizade	2	2
Vaidade Pessoal	6	4
Busca de Projeção Externa (Nacional e Internacional)	4	11
Tecnologia (Máquinas e Equipamentos)	1	11
Autoritarismo ("Treina-se quem se quer")	1	2

Esta questão mostra a diferença existente nos aspectos levantados na administração da área de treinamento nas duas instituições (SEAD e IPARDES).

O resultado das respostas obtidas mostra no quadro que *Fatores Técnicos e Recursos Humanos Qualificado (Competência)* foi considerado pelos 12 (doze) entrevistados ser predominante na condução das ações de treinamento no IPARDES.

Entretanto o número de entrevistados que respondeu, nos mesmos dois critérios/fatores, deixaram evidente que a SEAD também considerava estes fatores relevantes na condução de suas ações.

Nos critérios referentes aos recursos *Orçamentários e Físicos* se percebe ainda maior predominância para o IPARDES. Apesar de 6 (seis) dos 12 (doze) entrevistados também destacarem a atuação na área orçamentária para a SEAD mas, somente 01 (um) entrevistado avaliou que o critério *Recursos Físicos* foi uma preocupação dessa instituição.

Fatores como *Injunções Político-Partidárias e Relações de parentesco/amizade* foram critérios que poucos entrevistados quiseram responder. Porém, em *Injunções*

Político-Partidárias houve uma maior incidência no IPARDES e dos que responderam obteve-se um empate em *Relações de parentesco/amizade*.

Em contraponto, sobressaiu na SEAD o fator *Vaidade Pessoal*. Um dos entrevistados declarou que este fator teve maior destaque devido ao estilo demonstrado pelos administradores, à época, tanto no governo Álvaro Dias, como no Requião.

Nos fatores *Busca de Projeção Externa e Tecnologia*, o IPARDES obteve maior incidência nas respostas dos entrevistados. Nos mesmos fatores, a SEAD obteve uma pequena pontuação em relação a *Projeção Externa* entretanto, no fator *Tecnologia* somente 01 (um) entrevistado considerou ser uma preocupação da instituição.

Segundo depoimento de um dos entrevistados, as ações de treinamento “nas duas instituições tiveram seus altos e baixos mas, não se pode negar que o IPARDES investiu bem mais em seu pessoal, se informatizou e ganhou muito mais espaço institucional que a SEAD”.

A 16ª questão da entrevista solicita ao entrevistado sua opinião, de um modo geral e sintético, e sua avaliação da área de treinamento no período dos Governos Álvaro Dias e Roberto Requião.

Nesta questão, os 12 (doze) entrevistados, sem exceção, deram suas opiniões e fizeram comentários embora na classificação das respostas muitas das opiniões coincidiram no período do governo Álvaro Dias e Roberto Requião, e nos dois respectivamente.

Para melhor compreensão, optou-se em registrar as opiniões, comentários e sugestões pontuando-as e compondo as respostas por período de governo.

Governo Álvaro Dias (1987-90)

- Foi quando politicamente começou a ser cobrado dos governantes a necessidade de “*enxugar a máquina do Estado*”¹³¹ – portanto, treinamento significava dispêndio e não *enxugar*. Com isso, o Estado sofreu neste período.
- Havia uma consciência neste governo de que era necessário treinar pessoas e

¹³¹Significa reduzir os funcionários, demitir pessoal, cortar gastos através da demissão de pessoal, no caso significava não investir em treinamento.

treiná-las bem. Mesmo com limitações tentou-se montar um esquema que favorecesse isso. Este esquema teve apoio nos três primeiros anos de governo, no último com a hegemonia do Estado mínimo, neoliberal de Collor, tornado hegemônica no Brasil, isso tudo foi mandado *para o espaço*.

- Depois da extinção da FIDEPAR, porque até este período não se tinha força para se fazer nada, houve um desenvolvimento qualitativo muito grande por parte do IPARDES.
- Ficou preso à divisão de atribuições entre IPARDES e SEAD, discutiu-se muito por espaço institucional.
- Apesar de todos os problemas enfrentados, o Paraná ainda era uma referência para os demais Estados da Federação.
- O governo começou mais ou menos bem, depois houve uma total desestruturação. Não houve nenhuma preocupação com o treinamento. Não se deu importância à área, passou-se até um pouco pela irresponsabilidade do governo com a área.

Governo Roberto Requião (1991-94)

- Foi um governo (governador) muito mais voltado para o Estado, tinha ligações orgânicas menores com a sociedade civil. O estado tinha que funcionar, dar respostas.
- No caso do IPARDES, em um período de 04 anos, (referia-se à gestão do governo Álvaro Dias) a estrutura de treinamento foi duas vezes desmontada; durante o governo Requião, foi montada de novo. Oscilou muito.
- Neste governo, foi-se entendendo que não é o Estado mínimo, enxuto, mas sim o Estado eficiente, eficaz...e isso passa pela qualificação dos recursos humanos do Estado. Mesmo que seja num regime voluntarista, no qual não exista uma correlação absoluta, real, entre o treinamento do funcionário e quanto ele recebe, mesmo neste sentido vai ser necessário.

- Houve muita pressão de dentro do governo para o governador reconstruir melhor aquilo que tinha sido iniciado no governo anterior. Isso permitiu que, em certos setores, como na área do IPARDES e, até da SEAD, se fizesse até melhor do que no governo Álvaro.
- A divisão de atribuições já estava mais bem definida, a competitividade entre as duas instituições se arrefeceu no início do governo, mas voltou com força total em final de governo.
- No IPARDES houve uma continuidade, uma ampliação do que aconteceu no governo Álvaro. Principalmente com o investimento e incentivo dado ao treinamento na área de informática.
- treinamento serviu para outros objetivos, não era um objetivo em si, era um instrumento de poder. A questão pairava um pouco entre a vaidade pessoal que existia entre o IPARDES e a SEAD. Busca de projeção externa, não ficava vinculada a um gerente, ou secretário,...muitos viam alí (através da área de treinamento) uma perspectiva profissional de se projetar e realizar algo do ponto de vista profissional e não mesquinho. Ver seu trabalho reconhecido.
- IPARDES conseguiu uma disponibilização para fazer uma Escola de Governo que não conseguiu se concretizar devido a um aspecto temporal.
- Delimitou melhor a área de treinamento. Mas ainda o treinamento era feito aleatoriamente e fora da realidade. Continuou projetando treinamento em vez de planejá-lo.

Considerações dos entrevistados sobre os dois períodos de governo e demais críticas, sugestões e propostas:

- Deveria existir um órgão único de treinamento, para que não se *pulverizassem* recursos financeiros, humanos,... e outros, provavelmente da administração indireta. Esse órgão deveria ter autonomia financeira e ficar longe da *burocracia* da administração direta.

- órgão único deveria parar tudo o que se está fazendo, fazer uma avaliação do funcionário, do serviço que está prestando, do seu perfil e da sua qualificação. Saber o que o Estado quer deste funcionário, quais são seus objetivos, metas, que serviços deve prestar à comunidade.
- Estado está direcionando demasiadamente a área de treinamento para a Pós-Graduação, elitizando sem ter o devido retorno.
- Em termos de treinamento, o Estado deve investir em todos os níveis – da servente ao pós-graduado – mas o que se vê é o treinamento pelo treinamento. Deve-se redirecionar a área.
- maior problema do Governo *é a falta de continuidade*.
- A vontade política de um governante é preponderante.
- político deve saber aproveitar o que existe do técnico.
- treinamento no Paraná não é prioridade, pode vir a ser. Tivemos épocas em que ele foi.
- As pessoas não acreditam mais no treinamento. A área já tentou tantas formas e alternativas e nenhuma delas teve uma continuidade realmente efetiva, solidificada, consolidada. As pessoas não acreditam mais, talvez um dia voltem a acreditar. A palavra-chave para o treinamento seria a *continuidade*.

Diante do que foi relatado pelos entrevistados, muito pouco ficou para ser dito ou comentado, muitas das declarações falam por si sós.

Entretanto, dentro do que se pretendeu no capítulo, com o relato do discurso oficial das ações realizadas na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na administração pública do Estado do Paraná, no período de 1987 a 1994, e o resultado da pesquisa de campo, pôde-se comprovar que foi um período marcado pela “descontinuidade” motivada por inúmeras mudanças principalmente de ordem legal, política e administrativa.

As ações na área foram implementadas de forma isolada e descontínua, confirmando-se assim a existência de discrepâncias entre o discurso e a prática de uma política de recursos humanos integrada definida para os servidores civis da administração pública paranaense.

Nas duas administrações – Álvaro Dias e Roberto Requião – foram feitas algumas tentativas em se iniciar um processo de valorização do servidor público, mas não foram implementadas efetivamente através de programas ou atividades. Em nenhum momento se percebeu preocupação com o serviço prestado pelo servidor público ao cidadão-cliente; com isso confirma-se que o foco governamental ainda olha somente para dentro dos interesses de algumas pessoas e da máquina estatal. Portanto, dentro do período estudado, o que se apresentou como sendo uma política pública na área de recursos humanos ficou apenas na retórica sem nenhum compromisso com a prática.

CAPÍTULO V

CONCLUSÃO

UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

O instrumental teórico sobre política e políticas públicas foi essencial para a compreensão do todo acerca do processo de formulação e implementação de uma política integrada de recursos humanos.

Constatou-se que todos os processos inerentes à uma gestão administrativa devem ser baseados em pelo menos dois pilares fundamentais: *as políticas*, que são os princípios e as diretrizes que balizam decisões e comportamentos, e *as práticas*, que são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para o norteamento das ações no âmbito das organizações e sua relação com o ambiente externo.

Entretanto, para administrar recursos humanos alocados em diferentes níveis hierárquicos e em áreas que constituem um complexo número de setores, coordenadorias, grupos e outras unidades, deve-se delinear um modelo de gestão voltado para em políticas e práticas. Nem sempre este modelo está explicitado ou formalizado,¹³² podendo ser inferido, formulado através da observação da prática e dos antecedentes da organização. Embora se argumente que existem documentos formais e oficiais de uma política de recursos humanos, notou-se que, no Paraná, houve evidentes contradições entre o que é proposto em nível formal e o que foi realizado em nível concreto.

Ao se comparar o discurso do governo¹³³ agregando-o às informações do relato documental sobre as ações na área de desenvolvimento de recursos humanos¹³⁴ – especificamente treinamento e desenvolvimento – e a análise qualitativa dos dados

¹³²Ver Capítulo II deste trabalho.

¹³³Ver Capítulo III deste trabalho, onde são resumidas as intenções e propostas de ação governamental com base no *Plano Plurianual 1992-1995*.

¹³⁴Ver Capítulo III - itens: 3.3; 3.3.1 e 3.3.2 deste trabalho.

obtidos na pesquisa de campo, ficou constatado que as ações, em sua maioria, foram implementadas de forma casuística.

Para fins desta análise, optou-se em dividir o período estudado em dois: o primeiro, relativo ao do Governo Álvaro Dias (1987-90); o segundo, ao Governo Roberto Requião, (1991-94).

Notou-se, que no primeiro período, o caráter preponderante era reajustar a *máquina governamental* aos moldes e exigências, ditadas no discurso à época, advindas da esfera federal. Além dos ajustes, somavam-se problemas de ordem econômica pelos quais o país passava, e que desencadearam maior desestruturação em vários setores e áreas do Governo, incluindo a área de treinamento e desenvolvimento.

Como em todo processo de mudança, este governo sofreu inúmeras resistências e pressões, mas teve como aliado o poder da Lei,¹³⁵ que dispôs sobre a reorganização da estrutura básica do Poder Executivo da administração pública do Estado.

Na área de desenvolvimento de recursos humanos, este período de governo ficou atrelado à divisão de atribuições da área de treinamento e à disputa de espaço institucional. Em meio a tantas mudanças, pode-se dizer que o governo perdeu tempo, recursos e provocou desagregação de grupos de trabalho. Muito pouco se realizou em termos de desenvolvimento e valorização do servidor público paranaense.

De resultados concretos, o Governo Roberto Requião teve, segundo entrevistados da pesquisa de campo, uma pequena melhoria se comparado ao anterior. Argumentava-se que o Estado tinha de dar algumas respostas aos cidadãos. Neste período de governo, em consonância com o que vinha agitando os meios governamentais e empresariais, à época, preocupou-se em aparelhar melhor o Estado em termos de tecnologia de uso. A compra de equipamentos, a estruturação de laboratórios de informática e a ebulição de treinamentos específicos à área de informática. De acordo com os dados obtidos na pesquisa de campo, foram grandes ganhos qualitativos para o Estado. Diante deste fato, acredita-se que em termos de informática foi este o governo que realmente colocou o setor público paranaense na era

¹³⁵Quando o Governo do Estado implementa mudanças administrativas/organizacionais e estruturais através da Lei nº 8.485/87.

da informatização.

Entretanto, não houve nenhuma iniciativa concreta em se implementar uma política integrada de recursos humanos.

Como foi relatado pelos entrevistados, as ações no todo da área de recursos humanos foram isoladas e pulverizadas. Nenhum dos dois governos procurou efetivamente integrar esforços na área de treinamento e desenvolvimento em conjunto; ao contrário, foram governos que acirraram uma disputa entre as áreas de treinamento¹³⁶.

Ainda conforme relato dos entrevistados, o contexto da administração pública paranaense apontou para a existência durante todo o período estudado, de inúmeras dificuldades no estabelecimento de prioridades por parte dos dirigentes. Existiu uma nítida falta de sintonia e sincronia entre as ações desenvolvidas pelas instituições estudadas.

LUCENA,¹³⁷ como já mencionado, considera que o estabelecimento de políticas de recursos humanos deve estabelecer diretrizes bem definidas para assegurar a consistência dos propósitos dimensionados e a realização de suas expectativas.

As evidências no relato dos fatos ocorridos no período estudado mostram que persiste nas organizações, a exemplo do relatado na administração pública do Estado do Paraná, uma visão distorcida dos fatores e funções inerentes ao estabelecimento de uma política de recursos humanos passível de ser implementada.

O que pode ser constatado nos dois governos e confirmado pela pesquisa de campo é que o grande problema do governo do Estado do Paraná não é formular e implementar uma política integrada de recursos humanos, mas a descontinuidade entre as gestões. Considerou-se que esta descontinuidade foi motivada pela falta do estabelecimento de prioridades e pelas mudanças consecutivas de rumos nas instâncias de poder do Estado.

O servidor público paranaense, assim como o cidadão-cliente-contribuinte, ainda são elementos considerados fora do processo. Continuam sendo eleitores, mas não fazem parte do poder decisório e do cerne das ações governamentais.

¹³⁶Ver Capítulo IV, 4.2 - 4.2.1 Pesquisa de Campo. p. 96-125. Destacaria ao leitor, p.122-125, deste trabalho, ler transcrição da questão nº 16 da entrevista estruturada, resumindo todos os depoimentos dos entrevistados – referencia os dois períodos de governo estudado.

¹³⁷LUCENA, Maria Diva de Saete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1990.

Enfim, ao término do estudo pode-se afirmar que uma política de recursos humanos deve realçar a interrelação de pessoas e organização, no sentido de que haja cooperação, de que se tente encontrar soluções de ajuste à sua realidade, modificando quando necessário o foco de ação, de maneira que se possa conjugar esforços entre setores e entre as necessidades do funcionário e da organização.

Este agir governamental volta a confirmar um dos pontos importantes e normalmente esquecido nas organizações, de qualquer natureza, ou seja, a organização encontrar uma forma adequada para que seus funcionários realizem seu trabalho gostando do que estão fazendo, e não o inverso.

Falou-se em *descontinuidade*, mas notou-se *continuidade no discurso governamental*, ou seja, o governo continua administrando a área de recursos humanos através do treinamento como um viés da execução de projetos em áreas e para grupos de interesse específicos – sem definir ou se preocupar com as reais demandas governamentais. Sendo assim, a implementação de uma política integrada de recursos humanos ainda é uma utopia, um instrumento de retórica enquanto não existir pragmaticamente um discurso que se coadune com a prática.

Formar os pilares para uma verdadeira política de recursos humanos não é tarefa fácil e não deve estar centrada apenas no discurso de uma lei ou projeto de governo. A tarefa deve estar assentada e integrada à implementação de um plano de carreira autêntico, com cargos e salários definidos e uma política salarial adequada. A área de treinamento e desenvolvimento deve ser *um* dos instrumentos da integração entre as demais funções da administração de recursos humanos para a efetiva implementação de uma política, e não um solucionador de possíveis discrepâncias com fins imediatistas.

Ao finalizar este trabalho, sugere-se que novos estudos sejam desenvolvidos sobre o tema. Espera-se também que esta dissertação possa também ensejar outros estudos sobre as ações de recursos humanos que possam ser implementadas por governos estaduais e que possam, de alguma forma, contribuir para a valorização de seus servidores ensejando a melhoria da verdadeira missão do setor público – atender as necessidades do cidadão-cliente e da sociedade como um todo.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russel. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- Almond, A Gabriel & Powell Jr., G. Bingham. *Comparative politics today: a world view*. 6 ed., HarperCollins Publishers Inc., New York: NY, 1996.
- Aquino, Cleber Pinheiro de Aquino. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- Argyris, Chris A. *A interação indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1975.
- Associação brasileira de treinamento e desenvolvimento. *Manual de treinamento e desenvolvimento*. 2ª edição. São Paulo: Coordenador: Gustavo G. Boog, 1994.
- Ávila, Henrique de Azevedo & Santos, Márcio Peixoto de S. A utilização de cenários na formulação e análise de políticas para o setor público. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 22(4):17-33, out./dez., 1988.
- Baer, Werner. *A economia brasileira*. Trad., Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 1996.
- Barroso, Dicleia Silva. *Políticas de recursos humanos, do discurso oficial à prática: Estudo realizado na Administração Direta do Estado do Espírito Santo*. (Dissertação de Mestrado). Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas, 1995.
- Bastos, Lilia da R., Paixão, Lyra., Fernandes, Lúcia M. & Deluiz, Neise. *Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias*. UFRJ. 4ª reimpressão (1993), Rio de Janeiro, 1995.
- Bergamini, Cecília W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Bethlem, Agrícola de Souza. *Política e estratégia de empresas*. Editora Guanabara Dois S.A Rio de Janeiro: 1981.
- _____. *Gerência à brasileira*. São Paulo: Editora McGraw Hill, 1989.
- Bobbio, Norberto & Matteucci, Nicola & Pasquino, Gianfranco. *Dicionário de política*. 7ª edição. vol. I e II. Brasília: Editora UNB, 1995.
- _____. *Estado, Governo, Sociedade. Para uma teoria geral da política*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1ª ed., 1986. 5ª reimpressão, 1995.
- _____. *A teoria das formas de governo*. Brasília: Editora Universidade de Brasília - UnB, 7ª ed., 1994.
- Brasil. Constituição. República Federativa do Brasil - BR, 1989.
- Castor, Belmiro Valverde Jobim e outros. *Estado e administração pública: reflexões*. Brasília: Fundação Centro de Formação do Servidor Público FUNCEP, 1987.

- Castro, Marco Luiz de, Rubem, Guilherme, & Serva, Maurício. *Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia*. Trabalho apresentado no 19º Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, João Pessoa, 1995.
- Clegg, Stewart. O poder, linguagens e ação nas organizações. In Jean François Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1993.
- Dahl, Robert A. *Modern Political Analysis*. Second Edition. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 1970
- Dye, Thomas R. *Models of politics: some help in thinking about public policy*. In: *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ. Texto traduzido, cap. 2., 1972
- _____. *Policy analysis: the thinking man's response to the demand for relevance*. In: *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ. Tradução de Maria Lúcia de Oliveira., 1972
- Eco, Umberto. *Como se faz uma tese*. 11ª ed., São Paulo: Editora Perspectiva S.A., 1994.
- Estado do Paraná. Governo do Estado. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.(1991). *Lei n.º 9882. Plano Plurianual para o período de 1992 a 1995. Art. 1º, incluídas as alterações do Anexo II*.
- Estado do Paraná. Governo do.(1987). *Decreto n.º 2579*. Diário Oficial n.º 2579, 3 de agosto.
- Estado do Paraná. Governo do.(1987). *Lei n.º 8485. Organização do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública*. Diário Oficial n.º 2540, 8 de junho.
- Estado do Paraná. Governo do.(1987). *Plano de Governo - Álvaro Dias*.
- Estado do Paraná. Governo do.(1992). *Decreto n.º 1419*. Diário Oficial n.º 3794, 30 de junho.
- Etzioni, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo, Pioneira, 1973.
- Faria, José Henrique de. Treinamento, oligarquia e instituições. *Revista Executivo*. FDRH, Ano 5, n.º 20, Porto Alegre, jan./jun., 1979
- _____. *Relação de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.
- Flippo, Edwin B. *Princípios de administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1970.
- Foucault, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1ª edição:1979, 11ª reimpressão, 1995.
- Freitag, Barbara. *O indivíduo em formação*. São Paulo: Cortez Editora, 1994.
- Fundação Escola Nacional de Administração Pública (1995). *Escolas de Governo e profissionalização do funcionalismo*. Brasília: ENAP/CDID. Coord.: Vera Lúcia Petrucci, Marcelo Brito e Maria Helena de Castro Santos.

- Galbraith, John Kenneth. *Anatomia do poder*. Trad.: Hilário Torloni. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- Gil, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.
- Gutierrez, Luiz Homero Silva. Recursos Humanos - uma leitura contextualista. *Revista de Administração de Empresas* - RAE. Fundação Getulio Vargas, São Paulo: Jul/Ago., 1995, n.4, 72-82.
- Hales, Colin. *Managing through organisation. The management process, forms of organisation and the work of managers*. Rotledge. New York., 1993.
- Kliksberg, Bernardo. Uma gerência pública para os novos tempos.(Tradução de Marcelo Brito), *Revista do Serviço Público* - RSP. Brasília, Jan./Jul, 1994, vol. 118, n.1, 119-142.
- Leitão, Sérgio Proença. O poder no contexto da decisão organizacional. *Revista de Administração Pública*.- RAP Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 30 (2): 137-51, mar./abr., 1996.
- Lima, Maria Elizabeth Antunes. Novas políticas de recursos humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. RAE Fundação Getulio Vargas, São Paulo, v.34, n.3, p. 115-124, Maio/jun., 1994.
- Lobos, Júlio A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- Lucena, Maria Diva de Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1990.
- Matos, Ruy Alencar. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. *Revista de Administração Pública*. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 14 (3): 19-26, jul./set., 1980.
- Medeiros, Antônio Carlos de & Brandão, Hugo Júnior. Em busca de novos paradigmas para a análise de políticas públicas. *Revista de Administração Pública*. - RAP. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 24(3): 4-53, maio/jul.,1990.
- Medina, Anamaria Vaz de Assis. *Modelos e lentes: uma discussão sobre a análise de políticas públicas. Análise & Conjuntura*. Belo Horizonte, 2 (1): 40-55, jan./abr., 1987.
- Messeder, José Eduardo. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *Revista de Administração Pública*. RAP Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 23 (4) 49-61, ago./out., 1989.
- Mintzberg, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- Mitchell, William C. & Simmons, Randy T. *Beyond politics: markets, welfare, and the failure of Bureaucracy*. Library of Congress. Westview Press. USA: 1994.
- Monteiro, Jorge Vianna. O processo decisório da política pública. *Fundamentos da política pública*. Rio de Janeiro: IPEA, 1982.

- Monteiro, Jorge Vianna. *Políticas públicas e instituições*. Maio, 1991 (mimeo)
- Monteiro, Jorge Vianna. *Sobre políticas públicas*. Julho, 1994. Texto introdutório da apostila de Gestão de Políticas Públicas do Curso Intensivo de Pós-Graduação em Administração Pública - CIPAD - FGV/EBAP/SEAD-PR
- Morgan, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- Motta, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 4ª ed., Rio de Janeiro: Record, 1994.
- Nadler, Leonard. & Wiggs, Garland D. *Managing human resource development*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, CA., 1989.
- Odiome, George S. *Personnel administration by objectives*. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1971.
- PARANÁ. Governo do Estado. (1987-1994). *Mensagem à Assembléia Legislativa*.
- Pereira, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.
- Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. Brasília: 1995.
- Recursos Humanos: foco na modernidade: textos selecionados. ABRH Rio. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1992.
- Resende, Ênio. *É preciso mudar o discurso em recursos humanos*. 3ª ed., São Paulo: Sumus, 1986.
- Ribeiro, João Ubaldo. *Política; quem manda, por que manda, como manda*. 2ª ed., Nova Fronteira. Rio de Janeiro: 1986.
- Scantimburgo, João de. *O poder moderador. História & teoria*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1980.
- Silva, Paulo Vieira da & Pedone, Luiz. Formação de políticas de governo. *Revista Análise & Conjuntura*, Belo Horizonte, 2 (2): 61-73, Maio/Ago., 1987.
- Subirats, José. *Análisis de políticas y eficacia de la administración*. Madri. INAP/MAP, 1989.
- Teixeira, Gilnei Mourão & Messeder, José Eduardo. *A administração de recursos humanos para a década de 90*. Trabalho elaborado em out., 1989 (mimeo)
- Toledo, Flávio de. *Administração de pessoal: Desenvolvimento de recursos humanos*. 7ª ed., São Paulo: Atlas, 1989.
- Toledo, Gastão Alves de. *Grupos de pressão no Brasil*. Programa Nacional de Desburocratização - PrND. Instituto dos Advogados de São Paulo. Brasília: DF, 1985.
- Vergara, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. *Cadernos EBAP*. Publicação da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. n.º 52, Junho, 1990.

_____. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

Viana, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. Revista de Administração Pública. Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 30(2): 5-43, mar./abr., 1996.

Wahrlich, Beatriz Marques de Souza. Uma análise das teorias de organização. 5.ed. revista e aumentada. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1986.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO ENTREVISTA ESTRUTURADA

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ROTEIRO ENTREVISTA ESTRUTURADA

PESQUISA DE CAMPO - DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Título da dissertação:

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DO PARANÁ: ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA.

Objetivo Final:

Analisar as políticas de recursos humanos definidas, no período de 1987 a 1994, na administração pública do Governo do Estado do Paraná, mais especificamente na área de treinamento e desenvolvimento, identificando o distanciamento entre o discurso e a prática na formulação e implementação destas políticas.

Data da entrevista: ____/____/1997 Entrevista n° _____

Início às _____ horas. Término às _____ horas.

ENTREVISTADO (A) : _____

CARGO QUE OCUPA/ATUAL: _____

INSTITUIÇÃO/ÓRGÃO ATUAL: _____

TEMPO DE ATIVIDADE EXERCIDA NO SERVIÇO PÚBLICO: _____

OBS.: _____

QUESTÕES

1. A Lei nº 8485/87 (Art. 108 - I) que extingue a FIDEPAR e divide as atribuições da área de treinamento (Art. 108 - VII § 1º) uma da administração direta (SEAD) e outra da administração indireta (IPARDES):

Você considera que o disposto na Lei:

- () foi **plenamente** realizado.
 () foi **parcialmente** realizado.
 () ainda **está sendo** realizado.
 () ainda **não está sendo** realizado.

2. O proposto na Lei nº 8485/87 foi:

() revisto, modificado, adequado posteriormente e realizado segundo estas modificações.

() não foi revisto nem adequado posteriormente.

- A partir do disposto na Lei nº 8485/87 poder-se-ia dizer que foram estabelecidas diretrizes para a implementação de uma política de recursos humanos?

() Sim () Não

Justifique sua resposta.

3. Como você avaliaria a política ?

() foi implementada () não foi implementada () foi parcialmente implementada.

4. Como você avaliaria o disposto na Lei nº 8485/87 que dividiu as atribuições da área de treinamento entre duas instituições - uma da administração direta (SEAD) e outra da administração indireta (IPARDES).

() para a época foi melhor decisão para a área de treinamento no Estado.

() mesmo para época, não foi a melhor decisão para a área de treinamento no Estado.

5. Na sua opinião, essa decisão foi tomada levando-se em consideração:

() apenas aspectos políticos.

() apenas aspectos técnicos.

() aspectos técnicos e políticos.

() outros: _____

6. Na sua opinião, essa decisão:

() diminuiu a qualidade da área de treinamento no Estado.

() aumentou a qualidade do treinamento no Estado.

() não interferiu na qualidade do treinamento no Estado.

() outros: _____

7. Após a divisão de atribuições das atividades de treinamento entre a SEAD e o IPARDES, no período de 1987 (Governo Álvaro Dias) até 1994 (Governo Roberto Requião).

Na sua opinião, nesta época quem tinha:	SEAD	IPARDES
Maior poder		
Mais status		
Mais realizações/projetos		
Maior atuação na área de treinamento		
Outros - cite:		

Justifique.

8. Você considera que no período de 1987 a 1994 houve uma política de recursos humanos explícita para os servidores públicos do Estado?

Como por exemplo: Uma política integrada que contemplasse recrutamento/seleção, avaliação de desempenho/plano de carreira, política salarial/benefícios, desenvolvimento/treinamento.

() Sim () Não

Justifique sua resposta.

9. Fatores que influenciaram a implementação ou não da política de recursos humanos no Estado, no período de 1987 a 1994.

	Influenciaram a implementação		Influenciaram a não implementação	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
políticos	()	()	()	()
estratégicos (técnicos)	()	()	()	()
econômicos e/ou financeiros	()	()	()	()
tecnológicos	()	()	()	()
legais	()	()	()	()
gerenciais	()	()	()	()
éticos	()	()	()	()
culturais (educacionais)	()	()	()	()

Se quiser, justifique.

10. Hierarquize - na ordem de importância o 1º, 2º, 3º, 4º, etc.

Quais seriam os conteúdos que deveriam constar numa política de recursos humanos na administração pública paranaense?

CONTEÚDO	EXISTE NO PARANÁ	NÃO EXISTE, MAS DEVERIA EXISTIR
() Sistema de ingresso no serviço público através de concursos		
() Plano de carreira e ascensão funcional integrado a cargo/função		
() Avaliação funcional (de desempenho) de todos os cargos inclusive chefias, assessorias e direção		
() Plano de desenvolvimento funcional específico por cargo/função e instituição		
() Reciclagem constante dos recursos humanos administrativo e operacional para o desempenho dos cargos/funções		
() Aprimoramento técnico e gerencial a médio e longo prazos visando promover educação contínua e a profissionalização dos quadros existente no Estado		
() Plano de benefícios (assistência médica e odontológica)		

11. Na política de recursos humanos na administração pública paranaense existem critérios para:

CRITÉRIOS	EXISTE NO PARANÁ	EXISTE NO PARANÁ, MAS NÃO É IMPLEMENTADO	NÃO EXISTE, MAS DEVERIA EXISTIR.
Determinação da quantidade de recursos humanos			
Manutenção de registros e controles quantitativo e qualitativo			
Desenho do perfil e quadro existente dos servidores			
Planejamento e alocação de servidores por cargo			
Definir condições físicas, ambientais, de higiene e segurança			
Auditoria permanente da implementação e adequação constante da política e dos procedimentos relacionados com recursos humanos nas instituições			

Justifique/Comente.

12. Como você avaliaria a área de treinamento nos períodos do Gov. Álvaro Dias e no Gov. Roberto Requião:

ÁREA DE TREINAMENTO:	GOV. ÁLVARO DIAS	GOV. ROBERTO REQUIÃO
Treinamento de: BOA QUALIDADE		
MÁ QUALIDADE		
Justifique.		
Atendeu as necessidades do servidor		
Não atendeu as necessidades do servidor		
Justifique.		
Aumentou a oferta de treinamentos		
Diminuiu a oferta de treinamentos		
Justifique.		
A satisfação do treinando era:		
MAIOR (ou existente)		
MENOR (ou inexistente)		
Justifique.		

13. Na sua opinião, a **ÁREA DE TREINAMENTO** na administração pública paranaense foi:

GOVERNO ÁLVARO DIAS	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Integrada à carreira do servidor			
Integrada às necessidades do cargo			
Integrada à avaliação de desempenho			

Justifique/comente.

GOVERNO ROBERTO REQUIÃO	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Integrada à carreira do servidor			
Integrada às necessidades do cargo			
Integrada à avaliação de desempenho			

Justifique/comente.

14. Na sua opinião, **QUANTO AO SERVIDOR** na administração pública paranaense:

GOVERNO ÁLVARO DIAS	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Foi dada a oportunidade para o servidor ser treinado em cargos ou funções compatíveis com seu desenvolvimento profissional			
Foi valorizado pela sua chefia imediata, durante e após o treinamento			

Justifique/comente.

GOVERNO ROBERTO REQUIÃO	SIM	NÃO	EM ALGUNS CASOS
Foi dada a oportunidade para o servidor ser treinado em cargos ou funções compatíveis com seu desenvolvimento profissional			
Foi valorizado pela sua chefia imediata, durante e após o treinamento			

Justifique/comente.

15. Quais os CRITÉRIOS/FATORES que predominaram na condução das ações de treinamento na SEAD e no IPARDES no período de 1987 a 1994 ?

CRITÉRIOS / FATORES	SEAD	IPARDES
Fatores Políticos		
Fatores Técnicos		
Recursos Humanos Qualificado (Competência)		
Recursos Orçamentários		
Recursos Físicos (Instalações)		
Injunções Político-Partidárias		
Relações de Parentesco/Amizade		
Vaidade Pessoal		
Busca de Projeção Externa (Nacional e Internacional)		
Tecnologia (Máquinas e Equipamentos)		
Autoritarismo ("Treina-se quem se quer")		

16. Em sua opinião, de um modo geral e sintético, como você avaliaria a área de treinamento no período do Governo:

- Álvaro Dias:
- Roberto Requião:

ANEXO B - LEIS E DECRETOS REFERENCIADOS NO TRABALHO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PARANÁ - FIDEPAR

a) Vinculação

Secretaria de Estado da Administração - SEAD.

b) Histórico legal

Decreto nº 5.061,
de 20.02.1974
DOE nº 245

- Institui o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE, vinculado ao Secretário Extraordinário para o trato de assuntos de Planejamento e Coordenação Geral.

Lei nº 7.189 de
30.08.1979
DOE nº 625

- Institui a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná - Fidepar e extingue o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos.

Decreto nº 1.719, de
27.12.1979
DOE nº 704

- Aprova o estatuto da Fidepar.

Lei nº 7.817, de
29.12.1983
DOE nº 1.691

- Extingue a Secretaria de Estado dos Recursos Humanos, e passa as suas atribuições, pessoal e patrimônio à Secretaria de Estado da Administração e altera a composição do Conselho de Administração da Fidepar.

c) Legislação em vigor

LEI Nº 7.189

A Assembléia Legislativa do Estado do Paraná decretou e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Fica instituída a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná - Fidepar, com personalidade jurídica de direito privado, autonomia administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Estado dos Recursos Humanos.

... omissis...

Art. 6º - ...

Parágrafo Único - A partir da regulamentação da Fidepar, deixará de existir o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE, cujo acervo, responsabilidades e atividades ser-lhe-ão incorporados até o final dos programas em andamento.

... omissis...

Art. 16 - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio do Governo em Curitiba, em 30 de agosto de 1979.

NEY BRAGA

Governador do Estado

Segismundo Morgenstern

Secretário de Estado dos Recursos Humanos

DECRETO Nº 1.719

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso de suas atribuições, considerando o disposto no art. 6º da Lei nº 7.189, de 30 de agosto de 1979, e tendo em vista o ofício nº 3.736/79, da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos.

DECRETA:

Art. 1º - Fica aprovado o Estatuto da Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná - Fidepar, que acompanha e integra o presente Decreto.

Art. 2º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Curitiba, em 27 de dezembro de 1979, 158º da Independência e 91º da República.

NEY BRAGA
Governador do Estado

Segismundo Morgenstern
Secretário de Estado dos Recursos Humanos

**ESTATUTO DA FUNDAÇÃO INSTITUTO DE
DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DO PARANÁ**

CAPÍTULO I
Da Denominação, Regime Jurídico, Sede e Duração

Art. 1º - A Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná, instituída nos termos da Lei Estadual nº 7.189, de 30 de agosto de 1979, tem personalidade jurídica de direito privado e rege pelo presente Estatuto e pela legislação aplicável.

§ 1º - No texto deste Estatuto e sigla Fidepar e a expressão Fundação se equivalem como denominação da entidade.

§ 2º - A Fidepar é entidade da administração indireta do Governo do Estado, vinculada à Secretaria de Estado dos Recursos Humanos, com autonomia administrativa e financeira.

Art. 2º - A Fidepar tem sede e foro na Cidade e jurisdição em todo o território do Estado do Paraná.

§ 1º - Poderão ser abertas ou extintas unidades regionais em qualquer ponto do Estado e critério da Diretoria Executiva, ouvido antecipadamente o Conselho de Administração.

§ 2º - O prazo de duração da Fidepar é indeterminado.

CAPÍTULO II

Dos Objetivos

Art. 3º - A Fidepar terá como objetivo central o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos para os setores públicos e privado, por meios próprios ou em colaboração com entidades municipais, estaduais, nacionais e/ou internacionais.

Art. 4º - Cabe especificamente à Fidepar:

- I - assessorar o Governo do Estado e outros órgãos públicos e o setor privado na elaboração e análise dos projetos especiais pertinentes à política de recursos humanos, a serem desenvolvidos ou estimulados em função dos objetivos das programações estadual, federal ou municipal;
- II - identificar necessidades e selecionar pessoal da administração pública ou de empresas privadas, para participar dos programas por ela promovidos;
- III - executar programas e atividades de capacitação e valorização de pessoal técnico e administrativo, inclusive especialistas da administração pública e de empresas privadas;
- IV - elaborar, executar e coordenar programas e atividades de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos de caráter permanente ou temporário, em todos os graus e em todas as áreas de atuação do Governo;
- V - planejar, coordenar e estimular programas de pesquisas sobre recursos humanos que visem a identificação quantitativa da força de trabalho necessária ao uso de processos científicos e tecnológicos na administração pública.
- VI - selecionar e indicar candidatos a bolsa de estudos, visando sempre dotar a administração pública de elementos efetivamente capacitados ao exercício de atividades técnicas e especializadas;
- VII - estimular e conceder facilidades de cursos de especialização, mestrado e doutorado, com o objetivo de formar professores, consultores e profissionais habilitados a difundir as mais modernas técnicas no setor, além de dar oportunidade aos egressos e formandos em cursos vinculados às várias especializações;
- IX - coordenar estágios de estudantes e técnicos nos órgãos da administração direta do Estado;

- X - treinar e conscientizar o proprietário rural, no sentido de mostrar-lhe o instrumental técnico e científico que está a sua disposição e que poderá ser utilizado para racionalizar sua atividade;
- XI - pesquisar permanentemente a oferta e demanda de mão-de-obra qualificada;
- XII - promover a integração entre o setor público estadual e as universidades;
- XIII - compatibilizar as diversas iniciativas relativas a treinamento e desenvolvimento de pessoal, e complementá-las nos pontos de estrangulamento, maximizando o aproveitamento do pessoal docente, material didático e estrutura organizacional disponíveis, além de avaliar e aperfeiçoar os sistemas e métodos operacionais adotados;
- XIV - constituir-se em Centro de Desenvolvimento de pessoal para a Administração Pública;
- XV - planejar a organização de empreendimentos públicos ou privados em seu campo de atuação, prestando assistência técnica necessária à sua execução;
- XVI - constituir-se em centro de pesquisa, documentação e divulgação de conhecimentos técnicos em treinamento e desenvolvimento.

Art. 5º - Para a consecução de seus objetivos, a Fidepar poderá celebrar acordos, ajustes, contratos e convênios com entidades públicas ou privadas, nacionais ou internacionais.

CAPÍTULO IV

Das Diretrizes Básicas de Funcionamento

Art. 8º - A Fidepar elaborará planos, programas e projetos, visando o cumprimento de seus objetivos, obedecendo às diretrizes da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos e, quando for o caso, as normas federais aplicáveis.

Parágrafo Único - Os planos, programas e projetos a que se refere este artigo ficam sujeitos ao exame e manifestação, no processo decisório, do Conselho de Administração, nos termos do art. 14 deste Estatuto.

Art. 9º - A Fidepar, no que se refere às normas de administração:

- I - adotará, quanto ao seu pessoal:
 - a) critérios de seleção ajustados à importância das posições a serem preenchidas, às características do mercado de trabalho

e às determinações das leis reguladoras do exercício das profissões;

- b) regime jurídico da legislação trabalhista, podendo ser colocados à disposição da Fidepar servidores da administração estadual, percebendo remuneração exclusivamente por uma das fontes com as vantagens da Lei;
- c) plano de classificação e avaliação de cargos e salários compatível com o mercado de trabalho.

II - elaborará:

- a) plano anual de trabalho, atendendo às necessidades dos setores público e privado e segundo as diretrizes básicas da Secretaria de Estado dos Recursos Humanos;
- b) sistemas de acompanhamento e avaliação de resultados com base em informações sobre custos e indicadores de desempenho.

Art. 10 - O desempenho da Fidepar será avaliado:

- I - no âmbito das finalidades e objetivos institucionais e quanto à sua situação administrativa, pela Secretaria de Estado dos Recursos Humanos;
- II - no campo econômico e financeiro, bem como na área de controle de legitimidade, pelo Conselho de Administração;
- III - no âmbito da legislação específica, pelo Tribunal de Contas do Estado.

CAPÍTULO VII

Das Disposições Finais e Transitórias

Art. 25 - O provimento pela autoridade competente de posições de chefia, na estrutura organizacional da Fidepar, deve tomar em consideração a habilitação do candidato, sua afinidade com a posição, experiência profissional e capacidade administrativa.

Art. 26 - A Fundação gozará dos privilégios e isenções dos tributos estaduais.

Art. 27 - A partir da aprovação deste Estatuto, deixará de existir o Programa Paranaense de Treinamento de Executivos - PPTE, cujo acervo, responsabilidades e atividades serão incorporados à Fidepar.

Art. 28 - Os recursos financeiros da Fidepar serão, preferencialmente, movimentados através de organizações bancárias oficiais.

Art. 29 - Enquanto não se instalar o primeiro Conselho de Administração, as suas atribuições serão exercidas por uma Junta, composta pelo Secretário de Estado dos Recursos Humanos, pelo Secretário de Estado da Administração, e pelo Diretor Superintendente da Fidepar.

Art. 30 - Os casos omissos neste Estatuto, serão resolvidos pela Diretoria Executiva.

LEI Nº 7.817

A Assembléia Legislativa do Estado do Paraná decretou e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º - Fica extinta na estrutura organizacional básica do Poder Executivo Estadual a Secretaria de Estado dos Recursos Humanos - SERH, criada pela Lei nº 6.636, de 29 de novembro de 1974 e regulamentada pelo Decreto nº 1.683, de 09 de março de 1976, passando as suas atribuições, pessoal e patrimônio para a Secretaria de Estado da Administração - SEAD.

... omissis ...

Art. 5º - O “caput” do artigo 5º da Lei nº 7.189, de 30 de agosto de 1979, passa a ter a seguinte redação:

“Art. 5º - A Fidepar será administrada por um Conselho de Administração composto por 5 (cinco) membros e 1 (uma) Diretoria Executiva, composta por 2 (dois) membros, todos nomeados pelo Governador do Estado com mandato de 4 (quatro) anos, permitida a recondução”.

Art. 6º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio do Governo em Curitiba, em 29 de dezembro de 1983.

JOSÉ RICHA

Governador do Estado

Belmiro Valverde Jobim Castor
Secretário de Estado do Planejamento

LEI Nº 8.485

**ORGANIZAÇÃO DO PODER EXECUTIVO NO
SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

1987

SUMÁRIO

	PÁGINA
TÍTULO I Da Caracterização da Administração Pública Estadual como Sistema, suas Metas e Objetivos (arts. 1.º a 4.º)	01
TÍTULO II Do Poder Executivo como Sistema Organizacional (arts. 5.º a 8.º)	03
TÍTULO III Da Estrutura Organizacional Básica do Poder Executivo (arts. 9.º a 15)	05
CAPÍTULO I Das Disposições Preliminares sobre a Estrutura Básica (arts. 9.º e 10)	05
CAPÍTULO II Da Definição da Estrutura Organizacional Básica (art. 11)	06
CAPÍTULO III Das Disposições Finais sobre a Estrutura Básica (arts. 12 a 15)	07
TÍTULO IV Do Âmbito de Ação da Administração Direta (arts. 16 a 42)	08
CAPÍTULO I Da Governadoria (arts. 16 a 24)	08
CAPÍTULO II Das Secretárias de Estado de Natureza Instrumental (arts. 25 e 26)	11
CAPÍTULO III Das Secretarias de Estado de Natureza Substantiva (arts. 27 a 36)	12
CAPÍTULO IV Das Unidades Estruturais Comuns a todas as Secretarias de Estado (arts. 37 a 42)	16

TÍTULO V Das Responsabilidades Fundamentais e Atribuições Básicas das Chefias na Administração Direta (arts. 43 a 51)	17
CAPÍTULO I Das Responsabilidades Fundamentais (art. 43)	17
CAPÍTULO II Das Atribuições Básicas (arts. 44 a 51)	18
TÍTULO VI Dos Sistemas Estruturantes da Administração Pública (arts. 52 a 72)	25
CAPÍTULO I Da Caracterização e Abrangência dos Sistemas Estruturantes (arts. 52 a 54)	25
CAPÍTULO II Do Funcionamento dos Sistemas Estruturantes (arts. 55 a 72)	26
TÍTULO VII Das Bases Fundamentais da Ação Administrativa na Administração Direta (arts. 73 a 90)	31
CAPÍTULO I Da Programação e Controle de Resultados (arts. 74 a 78)	32
CAPÍTULO II Da Coordenação Funcional (arts. 79 e 80)	32
CAPÍTULO III Da Regionalização Administrativa e Descentralização do Processo Decisório (arts. 81 a 85)	33
CAPÍTULO IV Das Licitações (arts. 86 a 88)	34
CAPÍTULO V Da Subordinação da Estrutura Organizacional aos Objetivos (arts. 89 e 90)	35
TÍTULO VIII Dos Critérios Básicos para Organização e Funcionamento de Entidades da Administração Indireta (arts. 91 a 94)	35
TÍTULO IX Das disposições Finais e Transitórias (arts. 95 a 118)	37

LEI N.º 8.485

Data: 03 de junho de 1987.

Súmula: Dispõe sobre a reorganização da estrutura básica do Poder Executivo no Sistema de Administração Pública do Estado do Paraná.

A ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO PARANÁ decretou e eu sanciono a seguinte lei:

TÍTULO I
DA CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL COMO SISTEMA, SUAS METAS E OBJETIVOS

Art. 1.º — A administração pública estadual compreende uma dimensão jurídica expressa no relacionamento harmônico dos três Poderes, e uma dimensão funcional, correspondente à necessária integração do Estado com o Governo Federal e os Municípios.

Art. 2.º — O Poder Executivo, como agente do sistema de administração pública estadual, tem a missão básica de conceber e implantar programas e projetos que traduzam, de forma ordenada, as metas e objetivos emanados da Constituição e de leis específicas, em estreita articulação com os demais Poderes e com os outros níveis de Governo, sendo responsáveis perante eles pela correta aplicação dos meios e recursos que mobilizar na sua ação executiva.

Parágrafo Único — O resultado das ações empreendidas pelo Poder Executivo deve propiciar o aprimoramento das condições sociais e econômicas da população estadual nos seus diferentes segmentos e a perfeita integração do Estado ao esforço de desenvolvimento nacional.

Art. 3.º — As metas e objetivos do Poder Executivo compreendem três campos associados, que assim se especificam:

I — CAMPO SOCIAL

- a) a melhoria das condições de vida da população, nos seus aspectos de alimentação, saúde, habitação, educação e oportunidades econômicas de trabalho produtivo;
- b) a assistência e proteção à maternidade, à infância e à velhice, aos socialmente desajustados e aos inválidos;
- c) o oferecimento de serviços médicos e hospitalares, o fornecimento de medicamentos e a defesa sanitária da população;
- d) o combate ao analfabetismo, a ampliação das oportunidades educacionais, a melhoria do ensino e o amparo financeiro ao estudante pobre;
- e) o aperfeiçoamento do sistema penitenciário e a assis-

- tência social aos reclusos e seus familiares;
- f) a promoção de medidas visando o acesso da população urbana e rural de baixo nível de renda a programas de habitação popular;
 - g) a assistência ao trabalhador de forma a assegurar condições de trabalho dentro de elevados padrões de segurança e higiene;
 - h) o incentivo ao desenvolvimento cultural e ao lazer organizado.

II — CAMPO ECONÔMICO

- a) o combate aos desequilíbrios regionais no âmbito do Estado, mediante adoção de programas microrregionais com essa finalidade;
- b) o combate aos estrangulamentos referentes à escassez cíclica de produtos agrícolas, em conexão com políticas de abastecimento e comercialização;
- c) o apoio e a assistência ao pequeno e médio agricultor e ao cooperativismo, mediante a adoção de medidas voltadas a garantir o abastecimento de insumos básicos à agropecuária;
- d) a assistência técnica, fomento e defesa da agropecuária e da agroindústria, pelo desenvolvimento da pesquisa tecnológica e inovação constante dos métodos de exploração;
- e) a defesa da fertilidade dos solos e a ampliação e aprimoramento do seu uso econômico pela adoção de política de zoneamento agrícola e mineral, de colonização e de exploração;
- f) o desenvolvimento das medidas tendentes a fortalecer e ampliar o setor industrial e o de serviços da economia, mediante a concessão de facilidades de crédito e atrativos financeiros às iniciativas locais e externas;
- g) a ampliação da infra-estrutura de transporte, energia, telecomunicações e saneamento, bem como a adoção de medidas capazes de resguardar os investimentos feitos nesses setores;
- h) a criação de oportunidades amplas e diversificadas visando a formação, desenvolvimento e aprimoramento de talentos empresariais para a economia do Estado;
- i) o estímulo à pesquisa capaz de gerar novos conhecimentos e novos meios de atuação técnica de sentido econômico para o Estado.

III — CAMPO INSTITUCIONAL

- a) a preservação do meio ambiente mediante o combate as formas de poluição e destruição ecológica e do disci-

plinamento do crescimento dos centros urbanos especialmente no que respeita à manutenção de áreas verdes, condições sanitárias, padrões habitacionais e de construção;

- b) a constituição de núcleos regionais, distritos administrativos e outras formas de regionalização, inclusive regiões metropolitanas nos termos da legislação federal, de modo a favorecer o desenvolvimento das comunidades e o aperfeiçoamento da ação governamental no seu território;
- c) a assistência técnica aos Municípios possibilitando-lhes a melhoria dos serviços e integrando-os aos programas de desenvolvimento do Estado do Paraná;
- d) a manutenção da ordem e da segurança pública, pela prevenção, repressão e apuração de infrações penais, em articulação com o Governo Federal;
- e) a defesa civil da população contra calamidades;
- f) o planejamento da ação do Governo exprimindo-a em programas e projetos articulados no espaço e no tempo e conectados com mecanismos orçamentários, de controle de resultados, consideração de custos e oportunidades econômicas;
- g) a integração do esforço de desenvolvimento do Estado às iniciativas do Governo Federal, de maneira a assegurar articulação de programas que melhor atendam às necessidades e aspirações do Estado do Paraná.

Art. 4.º — A ação do Poder Executivo na formulação e execução de suas metas e objetivos obedecerá às diretrizes técnicas constantes desta Lei.

TÍTULO II

DO PODER EXECUTIVO COMO SISTEMA ORGANIZACIONAL

Art. 5.º — O Poder Executivo compreende dois conjuntos organizacionais permanentes representados pela administração direta e pela administração indireta, integrados segundo setores de atividades relativos às metas e objetivos, que devem, conjuntamente, buscar atingir.

§ 1.º — O Poder Executivo é exercido pelo Governador do Estado.

§ 2.º — Auxiliam diretamente o Governador do Estado no exercício do Poder Executivo o Vice-Governador e os Secretários de Estado, e a estes os Diretores Gerais de Secretarias de Estado e o dirigente principal de cada uma das entidades da administração indireta nos termos definidos nesta Lei.

Art. 6.º — A administração direta compreende serviços estatais dependentes, encarregados das atividades típicas da administração pública, a saber:

- I — Unidades de assessoramento e apoio direto ao Governador para o desempenho de funções auxiliares, coordenação e controle de assuntos e programas intersecretariais.
- II — Secretarias de Estado, de natureza instrumental e de natureza substantiva, órgãos de primeiro nível hierárquico para o exercício do planejamento, comando, coordenação, fiscalização, execução, controle e orientação normativa da ação do Poder Executivo.
- III — Órgãos de Regime Especial, criados por lei, com autonomia relativa, resultantes de desconcentração administrativa de Secretarias de Estado, para o desempenho de atividades, cujo tratamento diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta, possa contribuir para a melhoria operacional das Secretarias.

§ 1.º — A autonomia relativa a que se refere o inciso III do artigo expressa-se na faculdade de:

- a) contratar pessoal para atividades temporárias pelo regime da legislação trabalhista;
- b) contar com quadro de pessoal CLT;
- c) manter contabilidade própria;
- d) celebrar convênios com pessoas físicas e jurídicas;
- e) dispor de dotação orçamentária global;
- f) constituir fundos rotativos ou especiais.

§ 2.º — O Poder Executivo não mais utilizará a forma de órgão de regime especial para o desempenho das suas atividades, ficando os mesmos limitados aos existentes, até a sua extinção ou transformação.

Art. 7.º — A administração indireta compreende serviços instituídos para limitar a expansão da administração direta ou aperfeiçoar sua ação executiva no desempenho de atividades de interesse público, de cunho econômico ou social, usufruindo, para tanto, de independência funcional controlada a saber:

- I — Autarquias, entidades de personalidade jurídica de direito público, criadas por lei e organizadas por ato do Poder Executivo, com patrimônio e receita próprios, sem capital, para o desempenho de atividades típicas da administração pública que não traduzam resultados comerciais ou industriais, funcionando sob tutela administrativa de Secretarias de Estado e com autonomia de gestão.
- II — Empresas Públicas, entidades de personalidade jurídica de direito privado, autorizadas por lei e organizadas por estatutos, com patrimônio próprio ou de afetação, capital majoritário do Estado, para o desempenho de atividades econômicas atípicas da administração pública, com fins lucrativos destinados à ampliação do capital de giro, constituição de reservas e reinvestimentos.

- III — Sociedades de Economia Mista, entidades de personalidade jurídica de direito privado, instituídas por autorização de lei e organizadas por estatutos, com patrimônio próprio, capital representado por ações de posse majoritária do Estado e fins declaradamente lucrativos.
- IV — Fundações, entidades de personalidade jurídica de direito privado, que integram a administração indireta quando criadas por lei com tal intenção, organizadas por estatutos, com patrimônio e bens afetados a um determinado objetivo de utilidade pública e com capacidade de captar e reter, continuamente, recursos privados no montante mínimo de um terço de suas despesas correntes.

Parágrafo Único — As Fundações instituídas pelo Poder Público obedecerão, obrigatoriamente, as normas de licitações estabelecidas na legislação federal.

Art. 8.º — As entidades da administração indireta vinculam-se às Secretarias de Estado, conforme consta do Título IX desta Lei, sujeitando-se à fiscalização e ao controle organizados, que, não infringindo o teor da autonomia caracterizada nos seus respectivos atos de criação, permitam, eficazmente, a avaliação do seu comportamento econômico e financeiro e a análise periódica dos seus resultados em cotejo com os objetivos do Governo.

TÍTULO III DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DO PODER EXECUTIVO

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES SOBRE A ESTRUTURA BÁSICA

Art. 9.º — Os serviços dependentes que integram a administração direta objeto do art. 6.º, referem-se a:

- I — Governadoria — integrada por unidades de assessoramento e apoio direto ao Chefe do Executivo e de coordenação intersecretarial de auxílio ao Governador na seleção, acompanhamento e controle de programas e projetos governamentais.
- II — Secretarias de Estado de natureza instrumental representadas por órgãos e entidades que centralizam e provêm os meios administrativos necessários à ação do Governo.
- III — Secretarias de Estado de natureza substantiva representadas por órgãos e entidades de orientação técnica especializada e de execução, por administração direta, delegação ou adjudicação, dos programas e projetos definidos e aprovados pelo Governador.

Art. 10 — A estrutura organizacional básica de cada uma das Secretarias de Estado compreende:

- I — Nível de direção superior, representado pelo Secretário de Estado, com funções relativas à liderança e articulação institucional ampla do setor de atividades polarizado pela Pasta, inclusive a representação e as relações intersecretariais e intergovernamentais.
- II — Nível de gerência, representado pelo Diretor Geral da Secretaria, com funções relativas à inteligência e liderança técnica do processo de implantação e controle de programas e projetos, bem como à ordenação das atividades de gerência, relativa aos meios administrativos, necessários ao funcionamento da Pasta.
- III — Nível de assessoramento, relativo às funções de apoio direto ao Secretário de Estado nas suas responsabilidades.
- IV — Nível de atuação instrumental, representado por grupos setoriais concernentes aos sistemas estruturantes referidos no Título VI, com funções relativas à coordenação da atividade de planejamento e à prestação dos serviços necessários ao funcionamento da Secretaria.
- V — Nível de execução programática, representado por unidades encarregadas das funções típicas da Secretaria, substanciadas em programas e projetos ou em missões de caráter permanente.
- VI — Nível de atuação desconcentrada, representado por órgãos de regime especial instituídos em conformidade com o que estabelece o art. 6.º, III.

CAPÍTULO II DA DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA

Art. 11 — A estrutura organizacional básica do Poder Executivo compreende as seguintes unidades:

- I — GOVERNADORIA
 1. Governador do Estado
 1. 1 — Casa Civil — CC
 1. 2 — Casa Militar — CM
 1. 3 — Gabinete do Governador
 1. 4 — Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social — CEDES
 1. 5 — Assessor Especial de Governo
 1. 6 — Procuradoria Geral do Estado — PGE
 1. 7 — Procuradoria-Geral de Justiça — PGJ
 1. 8 — Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral — SEPL
 1. 9 — Secretaria de Estado da Comunicação Social — SECS

1.10 — Secretários Especiais.

2. Vice-Governador do Estado

2. 1 — Gabinete do Vice-Governador

II — SECRETARIAS DE ESTADO DE NATUREZA INSTRUMENTAL

1. Secretaria de Estado da Administração — SEAD
2. Secretaria de Estado da Fazenda — SEFA

III — SECRETARIAS DE ESTADO DE NATUREZA SUBSTANTIVA

1. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento — SEAB
2. Secretaria de Estado da Cultura — SEEC
3. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente — SEDU
4. Secretaria de Estado da Educação — SEED
5. Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio — SEIC
6. Secretaria de Estado da Justiça — SEJU
7. Secretaria de Estado da Saúde — SESA
8. Secretaria de Estado da Segurança Pública — SESP
9. Secretaria de Estado do Trabalho e da Ação Social — SETA
10. Secretaria de Estado dos Transportes — SEITR

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS SOBRE A ESTRUTURA BÁSICA

Art. 12 — Constam da estrutura organizacional básica de cada uma das Secretarias de Estado as seguintes instâncias e unidades administrativas:

- I — No nível de direção superior, a instância administrativa referente à posição de Secretário de Estado.
- II — No nível de gerência, a instância administrativa referente à posição de Diretor Geral da Secretaria.
- III — No nível de assessoramento:
 - a) Gabinete do Secretário — GS
 - b) Assessoria Técnica — AT
- IV — No nível de atuação instrumental:
 - a) Grupo de Planejamento Setorial — GPS
 - b) Grupo Financeiro Setorial — GFS
 - c) Grupo Administrativo Setorial — GAS
 - d) Grupo de Recursos Humanos Setorial — GRHS

Parágrafo Único — Os grupos referidos no inciso IV constituem unidades operacionais das Secretarias de Estado de natureza instrumental e da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, conforme dispõe o Título VI desta Lei

Art. 13 — Os critérios para organização e funcionamento das entidades da administração indireta são explicitados no Título VIII desta Lei.

Art. 14 — O Governador do Estado, mediante decreto, poderá nomear Secretários Especiais, até o número de 6 (seis), com prerrogativas e obrigações de Secretários de Estado, por prazo determinado, para coordenação da ação do Poder Executivo, em áreas de relevante interesse para o Estado.

Parágrafo Único — Do decreto de nomeação deverão constar:

- a) as atribuições do Secretário Especial;
- b) a indicação dos órgãos e entidades que passam para sua subordinação ou vinculação;
- c) a definição do órgão ou entidade que lhe proporcionará suporte administrativo;
- d) a indicação do número de servidores, e respectivas funções, para apoio direto ao Secretário Especial.

Art. 15 — A definição das unidades de nível departamental integrantes das estruturas básicas constantes deste Título será feita através dos regulamentos das Secretarias de Estado, a serem baixados por decretos do Governador do Estado.

TÍTULO IV DO ÂMBITO DE AÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

CAPÍTULO I DA GOVERNADORIA

SEÇÃO I DA CASA CIVIL

Art. 16 — O âmbito de ação da Casa Civil compreende: a administração geral do Palácio e das residências oficiais do Governo; a assistência direta e imediata ao Governador na sua representação civil, relações públicas com autoridades civis, políticas e com a Assembléia Legislativa; a recepção, estudo e triagem do expediente encaminhado ao Governador e a transmissão e controle da execução das ordens dele emanadas; o cerimonial público; a coordenação dos escritórios de representação do Governo fora do Estado; a coordenação da elaboração da mensagem anual do Governador à Assembléia Legislativa; a preparação de projetos de atos normativos e o controle do trâmite de projetos de leis na Assembléia; a coordenação das medidas relativas ao cumprimento dos prazos de pronunciamento, pareceres e informações do Poder Executivo às solicitações da Assembléia Legislativa, bem como o relacionamento com as lideranças políticas do Governo para formalização de vetos e encaminhamento de projetos de leis ao Legislativo; outras atividades correlatas.

SEÇÃO II DA CASA MILITAR

Art. 17 — O âmbito de ação da Casa Militar compreende: a assistência direta e imediata ao Governador no trato e apreciação de assuntos militares de natureza protocolar; a coordenação das relações do Chefe do Governo com autoridades militares; a segurança do Governador, da sua família, do Palácio e das residências oficiais; a recepção, estudo e triagem dos expedientes militares encaminhados ao Governador e a transmissão e controle da execução das ordens dele emanadas; outras atividades correlatas.

SEÇÃO III GABINETE DO GOVERNADOR

Art. 18 — O âmbito de ação do Gabinete do Governador compreende: a assistência e o assessoramento ao Governador no trato de questões, providências e iniciativas do seu expediente oficial; outras missões determinadas pelo Governador.

SEÇÃO IV DO CONSELHO DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Art. 19 — O âmbito de ação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social compreende: a proposição de medidas que visem a otimização da atuação do Governo do Estado em áreas de desenvolvimento econômico e social.

SEÇÃO V DA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO

Art. 20 — O âmbito de ação da Procuradoria Geral do Estado compreende: a representação judicial e extrajudicial do Estado do Paraná; o exercício das funções de consultoria jurídica da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado e para os Municípios do Estado; a cobrança judicial da dívida ativa do Estado; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VI DA PROCURADORIA-GERAL DE JUSTIÇA

Art. 21 — O âmbito de ação da Procuradoria-Geral de Justiça compreende: a defesa da ordem jurídica e dos interesses indisponíveis da sociedade pela fiel observância da Constituição e das Leis, promovendo através de seus Procuradores e Promotores de Justiça a fiscalização da execução da Lei em todos os seus termos, funcionando em processos criminais e cíveis em que haja matéria de interesse público; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VII
DA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO
E COORDENAÇÃO GERAL

Art. 22 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral compreende: a administração da atividade de planejamento governamental mediante a orientação normativa e metodológica às Secretarias de Estado na concepção e desenvolvimento das respectivas programações; o controle, acompanhamento e avaliação sistemáticos do desempenho das Secretarias na consecução dos objetivos consubstanciados em seus planos, programas, convênios interinstitucionais e orçamentários; a orientação dos órgãos governamentais na elaboração de seus orçamentos anuais, a consolidação crítica desses orçamentos no Orçamento do Estado e o acompanhamento da execução orçamentária; a promoção de estudos, pesquisas e projetos sociais, econômicos e institucionais ligados à sua área de atuação, ou de caráter multidisciplinar ou de prioridade especial; a pesquisa de informações técnicas, sua consolidação e divulgação sistemática entre as Secretarias e demais órgãos; a promoção do planejamento institucional da administração pública estadual; os estudos relativos à criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de entidades da administração indireta e de unidades administrativas no âmbito da administração direta; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VIII
DA SECRETARIA DE ESTADO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

Art. 23 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Comunicação Social compreende: a articulação da promoção e divulgação das realizações governamentais; o assessoramento ao Governador do Estado no seu relacionamento com a imprensa local, nacional e estrangeira; a prestação permanente de informações ao Governador sobre o comportamento de opinião pública com relação às atividades governamentais; outras atividades correlatas.

SEÇÃO IX
DO GABINETE DO VICE-GOVERNADOR DO ESTADO

Art. 24 — O âmbito de ação do Gabinete do Vice-Governador do Estado compreende: a assistência direta e imediata ao Vice-Governador nas suas relações oficiais; o recebimento, estudo e triagem do expediente encaminhado ao Vice-Governador; o provimento dos meios administrativos necessários ao funcionamento da Vice-Governadoria; a realização de outras atividades determinadas pelo Vice-Governador do Estado.

CAPÍTULO II
DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE NATUREZA INSTRUMENTAL

SEÇÃO I
DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 25 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Administração compreende: a prestação, de forma centralizada, de serviços-meio necessários ao funcionamento regular da administração direta, bem como a administração patrimonial e de materiais, e o transporte oficial; a documentação, publicação de atos oficiais e reprografia; as comunicações administrativas e zeladoria; a orientação e controle das construções e a manutenção e conservação de prédios e equipamentos de escritório do Governo; a padronização e uniformização de serviços e equipamentos; análise sistemática dos custos dos serviços-meio, o controle da iniciativa privada mobilizada para prestação de serviços-meio ao Governo; a organização e gestão centralizada de cadastro de informações sobre licitantes e licitações no Estado; a execução, de forma centralizada, das atividades de administração de pessoal relativas à descoberta, atração, obtenção, manutenção e desenvolvimento de recursos humanos para a administração direta e autárquica; a administração de cargos, funções e salários, capazes de distinguir, objetivamente, clientela funcional pelos níveis de responsabilidade e natureza das obrigações, face aos programas governamentais; a administração e atualização do cadastro central de recursos humanos, extensível à administração indireta, para o inventário e o diagnóstico permanentes da força de trabalho disponível na administração pública, facilitando o recrutamento interno, programação de admissões, concessão de direitos e vantagens, análise de custos para o processo decisório e aumentos periódicos; a promoção de programas médicos, previdenciários e assistenciais aos servidores do Estado; a prestação de serviços de processamento eletrônico de dados; outras atividades correlatas.

SEÇÃO II
DA SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA

Art. 26 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Fazenda compreende: a análise e a avaliação permanente da economia do Estado; a formulação e execução da política e da administração tributária, econômica, fiscal e financeira do Estado; as medidas de controle interno e a coordenação das providências exigidas pelo controle externo da administração pública; os estudos e pesquisas para previsão da receita, bem como as providências executivas para a obtenção de recursos financeiros de origem tributária e outros; a contabilidade geral e administração dos recursos financeiros do Estado; a inscrição e cobrança da dívida ativa; a orientação dos contribuintes; o aperfeiçoamento da legislação tributária estadual; a auditoria financeira, a análise e o controle de custos na administração direta; a análise da viabilidade de fundos especiais,

o controle e a fiscalização da sua gestão; a defesa dos capitais do Estado; o controle dos investimentos públicos e de capacidade de endividamento do Governo; a execução do Orçamento do Estado pelo desembolso programado dos recursos financeiros alocados aos órgãos governamentais; outras atividades correlatas.

CAPÍTULO III **DAS SECRETARIAS DE ESTADO DE NATUREZA SUBSTANTIVA**

SEÇÃO I **DA SECRETARIA DE ESTADO DA AGRICULTURA** **E DO ABASTECIMENTO**

Art. 27 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento compreende: a assistência técnica e prestação de serviços ligados ao desenvolvimento e aprimoramento da agropecuária paranaense; a realização de estudos, pesquisas e avaliações de natureza econômica visando à previsão da produção agropecuária; a adoção de medidas voltadas a garantir o abastecimento de alimentos e o provimento de insumos básicos para a agricultura estadual; a aplicação e a fiscalização da ordem normativa de defesa vegetal e animal; a concepção e controle da política estadual de colonização; a articulação das medidas visando obter a melhoria da vida no meio rural; a proteção da fertilidade dos solos; o desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo; a administração dos parques florestais do Estado; a classificação de produtos de origem vegetal e animal; outras atividades correlatas.

SEÇÃO II **DA SECRETARIA DE ESTADO DA CULTURA**

Art. 28 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Cultura compreende: a promoção e a difusão da cultura em todas as suas manifestações; o estímulo e a orientação às atividades culturais e esportivas dos Municípios; a captação e a aplicação de recursos para instalação e manutenção de bibliotecas, museus, teatros; a conservação e a ampliação do patrimônio cultural, compreendendo a preservação de documentos, obras e locais de valor histórico e artístico, monumentos e paisagens naturais notáveis e jazidas arqueológicas; o patrocínio da edição e reedição de documentos e estudos de relevância para a reconstituição de eventos de significado cultural; o estímulo e o apoio à iniciativa privada, através da concessão de auxílios e subvenções para a realização de atividades culturais e esportivas; o incentivo à prática de esporte e das atividades recreativas; a programação de certames e competições de esporte amador e outras formas de lazer organizado; outras atividades correlatas.

SEÇÃO III **SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO** **URBANO E DO MEIO AMBIENTE**

Art. 29 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente compreende: a integração com entidades e programas federais para coordenação e articulação dos interesses do Estado e de Municípios na obtenção de recursos financeiros e de apoio técnico especializado; o combate à poluição ambiental nas suas diversas formas; o controle e supervisão de obras e de serviços de iniciativa do Estado nos setores de saneamento básico, recursos hídricos e de habitação popular; a formulação da política de desenvolvimento urbano no Estado e a assistência técnica abrangente às municipalidades e associações de municípios no desenvolvimento e aprimoramento de seus serviços e na solução de seus problemas comuns; o planejamento, a fiscalização e execução de serviços técnicos e administrativos concernentes aos problemas de erosão e do saneamento ambiental; outras atividades correlatas.

SEÇÃO IV **DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO**

Art. 30 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Educação compreende: a execução, supervisão e controle da ação do Governo relativa à educação; o controle e fiscalização do funcionamento de estabelecimentos de ensino, de diferentes graus e níveis, públicos e particulares; o apoio e orientação à iniciativa privada; a perfeita articulação com o Governo Federal em matéria de política e de legislação educacional; o estudo, pesquisa e avaliação permanentes de recursos financeiros para o custeio e investimento no sistema e no processo educacionais, a assistência e orientação aos Municípios, a fim de habilitá-los a absorver responsabilidades crescentes no oferecimento, operação e manutenção de equipamentos educacionais; a assistência e amparo ao estudante pobre; a integração das iniciativas de caráter organizacional e administrativo na área da educação com os sistemas financeiro, de planejamento, da agricultura, da ação social e da saúde pública estaduais; a pesquisa, o planejamento e a prospecção permanentes das características e qualificações do magistério e da população estudantil e a atuação corretiva compatível com os problemas conhecidos; outras atividades correlatas.

SEÇÃO V **DA SECRETARIA DE ESTADO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO**

Art. 31 — O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio compreende: a promoção econômica e as providências visando à atração, localização, manutenção e desenvolvimento de inicia-

tivas industriais e comerciais de sentido econômico para o Estado; o conhecimento e orientação dos fluxos de comercialização dos produtos do Estado; a promoção e divulgação de estudos e pesquisas sobre comercialização e colocação de produtos paranaenses nos mercados interno e externo; as atividades de pesquisa e experimentação tecnológica e as relativas à metrologia; a promoção das medidas normativas e executivas de defesa, preservação e exploração econômica dos recursos naturais não renováveis, especialmente os minérios; o registro, controle e fiscalização de atividades comerciais; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VI DA SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA

Art. 32 -- O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Justiça compreende: a supervisão e fiscalização da aplicação de penas de reclusão e de detenção, e a administração do sistema penitenciário; o relacionamento administrativo com os órgãos da Justiça; o cadastro de provimento e vacância dos cargos e serventias da Justiça; a perfeita integração com o Governo Federal sobre matéria de aplicação de Justiça; a orientação e a proteção ao consumidor; a postulação e a defesa dos direitos dos juridicamente necessitados; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VII DA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE

Art. 33 -- O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Saúde compreende: a promoção das medidas de proteção da saúde da população, mediante o controle e combate a doenças de massa; a fiscalização e controle das condições sanitárias, de higiene e de saneamento, qualidade de medicamentos e de alimentos e da prática profissional médica e paramédica; a aplicação do Código Sanitário do Estado; a restauração da saúde da população de baixo nível de renda; a pesquisa, estudo e avaliação da demanda de atenção médica e hospitalar, face às disponibilidades previdenciárias e assistenciais públicas e particulares; a prestação supletiva de serviços médicos e ambulatoriais de urgência e de emergência; a ação sanitária exaustiva e compreensiva em locais públicos; a promoção de campanhas educacionais e de orientação à comunidade, visando à preservação das condições de saúde da população; o estudo e pesquisa de fontes de recursos financeiros para o custeio e financiamento dos serviços e instalações médicas e hospitalares; a produção e distribuição de medicamentos; a perfeita integração com entidades públicas e privadas, visando articular a atuação e a aplicação de recursos destinados à saúde pública no Estado; outras atividades correlatas.

SEÇÃO VIII DA SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA

Art. 34 -- O âmbito de ação da Secretaria de Estado da Segurança Pública compreende: a promoção das medidas necessárias à manutenção da ordem e da segurança pública e à defesa das garantias individuais e da propriedade pública e particular, mediante campanhas educacionais e de orientação à comunidade, de fins preventivos, ou pelo uso ostensivo de pessoal e equipamento especializado; a repressão e apuração de infrações penais, em articulação com o Governo Federal; o auxílio e ação complementar às autoridades da justiça e da segurança nacional; a defesa civil da população contra calamidades; o estudo e pesquisa de fontes de recursos financeiros para o custeio e investimento no setor; a internalização da filosofia do respeito e do bem servir ao público, como setor responsável pela prestação de serviços a nível de indivíduo e de comunidade; a coordenação da aplicação da legislação de trânsito, exercendo o seu controle e fiscalização nos centros urbanos e nas rodovias estaduais; outras atividades correlatas.

SEÇÃO IX DA SECRETARIA DE ESTADO DO TRABALHO E DA AÇÃO SOCIAL

Art. 35 -- O âmbito de ação da Secretaria de Estado do Trabalho e da Ação Social compreende: a promoção e o estímulo para regularização do mercado de trabalho e do sistema de emprego; a formação e o aperfeiçoamento da mão-de-obra; a promoção da intermediação da mão-de-obra; o relacionamento com organismos que congreguem empregados e empregadores; a promoção e o incentivo ao desenvolvimento comunitário; a assistência e a proteção à maternidade, à infância, à velhice, aos socialmente desajustados e aos inválidos; a prestação de serviços assistenciais, especialmente ao trabalhador, ao desempregado, aos indigentes e aos menores carentes; outras atividades correlatas.

SEÇÃO X DA SECRETARIA DE ESTADO DOS TRANSPORTES

Art. 36 -- O âmbito de ação da Secretaria de Estado dos Transportes compreende: a promoção das medidas para a implantação da política estadual de viação; o controle operacional e formal da aplicação dos recursos federais no setor de transportes no Estado; a integração da programação setorial com as demais iniciativas de fortalecimento e expansão da infra-estrutura econômica do Estado; o controle e fiscalização dos custos operacionais do setor e a promoção das medidas visando a maximização dos investimentos do Estado nas diferentes modalidades de transporte, a perfeita articulação com entidades federais do setor, o controle e fiscalização da concessão de serviços dos padrões de segurança e de qualidade no setor; outras atividades correlatas.

CAPÍTULO IV
DAS UNIDADES ESTRUTURAIS COMUNS A TODAS
AS SECRETARIAS DE ESTADO

Art. 37 — Gabinete do Secretário — a assistência abrangente ao Secretário no desempenho de suas atribuições e compromissos oficiais e particulares; o estudo, instrução e minuta do expediente oficial e particular do Secretário; as relações públicas do Secretário e da Secretaria com o público e com a imprensa; a coordenação da agenda; a representação do Secretário; o acompanhamento de despachos; o provimento de transporte oficial; a realização de missões de caráter reservado ou confidencial; outras atividades correlatas.

Art. 38 — Assessoria Técnica — segundo as necessidades de cada Secretaria, para o assessoramento técnico abrangente, inclusive jurídico, ao Secretário sob a forma de estudos, pesquisas, investigações, pareceres, avaliações, exposições de motivos, análises, representação, atos normativos, minutas e controle da legitimidade de atos administrativos; a articulação com os serviços jurídicos do Estado; outras atividades correlatas.

Art. 39 — Grupo de Planejamento Setorial — a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, para a execução das atividades concernentes ao sistema de planejamento, compreendendo a participação na elaboração da programação específica da Secretaria e a aplicação dos processos de coleta e divulgação sistemática de informações técnicas; a elaboração, controle e acompanhamento da execução orçamentária e planejamento institucional; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 40 — Grupo Financeiro Setorial — a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Fazenda, para execução das atividades concernentes ao sistema financeiro, compreendendo contabilização, controle e fiscalização financeira; a execução do orçamento; a apuração, análise e controle de custos; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 41 — Grupo Administrativo Setorial — a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Administração, para execução das atividades concernentes ao sistema de administração geral, compreendendo a prestação de serviços-meio necessários ao funcionamento regular da Secretaria; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

Art. 42 — Grupo de Recursos Humanos Setorial — a vinculação entre a Secretaria cuja estrutura integra e a Secretaria de Estado da Administração, para execução das atividades concernentes ao sistema de recursos humanos, compreendendo o fornecimento e controle de utilização de pessoal nos diferentes programas e atividades da Secretaria; a coleta de informações para análise e controle de custos e atualização do cadastro central de recursos humanos; as atividades constantes do Título VI; outras atividades correlatas.

TÍTULO V
DAS RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS E ATRIBUIÇÕES
BÁSICAS DAS CHEFIAS NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

CAPÍTULO I
DAS RESPONSABILIDADES FUNDAMENTAIS

Art. 43 — Constitui responsabilidade fundamental dos ocupantes de chefias na administração direta, em todos os níveis, promover o desenvolvimento funcional dos respectivos subordinados e a sua integração com os objetivos do Governo do Estado, cabendo-lhes, especialmente:

- I — propiciar aos subordinados a formação e o desenvolvimento de noções, atitudes e conhecimentos a respeito dos objetivos da unidade a que pertencem;
- II — promover o treinamento e aperfeiçoamento dos subordinados, orientando-os na execução de suas tarefas e fazendo a crítica construtiva do seu desempenho funcional;
- III — treinar permanentemente seu substituto e promover, quando não houver inconvenientes de natureza administrativa ou técnica, a prática de rodízio entre os subordinados, a fim de permitir-lhes adquirir visão integrada da unidade;
- IV — incentivar entre os subordinados a criatividade e a participação crítica na formulação, na revisão e no aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, bem como nas decisões técnicas e administrativas da unidade;
- V — criar e desenvolver fluxos de informações e comunicações internas na unidade e promover as comunicações destas com as demais organizações do Governo;
- VI — conhecer os custos operacionais das atividades sob sua responsabilidade funcional, combater o desperdício em todas as suas formas e evitar duplicidades e superposições de iniciativas;
- VII — manter, na unidade que dirige, orientação funcional nitidamente voltada para os objetivos da Pasta;
- VIII — inculcar nos subordinados, a filosofia do bem servir ao público;
- IX — desenvolver nos subordinados o espírito de lealdade ao Estado e às autoridades instituídas, pelo acatamento de ordens e solicitações, sem prejuízo de participação crítica, construtiva e responsável, em favor da ampliação da eficácia na administração pública.

**CAPÍTULO II
DAS ATRIBUIÇÕES BÁSICAS**

**SEÇÃO I
NO ÂMBITO DA GOVERNADORIA**

Art. 44 — As atribuições básicas dos ocupantes de posições de chefia no âmbito da Governadoria, assim se especificam:

- I — Ao Governador do Estado, as que lhe são cometidas pela Constituição do Estado do Paraná, por esta e outras leis.
- II — Ao Chefe da Casa Civil:
 - a) promover a administração geral da Casa Civil, do Palácio e das residências oficiais do Governo;
 - b) promover a assistência direta e imediata ao Governador, no desempenho de suas atividades;
 - c) despachar diretamente com o Governador do Estado, delegar atribuições, distribuir o trabalho, superintender sua execução e controlar os resultados;
 - d) exercer ação disciplinar, ordenar despesas, requisitar pessoal, serviços e meios administrativos;
 - e) responsabilizar-se pela fiel observância e cumprimento eficaz das disposições legais e normativas da administração pública estadual aplicáveis à Casa Civil;
 - f) promover a recepção de pessoas e autoridades que se dirijam ao Governador;
 - g) transmitir ordens e determinações do Governador;
 - h) representar o Governador, quando designado;
 - i) superintender as tarefas e atividades relativas ao processo legislativo de interesse do Governo;
 - j) exercer as atribuições do artigo 46, no que couber;
 - l) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador.
- III — Ao Chefe da Casa Militar:
 - a) promover a administração geral da Casa Militar;
 - b) despachar diretamente com o Governador do Estado, delegar atribuições, distribuir o trabalho, superintender sua execução e controlar os resultados;
 - c) responsabilizar-se pela fiel observância e cumprimento eficaz das disposições legais e normativas da administração pública estadual aplicáveis à Casa Militar;
 - d) promover a recepção das autoridades militares que se dirijam ao Governador;
 - e) promover as medidas de segurança do Governador e de seus familiares, do Palácio e das residências oficiais do Governo;
 - f) representar o Governador, quando designado;

g) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

IV — Ao Chefe do Gabinete do Governador:

- a) promover a administração geral do Gabinete e a assistência ao Governador no desempenho de suas atribuições e no atendimento de compromissos oficiais;
- b) formular e organizar a agenda do Governador em articulação com o Chefe da Casa Civil;
- c) coordenar o processamento das audiências e o atendimento pessoal e direto ao Governador;
- d) organizar a agenda de compromissos não oficiais do Governador;
- e) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

V — Ao Assessor Especial de Governo:

- a) executar trabalhos específicos determinados pelo Governador do Estado;
- b) realizar estudos e pesquisas sobre assuntos gerais do Governo e da administração pública estadual;
- c) cumprir missões de representação por determinação do Governador do Estado;
- d) requisitar pessoal dos demais órgãos do Poder Executivo para o cumprimento de missões específicas, determinadas pelo Governador do Estado;
- e) assistir e assessorar o Governador no trato de questões, providências e iniciativas do seu expediente pessoal;
- f) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

VI — Ao Procurador Geral do Estado:

- a) exercer as previstas em legislação específica atinentes à defesa do Estado em qualquer juízo ou instância;
- b) as constantes do art. 45, desta Lei;
- c) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

VII — Ao Procurador-Geral de Justiça:

- a) exercer as previstas em legislação específica atinentes a ação do Ministério Público;
- b) as constantes do art. 45, desta Lei;
- c) desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

VIII — Aos Secretários Especiais, a coordenação, por designação expressa do Governador do Estado, da ação a cargo de órgãos e entidades do Poder Executivo, no tratamento de assuntos ou setores de relevante interesse para o Estado.

IX — Ao Vice-Governador do Estado, o desempenho de missões definidas pelo Chefe do Executivo, nos termos da Constituição do Estado do Paraná.

SEÇÃO II DOS SECRETÁRIOS DE ESTADO

Art. 45 — São atribuições de todos e de cada um dos Secretários de Estado as previstas na Constituição Estadual e as a seguir enumeradas:

- I — promover a administração geral da Secretaria em estreita observância das disposições legais e normativas da administração pública estadual e, quando aplicável, da federal;
- II — exercer a liderança política e institucional do setor polarizado pela Pasta, promovendo contatos e relações com autoridades e organizações dos diferentes níveis governamentais;
- III — assessorar o Governador e os outros Secretários de Estado em assuntos da competência da Secretaria;
- IV — despachar diretamente com o Governador;
- V — fazer indicações, ao Governador, para o provimento de cargos em comissão e prover as funções gratificadas no âmbito da Secretaria;
- VI — propor ao Governador a declaração de inidoneidade de pessoas físicas e jurídicas, que, na prestação de serviços, fornecimento ou execução de obras, tenha-se desempenhado de forma prejudicial aos interesses do Estado;
- VII — promover o controle e a fiscalização das entidades da administração indireta vinculadas à Secretaria;
- VIII — delegar atribuições ao Diretor Geral da Secretaria;
- IX — atender às solicitações e convocações da Assembléia Legislativa, buscando, antes, a orientação do Governador;
- X — apreciar, em grau de recurso, quaisquer decisões no âmbito da Secretaria e das entidades a ela vinculadas, ouvindo sempre a autoridade cuja decisão enseje recurso;
- XI — emitir parecer final, de caráter conclusivo, sobre os assuntos submetidos à sua decisão;
- XII — autorizar a instalação e a homologação de processos de licitação, ou a sua dispensa, nos termos da legislação aplicável à matéria;
- XIII — aprovar a programação a ser executada pela Secretaria e pelas entidades a ela vinculadas, a proposta orçamentária anual e as alterações e ajustamentos que se fizerem necessários;
- XIV — expedir resoluções sobre a organização interna da Secretaria, não envolvida por atos normativos superiores e sobre a aplicação de leis, decretos e outras disposições de interesse da Secretaria;
- XV — apresentar, trimestral e anualmente, ao Governador do Estado, relatório crítico-interpretativo das atividades da Secretaria;
- XVI — assinar contratos em que a Secretaria seja parte;

- XVII — aprovar, por meio de resolução, os orçamentos anuais de órgãos de regime especial;
- XVIII — solicitar ao Governador do Estado, relativamente a entidades vinculadas e por questões de natureza técnica, financeira, econômica ou institucional, sucessivamente: a intervenção nos órgãos de direção; a substituição de dirigente e dirigentes; a prisão administrativa de dirigente e dirigentes; a extinção da entidade;
- XIX — promover reuniões periódicas de coordenação entre os diferentes escalões hierárquicos da Secretaria;
- XX — propor ao Governador do Estado a designação de pessoas para posições de direção no âmbito de entidades da administração indireta vinculadas à Secretaria;
- XXI — referendar todos os atos do Poder Executivo concernentes à Pasta;
- XXII — promover a prestação da promessa legal e dar posse aos servidores nomeados ou comissionados em cargos da estrutura da Secretaria;
- XXIII — designar, entre assessores e dirigentes de unidades da Secretaria, representante para solenidades e efemérides;
- XXIV — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Governador do Estado.

SEÇÃO III DO CHEFE DE GABINETE DE SECRETÁRIO DE ESTADO

Art. 46 — São atribuições de Chefes de Gabinete de Secretário de Estado:

- I — promover a administração geral do gabinete e a assistência ao Secretário no desempenho de suas atribuições e no atendimento de compromissos oficiais e particulares;
- II — estudar, instruir e minutar o expediente e a correspondência do Secretário, bem como, dar encaminhamento à correspondência oficial recebida, recomendando prioridades para assuntos urgentes;
- III — coordenar a agenda de compromissos e representar o Secretário, quando designado;
- IV — programar audiências e receber pessoas que se dirijam ao Secretário;
- V — promover as medidas necessárias ao provimento de transporte ao Secretário;
- VI — cumprir tarefas de caráter reservado ou confidencial determinadas pelo Secretário;
- VII — submeter a consideração do Secretário os assuntos de urgência ou cuja importância mereçam tratamento imediato;
- VIII — transmitir ordens e despachos do Secretário às unidades da Secretaria;

- IX — promover as atividades de imprensa e relações públicas da Secretaria;
- X — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário.

SEÇÃO IV DOS DIRETORES GERAIS DE SECRETARIA

- Art. 47 — São atribuições de Diretores Gerais de Secretaria:
- I — programar, organizar, dirigir, orientar, controlar e coordenar as atividades da Secretaria, por delegação do Secretário;
 - II — despachar diretamente com o Secretário;
 - III — substituir o Secretário de Estado nas suas ausências e impedimentos;
 - IV — atuar como principal auxiliar do Secretário de Estado;
 - V — promover reuniões com os responsáveis por unidade de nível departamental para coordenação das atividades operacionais da Secretaria;
 - VI — coordenar a atuação dos grupos setoriais no âmbito da Secretaria, centralizando as demandas de serviços a eles destinadas e facilitando o atingimento de seus propósitos como sistemas estruturantes;
 - VII — praticar os atos administrativos relacionados com os sistemas de planejamento, financeiro, de administração geral e de recursos humanos, em articulação com os respectivos responsáveis;
 - VIII — submeter à consideração do Secretário os assuntos que excedam à sua competência, e promover o controle dos resultados das ações da Secretaria, em confronto com a programação, expectativa inicial de desempenho e volume de recursos utilizados;
 - IX — autorizar a expedição de certidões e atestados relativos a assuntos da Secretaria;
 - X — assegurar, no que couber à Secretaria, a rigorosa atualização do cadastro central de recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração;
 - XI — propor ao Secretário a realização de licitações, sugerindo, quando for o caso, a sua homologação, anulação ou dispensa;
 - XII — promover a elaboração da proposta orçamentária da Secretaria;
 - XIII — delegar competência específica do seu cargo, com conhecimento prévio do Secretário;
 - XIV — propor ao Secretário a criação, transformação, ampliação, fusão e extinção de unidades administrativas de nível divi-

sional e inferiores a este, para a execução da programação da Pasta;

- XV — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário.

SEÇÃO V DOS CHEFES DE GRUPO DE PLANEJAMENTO SETORIAL

Art. 48 — São atribuições de Chefes de Grupo de Planejamento Setorial:

- I — promover a perfeita integração funcional entre a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral e a Secretaria de Estado onde atua;
- II — promover a adaptação das diretrizes programáticas setoriais às diretrizes gerais do planejamento governamental;
- III — coordenar a elaboração dos planos de trabalho e da proposta orçamentária da Secretaria;
- IV — levar a efeito programas de reforma administrativa e planejamento institucional;
- V — assessorar na implantação de mecanismos de controle de projetos e atividades no âmbito da Secretaria;
- VI — acompanhar a execução do orçamento e produzir dados para sua reformulação e aperfeiçoamento;
- VII — produzir elementos e evidências facilitadoras da correta avaliação dos resultados dos programas de trabalho da Secretaria;
- VIII — promover a coleta de informações técnicas determinadas pela Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral no setor polarizado pela Pasta;
- IX — manter estreita articulação com as unidades especializadas da Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral para execução de suas diretrizes e determinações técnicas no âmbito da Secretaria;
- X — promover a consolidação e divulgação sistemática de informações de interesse da Secretaria e para o processo decisório de seus titulares;
- XI — orientar técnica e administrativamente grupos auxiliares;
- XII — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário do Planejamento e Coordenação Geral

SEÇÃO VI DOS CHEFES DE GRUPO FINANCEIRO SETORIAL

Art. 49 — São atribuições de Chefes de Grupo Financeiro Setorial:

- I — promover a perfeita integração funcional entre a Secretaria de Estado da Fazenda e a Secretaria de Estado onde atua;

- II — proceder à execução do orçamento;
- III — promover os assentamentos, escriturações e registros contábeis e financeiros;
- IV — providenciar o levantamento do balancete mensal da Secretaria;
- V — proceder ao acerto de contas em geral;
- VI — executar as medidas e providências de controle interno;
- VII — manter assentamentos sobre responsáveis por valores;
- VIII — promover a auditoria econômica e financeira da Secretaria;
- IX — promover o levantamento e análise sistemática dos custos operacionais da Secretaria;
- X — orientar técnica e administrativamente grupos auxiliares;
- XI — representar à Secretaria da Fazenda sobre quaisquer irregularidades relativas ao sistema financeiro;
- XII — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário da Fazenda.

SEÇÃO VII DOS CHEFES DE GRUPO ADMINISTRATIVO SETORIAL

Art. 50 — São atribuições de Chefes de Grupo Administrativo Setorial:

- I — promover a perfeita integração funcional entre a Secretaria de Estado da Administração e a Secretaria onde atua;
- II — proceder à prestação dos serviços-meio necessários ao funcionamento regular da Secretaria;
- III — promover a análise dos custos dos serviços na Secretaria, alimentando os sistemas de planejamento e financeiro, com esses dados;
- IV — promover estudos de racionalização de procedimentos, visando o aprimoramento dos serviços prestados;
- V — proceder à fiscalização do uso e aplicação de serviços e equipamentos para detectar formas de desperdício, uso inadequado e impróprio;
- VI — orientar técnica e administrativamente grupos auxiliares;
- VII — manter perfeita articulação com as unidades especializadas da Secretaria da Administração para execução de suas diretrizes e determinações técnicas no âmbito da Secretaria;
- VIII — colher informações, na Secretaria e no setor, sobre licitações de interesse para o cadastro da Secretaria da Administração;
- IX — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário da Administração.

SEÇÃO VIII DOS CHEFES DE GRUPO DE RECURSOS HUMANOS SETORIAL

Art. 51 — São atribuições de Chefes de Grupo de Recursos Humanos Setorial:

- I — promover a perfeita integração funcional entre a Secretaria de Estado da Administração e a Secretaria onde atua;
- II — providenciar as requisições de pessoal para os programas e atividades da Secretaria;
- III — controlar a lotação e os custos de pessoal, por categoria, função e outras dimensões;
- IV — promover a avaliação pelas chefias do desempenho de servidores, sempre que concluídas tarefas ou anualmente;
- V — promover a análise dos custos de pessoal da Secretaria, alimentando os sistemas de planejamento e financeiro com esses dados;
- VI — coordenar a execução de programas de treinamento de interesse restrito para a Secretaria;
- VII — promover perfeita articulação com as unidades da Secretaria para execução de suas diretrizes e determinações técnicas no âmbito da Secretaria;
- VIII — providenciar a atualização mensal do cadastro central de recursos humanos, alimentando-o com as alterações ocorridas na vida funcional do pessoal da Secretaria;
- IX — promover junto a entidades da administração indireta vinculadas à Secretaria, a coleta de informações de interesse para o cadastro de recursos humanos;
- X — orientar técnica e administrativamente grupos auxiliares;
- XI — desempenhar outras tarefas compatíveis com a posição e as determinadas pelo Secretário da Administração.

TÍTULO VI DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

CAPÍTULO I DA CARACTERIZAÇÃO E ABRANGÊNCIA DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES

Art. 52 — Para assegurar, na administração direta, a predominância de um funcionamento nitidamente voltado para os objetivos, as atividades de planejamento, administração financeira, administração geral e administração de pessoal serão conduzidas de forma centralizada, por meio dos seguintes sistemas estruturantes:

- I — Sistema de Planejamento;
- II — Sistema Financeiro;
- III — Sistema de Administração Geral;
- IV — Sistema de Recursos Humanos.

Art. 53 — A concepção de sistema estruturante, nos termos desta Lei, compreende a existência de uma organização-base, a nível de Secretaria de Estado, com capacidade normativa e orientadora centralizada, da qual emanam grupos setoriais como unidades executivas.

Parágrafo Único — As Secretarias de Estado de natureza instrumental, referidas no inciso II do artigo 11 e a Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, constituem as organizações-base dos sistemas estruturantes, tendo como unidades executivas os respectivos grupos setoriais mencionados no artigo 12, IV.

Art. 54 — Os grupos setoriais constituem extensões da estrutura orgânica das organizações-base dos sistemas estruturantes e têm atuação no âmbito das demais Secretarias e da Casa Civil, para assegurar linguagem uniforme, universalização de conceitos e execução integrada e tempestiva das atividades que representam, em estreita observância do disposto neste Título.

§ 1.º — Os grupos setoriais estão sujeitos à orientação normativa, supervisão técnica, critérios de lotação, programação funcional e fiscalização específica das Secretarias que representam, sem prejuízo da subordinação de cunho administrativo às Secretarias cuja estrutura integram.

§ 2.º — No âmbito de uma Secretaria, o grupo setorial pode ser desdobrado, tendo em vista critérios técnicos relativos à especialização funcional, divisão do trabalho, tamanho e descontinuidade física e, ainda, para aperfeiçoar mecanismos de controle interno, em Grupos Auxiliares — GA — abrangendo órgão de regime especial, uma ou mais unidades de nível departamental no âmbito da Secretaria.

§ 3.º — O âmbito da ação administrativa dos grupos setoriais integrantes da Casa Civil abrange também as unidades da Governadoria, descritas no inciso I, I.2, I.3, I.5, I.10 e 2.1 do artigo 11.

CAPÍTULO II DO FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS ESTRUTURANTES

SEÇÃO I DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO

Art. 55 — O Poder Executivo adotará o planejamento como técnica de aceleração deliberada do desenvolvimento econômico e social do Estado e como instrumento de integração de iniciativas, aumento da racionalidade nos processos de decisão, de alocação de recursos, combate às formas de desperdício, de paralelismo e de distorções regionais.

Parágrafo Único — A ação de planejar será desenvolvida em todos os níveis hierárquicos de todas as organizações, tomando a forma de proposições gerais e parciais de trabalho, sucessivas e encadeadas, de curta e longa duração.

Art. 56 — A hierarquização dos objetivos, as prioridades setoriais, o volume de investimentos e a ênfase da ação executiva a ser empreendida pelos órgãos estaduais na execução de sua programação serão fixados pelo Governador do Estado no plano geral do Governo, em consonância com as diretrizes do Governo Federal, explicitadas no seu plano geral.

Art. 57 — As Secretarias de Estado elaborarão, por intermédio do respectivo Grupo de Planejamento Setorial, suas programações específicas, de forma a indicar, precisamente, em termos técnicos e orçamentários, objetivos quantitativos e qualitativos, articulados no tempo e no espaço, em consonância com as diretrizes técnicas da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

Art. 58 — O controle e o acompanhamento substantivos, a análise e a avaliação objetiva dos resultados obtidos serão exercidos por todas as Secretarias de Estado, com a ajuda especializada da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, que promoverá, neste sentido:

- I — a consolidação e a integração da programação setorial em planos e orçamentos globais do Governo;
- II — o replanejamento metodológico dos programas e projetos;
- III — o remanejamento organizacional de unidades administrativas;
- IV — a adequação do volume e da periodicidade das liberações financeiras, em conjunto com a Secretaria da Fazenda;
- V — a mudança de ênfase e de conformação dos objetivos quantitativos e qualitativos;
- VI — a exclusão de iniciativas inviáveis ou inoportunas.

Parágrafo Único — A Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, visando assessorar as demais Secretarias, baixará normas operacionais dispondo sobre critérios e procedimentos básicos relativos ao cumprimento do disposto no artigo.

Art. 59 — A administração do sistema de planejamento, a cargo da respectiva Secretaria, fundamenta-se nos seguintes processos operacionais:

- I — Informações Técnicas — relativas a aspectos econômicos, sociais e institucionais do Estado e do Governo, sob a forma de indicadores e para o fim de dotar os planos, programas e políticas governamentais de orientação teleológica, e de definir o quadro de intervenção objetiva do sistema de planejamento, de maneira a aprimorar os mecanismos decisórios do Governo;
- II — Orçamentação — referente a alocação de recursos financeiros, orçamentários e extra-orçamentários aos projetos e programas governamentais, nos termos da legislação federal, por meio da elaboração e acompanhamento do orçamento anual e plurianual do Governo do Estado.

- III — Planejamento Institucional— referente à realização de estudos sobre a criação, a transformação, a ampliação, a fusão e a extinção de entidades da administração indireta e de unidades administrativas no âmbito da administração direta, visando a otimização da máquina governamental.
- IV — Programação Intersetorial — referente ao processo de elaboração de programas e projetos de incidência multissetorial, de cunho prioritário, que requeiram abordagem multidisciplinar.

SEÇÃO II DO SISTEMA FINANCEIRO

Art. 60 — É responsabilidade de todos os níveis hierárquicos das organizações públicas zelar, nos termos da legislação em vigor, pela correta gestão dos recursos estaduais, nas suas diversas formas, assegurando sua aplicação regular, parcimoniosa e documentada.

Parágrafo Único — A gestão dos recursos financeiros, orçamentários e extra-orçamentários se processará em nome do Governador do Estado, sob a orientação centralizada da Secretaria de Estado da Fazenda, por meio de Grupos Financeiros Setoriais.

Art. 61 — A ação da Secretaria da Fazenda, como órgão-base do sistema financeiro, assegurará todas as dimensões e formalidades do controle interno da administração estadual, na aplicação dos recursos a ela destinados, estabelecendo, para tanto, o grau de uniformização e padronização na administração financeira, suficiente para permitir análises e avaliações comparadas do desempenho organizacional, por meio do sistema de planejamento; promoverá ainda:

- I — a determinação do cronograma financeiro de desembolso para os programas e atividades do Governo;
- II — a iniciativa das medidas asseguradoras do equilíbrio orçamentário;
- III — a auditoria da forma e conteúdo dos atos financeiros;
- IV — a tomada de contas dos responsáveis;
- V — a intervenção contábil-financeira em unidades administrativas;
- VI — a alimentação do processo decisório governamental com dados relativos a custos e desempenho financeiro.

Art. 62 — A administração do sistema financeiro, a cargo da respectiva Secretaria, fundamenta-se nos seguintes processos operacionais:

- I — Contabilização — referente ao registro dos atos financeiros dos ordenadores de despesas; à execução do orçamento; à guarda de documentos e evidências contábeis; à inscrição do patrimônio; à emissão de balancetes e de balanços; à movimentação de fundos e à inscrição de "restos a pagar".

- II — Arrecadação — processo relativo à coleta, registro, controle e disposição de valores.
- III — Controle — processo relativo ao resguardo da legalidade dos atos financeiros praticados descentralizadamente, mediante auditoria esporádica; à coleta e processamento de informações sobre custos para o processo de decisão; à tomada de contas dos responsáveis pela aplicação dos recursos do Estado.

SEÇÃO III DO SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO GERAL

Art. 63 — O apoio às Secretarias de Estado, mediante a prestação de serviços-meio necessários ao seu funcionamento regular, será prestado de forma centralizada pela Secretaria de Estado da Administração, por intermédio de Grupos Administrativos Setoriais.

Parágrafo Único — A centralização dos serviços-meio deverá ensejar, no âmbito das Secretarias de Estado, a concentração de esforço técnico e a aplicação do tempo executivo às suas finalidades específicas; e, subsidiariamente, à padronização e aumento da rentabilidade de equipamentos e de materiais, a uniformização e celeridade processual, o combate ao desperdício e a contenção e progressiva redução de custos operacionais.

Art. 64 — Os serviços-meio, nos termos desta lei, compreendem:

- I — processamento eletrônico de dados;
- II — administração de materiais, compreendendo a aquisição, recepção, guarda, distribuição e controle;
- III — administração patrimonial, compreendendo o tombamento, registro, carga, reparação e alienação, inclusive das obras de arte de propriedade do Governo;
- IV — transporte oficial de autoridades e de objetos, bem como aquisição, guarda, manutenção e alienação de veículos;
- V — zeladoria, relativa às atividades de portaria, limpeza, conservação, vigilância, administração da planta física e copa;
- VI — documentação, compreendendo biblioteca, arquivo, microfilmagem, microfichagem de documentos e plantas, publicação e reprodução de atos oficiais;
- VII — comunicações, compreendendo as atividades de protocolo, rota administrativa para circulação de expediente, telefonia e telex;
- VIII — reprografia relativa às atividades de datilografia em volume e reprodução de documentos;
- IX — racionalização da prestação dos serviços-meio;
- X — construção e manutenção dos prédios públicos estaduais.

Art. 65 — Os serviços-meio prestados pela Secretaria da Administração, serão debitados às Secretarias usuárias, mediante assentamento contábil promovido pela Secretaria da Fazenda.

Parágrafo Único — No orçamento-programa do Estado consignar-se-ão à Secretaria da Administração as dotações destinadas a atender as despesas com serviços- meio de toda a administração direta conforme definidos no art. 64.

Art. 66 — A Secretaria de Estado da Administração, em benefício da qualidade dos serviços que deve prestar e dos interesses financeiros do Governo:

- I — convocará a iniciativa privada, por meio de licitação, para manutenção e reparo de bens móveis e imóveis, e arrendamento de equipamentos;
- II — concentrará aquisições de materiais e equipamentos de escritório, de forma a obter padrões econômicos de desempenho e durabilidade;
- III — disciplinará o uso de carros oficiais e de representação.

Parágrafo Único — O Poder Executivo terá o prazo de 180 (cento e oitenta) dias para adequar administrativamente o disposto neste artigo.

Art. 67 — A Secretaria de Estado da Administração alimentará os sistemas financeiro e de planejamento com informações para análise de custos e para fins orçamentários.

SEÇÃO IV DO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Art. 68 — A administração do pessoal civil, entendida como gestão de recursos humanos, será processada de forma centralizada pela Secretaria de Estado da Administração, por intermédio dos Grupos de Recursos Humanos Setoriais, os quais suprirão as Secretarias de Estado de pessoal na quantidade e características exigidas pelas suas programações.

§ 1.º — Os critérios de recrutamento, seleção e admissão de pessoal de categorias funcionais específicas refletirão, obrigatoriamente, a orientação desejável pelas unidades usuárias predominantes dessas categorias.

§ 2.º — Os funcionários integrantes de categorias funcionais que não exijam especialização serão obrigatoriamente movimentados pelos órgãos da administração direta, de acordo com a programação da Secretaria de Estado da Administração.

§ 3.º — As operações técnicas referidas nos parágrafos anteriores terão como passo inicial obrigatório a consulta ao cadastro central de recursos humanos.

Art. 69 — O sistema de recursos humanos aqui instituído terá expressão e consequências funcionais mediante a adoção, sem prejuízo de direitos líquidos e certos de funcionários, das seguintes diretrizes executivas:

- I — organização e operação de um cadastro central de recursos humanos abrangendo todo o Poder Executivo, inclusive da administração indireta, capaz de gerar dados para o inventário e o diagnóstico permanentes da população funcional do Governo;
- II — organização e operação de planos de classificação de cargos, empregos, funções e vencimentos, diferenciados quanto ao tipo de relacionamento e de retribuição, para clientelas funcionais;
- III — centralização da admissão, contratação, lotação e pagamento do pessoal na Secretaria de Estado da Administração e sua alocação às Secretarias mediante atribuição, rateio e controle de custos relativos à aplicação de cada servidor, por categoria, unidade administrativa, programa, projeto e atividade, e outras dimensões de análise;
- IV — controle centralizado dos cargos em comissão e das funções gratificadas, bem como das iniciativas de criação de cargos.

Art. 70 — A Secretaria de Estado da Administração decidirá, face às demandas de pessoal, pelo tipo de recrutamento, regime jurídico, contrato e pelo uso temporário de pessoal.

Art. 71 — A concessão de direitos e vantagens se processará automaticamente com base nos dados do cadastro de recursos humanos, dispensando-se a formação de processo administrativo.

Art. 72 — A função de administrar o sistema de recursos humanos, a cargo da respectiva Secretaria, fundamenta-se nos seguintes processos operacionais:

- I — Atração e obtenção de recursos humanos — relativos ao recrutamento, seleção, avaliação, admissão, contratação, classificação, posse, lotação e cadastramento de servidores e empregados;
- II — Administração de recursos humanos — relativo à avaliação, movimentação, treinamento, pagamento, concessão de direitos, processo disciplinar, disponibilidade e demissão;
- III — Assistência ao Pessoal — relativa a programas de assistência e aposentadoria.

TÍTULO VII DAS BASES FUNDAMENTAIS DA AÇÃO ADMINISTRATIVA NA ADMINISTRAÇÃO DIRETA

Art. 73 — A ação administrativa se processará no âmbito da administração direta em estrita observância as seguintes bases fundamentais:

- I — Programação e Controle de Resultados
- II — Coordenação Funcional
- III — Regionalização Administrativa e Descentralização do Processo Decisório
- IV — Licitações
- V — Subordinação da Estrutura Organizacional aos Objetivos

CAPÍTULO I DA PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DE RESULTADOS

Art. 74 — A alocação de recursos financeiros, orçamentários e extra-orçamentários, obedecerá a critérios de programação, entendida como a indicação das etapas que compõem um esquema de ação, disposta em termos temporais, quantitativos e de valor, de forma coerente e compatível com as necessidades a serem atendidas.

Art. 75 — A programação físico-financeira das providências a serem empreendidas deverá permitir, obrigatoriamente, o acompanhamento e controle dos resultados, pela avaliação das etapas constituintes do programa e do rendimento global da iniciativa.

Art. 76 — A programação deverá facilitar também a ação reprogramadora, que se torne necessária como resultante de fatos novos, capazes de propiciar melhores condições ou conhecimentos para o atendimento dos objetivos pretendidos.

Parágrafo Único — Sem prejuízo das exigências formais de controle e segurança, necessárias ao funcionamento da administração pública, o administrador deve preocupar-se com os resultados e não só com a forma da ação administrativa.

Art. 77 — O desempenho organizacional prévio, o adequado conhecimento dos custos operacionais e a devida consideração às informações disponíveis devem constituir, obrigatoriamente, parâmetros para o processo de decisão na administração pública.

Art. 78 — O processo de acompanhamento e controle de resultados terá como referência principal os objetivos estabelecidos na programação inicial e, sempre que possível, tomará forma padronizada, favorável aos estudos e análises comparadas.

CAPÍTULO II DA COORDENAÇÃO FUNCIONAL

Art. 79 — O funcionamento da administração direta será objeto de coordenação funcional sistemática, capaz de evitar superposições de iniciativas, facilitando a complementariedade do esforço inter e intra-organizacional e as comunicações entre órgãos e funcionários.

Art. 80 — A coordenação far-se-á por níveis funcionais, a saber:

- I — Coordenação de nível superior, por intermédio da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.
- II — Coordenação de nível setorial, mediante reuniões no âmbito de cada uma das Secretarias de Estado, envolvendo os dirigentes principais da Secretaria e das entidades da administração indireta a ela vinculadas.
- III — Coordenação de nível secretarial, mediante reuniões periódicas dos responsáveis pelos órgãos de regime especial e de execução programática da Secretaria.

CAPÍTULO III DA REGIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E DESCENTRALIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

Art. 81 — O Poder Executivo poderá fixar, por meio de decretos, regiões administrativas facilitadoras do processo de descentralização e interiorização da ação administrativa das Secretarias de Estado.

§ 1.º — Quando do cumprimento do disposto neste artigo, as Secretarias instalarão seus núcleos de representação nas cidades-sede das regiões administrativas que forem fixadas, de modo a concentrar a presença do Governo estadual e permitir redução de custos de manutenção pelo uso comum de dependências físicas e equipamentos.

§ 2.º — A partir da representação regional básica, comum a todas as Secretarias, cada Pasta determinará os critérios de sub-regionalização que melhor atendam seus interesses funcionais e operacionais.

Art. 82 — Os critérios de escolha para localização no território do Estado das regiões administrativas devem facilitar para que a atuação de cada Pasta possa:

- I — aproximar mais acentuadamente o Governo das municipalidades e dos públicos diferenciados do Estado, desenvolvendo uma ação executiva coerente e complementar com as demais Secretarias;
- II — adotar diferentes estratégias de ação face aos desequilíbrios regionais observados;
- III — selecionar critérios locais objetivos para os investimentos públicos;
- IV — descentralizar a ação administrativa da Capital do Estado, reduzindo o deslocamento de contribuintes, funcionários, processos, equipamentos e materiais.

Art. 83 — A descentralização do processo decisório objetivará o aumento da velocidade das respostas operacionais do Governo, mediante o deslocamento, permanente ou transitório, da competência decisória para o ponto mais próximo do ato ou fato gerador de situações e eventos, que demandem decisão.

Art. 84 — A descentralização se processará por meio de delegação explícita, informal ou formal, de competência, nos seguintes termos:

- I — Poderão ser objeto de delegação informal:
 - a) a implementação de decisões previamente aprovadas;
 - b) a interpretação e adequação de fatos relacionados com a mecânica de funcionamento de programas de trabalho;
 - c) o exercício de atividades administrativas repetitivas e rotineiras necessárias à implementação de programas de trabalho.
- II — Poderão ser objeto de delegação formal:
 - a) o controle da execução de programas aprovados;

- b) a realização de despesas autorizadas em orçamento ou em convênios;
 - c) o estabelecimento de relações com órgãos e instituições de diferentes níveis de Governo;
 - d) a representação do órgão ou da autoridade superior perante outros órgãos do Governo.
- III — Não poderão ser objeto de delegação:
- a) o assessoramento ou relacionamento com autoridade hierárquica de nível superior;
 - b) as tarefas ou atividades recebidas por delegação;
 - c) a formulação de diretrizes para ação da unidade administrativa;
 - d) a aprovação de planos de trabalho previamente discutidos em outros escalões;
 - e) as modificações estruturais da unidade administrativa.

Art. 85 — Nos termos da Constituição do Estado do Paraná, as pessoas jurídicas de direito público respondem pelos danos que os seus funcionários causem a terceiros, cabendo, para este efeito, ação regressiva contra o responsável.

CAPÍTULO IV DAS LICITAÇÕES

Art. 86 — O Poder Executivo convocará o setor privado, por meio de licitação, para colaborar com o Governo, mediante o fornecimento de materiais, serviços, alienação de bens, a prestação de serviços técnicos e especializados e a execução de obras, sempre que a iniciativa privada puder demonstrar padrões de qualidade, rapidez e segurança compatíveis com os interesses do Governo, na consecução de seus planos e programas.

Parágrafo Único — O processo formal de licitação, ou a sua dispensa, obedecerá a legislação federal aplicável à administração estadual e as normas operacionais que o Executivo fixe por meio de decretos.

Art. 87 — O Governador, por solicitação fundamentada de Secretário de Estado, poderá autorizar a contratação, sem licitação, de pessoa física de notória especialização e expressiva experiência para realização, por período certo de tempo, de estudos, pesquisas, levantamentos, análises, diagnósticos, termos de referência, projetos, programas e planos de interesse do Governo.

Art. 88 — A Secretaria de Estado da Administração centralizará informações sobre licitações e licitantes, mediante organização, administração e atualização de um cadastro central de empresas e de autônomos, atestando por solicitação dos interessados, a situação do licitante no cadastro.

Parágrafo Único — O cadastro central referido neste artigo poderá substituir cadastros setoriais e constituir-se em instrumento básico para qualificação de licitante no Estado.

CAPÍTULO V DA SUBORDINAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL AOS OBJETIVOS

Art. 89 — As unidades administrativas de nível subdepartamental no âmbito da administração direta são, por natureza, de caráter transitório, devendo ser, obrigatoriamente, desestruturadas, na medida em que cumpram os objetivos para os quais foram criadas.

Parágrafo Único — Representam, para os efeitos desta Lei, unidades administrativas de nível subdepartamental: divisão, assessoria, centro, serviço, setor, escritório, núcleo, seção, inspetoria, distrito, unidade, delegacia, grupo, comissão e outras designações assemelhadas.

Art. 90 — A criação, a transformação e a ampliação de unidades administrativas só poderá ser feita, observando-se os seguintes requisitos:

- I — a indicação precisa dos objetivos a serem atingidos e a inexistência de instrumento estrutural disponível;
- II — a impossibilidade ou inconveniência de atribuição de atividades, pelo seu volume ou natureza, à unidade já existente;
- III — a existência de recursos financeiros para custeio;
- IV — a existência de arazoado técnico demonstrativo do campo funcional a ser atendido;
- V — a avaliação realista das possibilidades de publicidade ou superposição com iniciativas existentes;
- VI — a análise das repercussões da iniciativa perante as unidades existentes;
- VII — a consideração às possibilidades de fusão de unidades existentes.

Parágrafo Único — A Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral assegurará a observância dos requisitos indicados no artigo mediante emissão de parecer técnico conclusivo sobre a criação, transformação e ampliação de unidades administrativas.

TÍTULO VIII DOS CRITÉRIOS BÁSICOS PARA ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DE ENTIDADES DA ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Art. 91 — Os atos formais de instituição e organização de entidades da administração indireta, previstas no artigo 7º, sob a forma de regimento, regulamento ou estatuto, obedecerão aos seguintes critérios básicos:

- I — Quanto a forma organizacional:
 - a) instituição de órgãos colegiados de direção superior, de controle econômico e financeiro e de orientação técnica, formados por membros não remunerados, sendo o primeiro desses órgãos presidido pelo titular da Secretaria vinculante da entidade e integrado, entre outros membros, por outro titular de Secretaria inte-

ressada funcionalmente no campo de atuação da entidade;

- b) a admissão, demissão e fixação da duração dos mandatos de diretores e de membros de órgãos colegiados pelo Governador;
- c) a adoção de técnica e de metodologia de planejamento, organização, contabilidade e controle de custos e administração contábil-financeira adequadamente modernas e atualizadas.

II — Quanto à administração do pessoal:

- a) adoção do regime jurídico da legislação trabalhista, extensível, quando conveniente, às autarquias;
- b) organização dos cargos e funções em planos estruturados segundo critérios técnicos adequados;
- c) a admissão mediante critérios de seleção ajustados à importância das posições a serem preenchidas, às características do mercado de trabalho e às determinações das leis reguladoras do exercício das profissões;
- d) o fornecimento periódico ao cadastro central de recursos humanos, da Secretaria de Estado da Administração, de informações sobre o pessoal a serviço da entidade.

Parágrafo Único — As entidades da administração indireta não incluídas na categoria de sociedades de economia mista poderão gozar dos privilégios e isenções próprios da Fazenda Estadual.

Art. 92 — As entidades da administração indireta relacionar-se-ão diretamente com as Secretarias de Estado e Secretários Especiais a que estiverem vinculadas, deles recebendo orientação normativa para consecução de suas finalidades.

Art. 93 — É da competência do colegiado superior da entidade a aprovação prévia de:

- I — planos e programas de trabalho, bem como orçamento de despesas e de investimentos e suas alterações significativas;
- II — intenções de contratação de empréstimos e outras operações que resultem em endividamento;
- III — atos de organização que introduzam alterações de substância no modelo organizacional formal da entidade;
- IV — tarifas e tabelas relativas a serviços, produtos e operações de interesse público;
- V — programas e campanhas de divulgação e publicidade;
- VI — atos de desapropriação e de alienação;
- VII — balanços e demonstrativos de prestação de contas e aplicação de recursos orçamentários e extra-orçamentários;
- VIII — quadro de pessoal da entidade.

Parágrafo Único — O dirigente principal da entidade integrará o colegiado como seu Secretário Executivo, cabendo-lhe, nesta condição,

a implantação das decisões e deliberações do órgão.

Art. 94 — O colegiado superior promoverá na entidade, o controle contábil e de legitimidade por meio de jornadas de auditoria, de periodicidade e incidência variáveis, sobre os atos administrativos relacionados com despesas, receita, patrimônio, pessoal e material.

§ 1.º — A auditoria, sempre que possível, terá sentido preventivo e será conduzida por meio de auditores independentes, devidamente habilitados, correndo as despesas por conta da entidade.

§ 2.º — Os auditores independentes não poderão auditar a mesma entidade por mais de dois exercícios financeiros seguidos.

TÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 95 — O provimento pela autoridade competente de posições de Chefia deve tomar em consideração a educação formal e a sua afinidade com a posição, a experiência profissional relevante e a capacidade administrativa.

§ 1.º — As indicações, obedecidas as leis reguladoras do exercício das profissões, devem ter caráter transitório, referindo-se, sempre que possível, a objetivos, programas e metas a serem cumpridos pelo indicado.

§ 2.º — Os responsáveis pela implantação, ou direção de projetos e programas de duração superior a dois anos devem sujeitar-se, anualmente, a programas de treinamento formal, por meio de observação ou estágio, conforme cada caso.

Art. 96 — A posição de Diretor Geral de Secretaria será provida pelo Governador, observando o disposto no artigo 95 e de forma a favorecer a continuidade administrativa na Pasta.

Art. 97 — O Chefe da Casa Civil, o Assessor Especial de Governo, o Procurador Geral do Estado, o Procurador-Geral de Justiça e os Secretários Especiais têm prerrogativas e obrigações de Secretário de Estado, bem como o Chefe da Casa Militar.

Art. 98 — A fixação inicial da estrutura das Secretarias de Estado, a nível departamental e subdepartamental, em consequência desta Lei, não está sujeita ao disposto no artigo 90.

Art. 99 — Os atos administrativos que externem tomada de decisão ou gerem obrigações para o Governo se revestirão de forma especial e serão publicados, quando o exigirem a lei e seus regulamentos.

Parágrafo Único — O Governador baixará decreto dispondo sobre a natureza e a forma dos atos administrativos, bem como sobre sua divulgação oficial.

Art. 100 — O Poder Executivo, como instituidor ou acionista majoritário, promoverá a reforma de regimentos, regulamentos e estatutos para introduzir nas normas que organizam as atuais entidades da administração indireta as alterações que se fizerem necessárias à efetivação do disposto nesta Lei.

Art. 101 — Fica o Poder Executivo autorizado a abrir créditos adicionais no âmbito da administração direta e indireta, visando a implementação do disposto nesta Lei, dentro dos limites das respectivas dotações da Lei n.º 8.426, de 08 de dezembro de 1986, para o exercício de 1987 e do Decreto n.º 9.949, de 14 de janeiro de 1987 que aprova os Orçamentos Próprios das Fundações, Autarquias, Órgãos de Regime Especial e Empresas Públicas.

Art. 102 — Fica também o Poder Executivo autorizado a proceder a conversão nos Orçamentos Próprios, de recursos de Outras Fontes para Recurso Ordinário — Não Vinculado.

Art. 103 — Para implementação dos artigos 101 e 102, o Poder Executivo baixará decretos regulamentando e disciplinando todas as ações que se fizerem necessárias.

Art. 104 — Com relação às Secretarias de Estado:

I — Ficam transformadas a Secretaria de Estado do Interior em Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio-Ambiente; a Secretaria de Estado da Saúde e do Bem-Estar Social em Secretaria de Estado da Saúde; a Secretaria de Estado do Trabalho e de Assuntos Comunitários em Secretaria de Estado do Trabalho e da Ação Social.

II — Mudam de denominação a Secretaria de Estado da Agricultura para Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento; a Secretaria de Estado da Cultura e do Esporte para Secretaria de Estado da Cultura; a Secretaria de Estado das Finanças para Secretaria de Estado da Fazenda; a Secretaria de Estado do Planejamento para Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

§ 1.º — Consideram-se equivalentes as denominações anteriores das Secretarias de Estado e de seus titulares, especialmente para efeito de leis e decretos anteriores e para questões operacionais relativas ao uso de papéis, documentos, carimbos e outras marcas oficiais.

§ 2.º — Fica o Poder Executivo autorizado a transformar cargos de provimento em comissão para a implantação das estruturas organizacionais decorrentes da presente Lei.

Art. 105 — Ficam extintos os cargos de provimento em comissão no âmbito da administração pública estadual, conforme segue:

- I — Na Governadoria: 03 (três) cargos de Secretário de Estado Extraordinário;
- II — Na Procuradoria Geral do Estado: 01 (um) cargo de Diretor Secretário, símbolo DAS-3; 02 (dois) cargos de Chefe de Divisão, símbolo I-C;
- III — Na Secretaria de Estado do Planejamento: 01 (um) cargo de Diretor do Departamento Estadual de Estatística, símbolo DAS-5;
- IV — Na Secretaria de Estado da Educação: 20 (vinte) cargos de Inspetor Estadual de Educação, símbolo I-C;

- V — Na Secretaria de Estado da Saúde e do Bem-Estar Social: 01 (um) cargo de Chefe da Coordenadoria de Orientação à Comunidade, símbolo DAS-5;
- VI — No Instituto de Previdência e Assistência aos Servidores do Estado do Paraná — IPE: 01 (um) cargo de Diretor do Departamento de Aplicação do Capital, símbolo DAS-3;
- VII — No Instituto de Assistência ao Menor — IAM: 01 (um) cargo de Diretor, símbolo DAS-1; 01 (um) cargo de Chefe de Gabinete, símbolo I-C; 01 (um) cargo de Técnico de Planejamento, símbolo I-C; 03 (três) cargos de Assessor de Diretoria, símbolo 2-C; 01 (um) cargo de Assessor Jurídico, símbolo 2-C; 02 (dois) cargos de Assistente de Planejamento, símbolo 2-C; 04 (quatro) cargos de Diretor de Unidade Social da Capital, símbolo 2-C; 02 (dois) cargos de Diretor de Unidade Social Especial, símbolo 2-C; 01 (um) cargo de Assistente de Diretor, símbolo 5-C; 01 (um) cargo de Assessor de Relações Públicas, símbolo 5-C; 06 (seis) cargos de Diretor de Unidade Social, símbolo 6-C; 02 (dois) cargos de Oficial de Gabinete, símbolo 7-C.

Art. 106 — Ficam criados os cargos de provimento em comissão no âmbito da administração pública estadual, conforme segue:

- I — Na Governadoria: 06 (seis) cargos de Secretário de Estado Especial; 01 (um) cargo de Assessor Especial de Governo; 01 (um) cargo de Chefe de Gabinete do Governador, símbolo DAS-1;
- II — Na Casa Civil: 08 (oito) cargos de Assessor Especial, símbolo DAS-2; 01 (um) cargo de Assessor Especial, símbolo DAS-4; 14 (quatorze) cargos de Assessor Especial, símbolo DAS-5; 01 (um) cargo de Secretário Executivo do Conselho Estadual de Ciência e Tecnologia, símbolo DAS-5;
- III — Na Procuradoria Geral do Estado: 01 (um) cargo de Diretor Geral, símbolo DAS-1;
- IV — Na Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral: 01 (um) cargo de Secretário Executivo do Conselho Superior de Informática e Processamento de Dados do Paraná, símbolo DAS-5; 17 (dezesete) cargos de Chefe de Escritório Regional, símbolo I-C;
- V — Na Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento: 01 (um) cargo de Assessor, símbolo DAS-5;
- VI — Na Secretaria de Estado da Educação: 01 (um) cargo de Superintendente de Educação, símbolo DAS-2;
- VII — Na Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio Ambiente: 01 (um) cargo de Secretário Executivo do Conselho de Desenvolvimento Territorial do Litoral Paranaense, símbolo DAS-5; 01 (um) cargo de Assessor, símbolo DAS-5;

- VIII — Na Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio: 02 (dois) cargos de Chefe de Coordenadoria, símbolo DAS-5;
- IX — Na Secretaria de Estado da Justiça: 01 (um) cargo de Chefe de Departamento, símbolo DAS-5;
- X — Na Secretaria de Estado dos Transportes: 01 (um) cargo de Chefe de Departamento, símbolo DAS-5.

Art. 107 — O servidor regido por regime jurídico diverso do Estatuto dos Servidores Cíveis, poderá ser comissionado para o exercício de funções de chefia, direção e assessoramento, sem perder o vínculo empregatício.

Art. 108 — Com relação às entidades da administração indireta:

- I — Ficam extintos o Instituto de Assistência ao Menor — IAM, a Fundação Instituto de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Paraná — FIDEPAR, a Fundação de Promoção Social do Paraná — PROMOPAR, a Paraná Radiodifusão S/A — RADIPAR e a Empresa de Obras Públicas do Paraná — EMOPAR, e, em consequência destas extinções:
 - a) os cargos de Diretor Superintendente e de Diretor Técnico da FIDEPAR;
 - b) os cargos de Diretor Superintendente, de Diretor Administrativo-Financeiro e de Diretor Técnico da PROMOPAR;
 - c) os cargos de Diretor Presidente, de Diretor Administrativo-Financeiro e de Diretor Técnico da RADIPAR;
 - d) os cargos de Diretor Superintendente, de Diretor Administrativo-Financeiro e de Diretor Técnico da EMOPAR.
- II — Mudam de denominação a Superintendência do Controle da Erosão no Paraná — SUCEPAR para Superintendência do Controle da Erosão e Saneamento Ambiental — SUCEAM, a Fundação de Saúde Caetano Munhoz da Rocha para Fundação Caetano Munhoz da Rocha.
- III — Todos os Diretores do Instituto de Terras, Cartografia e Florestas do Estado do Paraná e da Fundação Caetano Munhoz da Rocha serão nomeados pelo Governador do Estado, por proposta do Secretário de Estado da Agricultura e do Abastecimento e do Secretário de Estado da Saúde, respectivamente.
- IV — Fica alterado o número de membros da Diretoria Executiva do Instituto de Tecnologia do Paraná — ITC PAR de cinco (5) para quatro (4), passando o artigo 15, § 2º, da Lei n.º 7.056, de 04 de dezembro de 1978, a ter a seguinte redação:

“§ 2.º — A Diretoria Executiva será constituída de 4 membros nomeados pelo Governador do Estado, por proposta do Secretário de Estado da Indústria e do Comércio, com mandato de 4 (quatro) anos, permitida a recondução.”

- V — Fica alterado o número de membros da Diretoria da Empresa Paranaense de Classificação de Produtos — CLASPAR de 4 (quatro) para 3 (três), passando o artigo 9.º, inciso III, alínea “a”, da Lei n.º 7.052, de 04 de dezembro de 1978, a ter a seguinte redação:

“a) Será constituída de um Presidente e 2 (dois) diretores, nomeados pelo Governador, por proposta do Secretário de Estado da Agricultura e do Abastecimento, com sistema de remuneração e de vantagens financeiras fixado por ato do Governador do Estado.”

- VI — Ficam alterados os objetivos, a personalidade jurídica e a constituição da Diretoria Executiva do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social — IPARDES — Fundação Edison Vieira, passando os artigos 1.º e 8.º, da Lei n.º 6.407, de 07 de junho de 1973, alterada pelas Leis n.º 7.550, de 17 de dezembro de 1981 e n.º 8.153, de 02 de outubro de 1985, a ter a seguinte redação: “Art. 1.º — Fica instituído o INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL — IPARDES — FUNDAÇÃO EDISON VIEIRA, com personalidade jurídica de direito privado, vinculado à Secretaria de Estado responsável pelo planejamento estadual, com sede e foro na cidade de Curitiba, tendo como finalidade básica apoiar e auxiliar o Governo do Estado nas seguintes áreas de atividades:

- a) realizar pesquisas, estudos, elaborar projetos e programas, acompanhar a evolução da economia estadual, fornecendo apoio técnico, nas áreas econômica e social à formulação de políticas estaduais de desenvolvimento;
- b) coordenar, orientar e desenvolver atividades técnicas compreendidas no Sistema de Informação Estatística, visando subsidiar, com dados estatísticos, os estudos voltados ao conhecimento da realidade física, econômica e social do Estado;
- c) elaborar, executar, coordenar programas e promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa, planejamento e gerência nas áreas de atuação governamental, a nível de pós-graduação lato senso

Parágrafo Único — Na execução de seus trabalhos e para a consecução de seus objetivos poderá o IPARDES manter intercâmbio com entidades públi-

cas e privadas, nacionais e internacionais, sob a forma de convênios, contratos, termos de ajustes e outros”.

“Art. 8.º — A Diretoria Executiva será constituída de um Diretor Presidente, de um Secretário Geral e de três (3) Coordenadores, todos de livre escolha, nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, com um mandato de 04 (quatro) anos, podendo ser reconduzidos.

§ 1.º — O Diretor Presidente deverá ser escolhido entre pessoas de notórios conhecimentos e experiência em atividades relacionadas com as da Fundação.

§ 2.º — Ao Diretor Presidente compete a representação jurídica do IPARDES — Fundação Édison Vieira e a coordenação superior das atividades da Fundação, para o atingimento de seus objetivos.

§ 3.º — Compete ainda ao Diretor Presidente atribuir funções outras não previstas no Estatuto, por ato de delegação interna, ao Secretário Geral, aos Coordenadores e demais funcionários, assim como constituir mandatários na defesa dos interesses da Fundação.

§ 4.º — O Diretor Presidente em suas faltas e impedimentos será substituído pelo Secretário Geral.

§ 5.º — O Secretário Geral será substituído, em períodos de ausência prolongada do Diretor Presidente, por funcionário formalmente designado para tal, por ato de delegação interna expedido previamente pelo Diretor Presidente.

§ 6.º — A remuneração mensal da Diretoria Executiva será definida pelo Governador do Estado”.

VII — Fica extinto o cargo de Secretário Geral da Fundação de Assistência aos Municípios do Estado do Paraná — FAMEPAR.

§ 1.º — As atribuições da FIDEPAR passam à Secretaria de Estado da Administração no concernente ao treinamento administrativo e, ao IPARDES, no concernente aos programas de treinamento para o desenvolvimento ao nível de pós-graduação lato sensu.

§ 2.º — O Governador do Estado designará Grupos de Trabalhos para a liquidação das entidades referidas no inciso I, constituídos por servidores indicados pelos titulares das Secretarias de Estado da Administração, da Fazenda e do Planejamento e Coordenação Geral, das respectivas Pastas às quais as mesmas eram vinculadas e das que absorvem as suas atribuições.

§ 3.º — O funcionário deficiente físico ou arrimo de família, contratado sob regime da CLT, não será demitido dos órgãos da administração direta ou indireta do Estado, ainda que transformados ou extintos, senão por “justa causa”.

Art. 109 — Fica extinto o Departamento Estadual de Estatística — DEE, passando as suas atribuições, pessoal e patrimônio para o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social — IPARDES — Fundação Édison Vieira, que procederá a alteração de sua estrutura organizacional para atender às atribuições incorporadas.

Art. 110 — Os contratos, acordos, convênios e termos de ajustes que se encontram em execução pelos órgãos e entidades extintos terão sua continuidade sob a responsabilidade a quem foi atribuída a competência dos serviços nos termos desta Lei.

Art. 111 — O Conselho Estadual de Defesa do Ambiente, instituído pela Lei n.º 7.978, de 30 de novembro de 1984, alterada pela Lei n.º 8.289, de 07 de maio de 1986, passa à subordinação da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio-Ambiente, ficando o Poder Executivo autorizado a proceder adequações na sua composição e funcionamento mediante decreto.

Art. 112 — As entidades da administração indireta vinculam-se às Secretarias de Estado conforme se indica:

- I — à Governadoria:
 - a) Companhia Paranaense de Energia — COPEL
- II — à Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral:
 - a) Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social — IPARDES — Fundação Édison Vieira
- III — à Secretaria de Estado da Administração:
 - a) Companhia de Processamento de Dados do Paraná — CELEPAR
 - b) Departamento de Imprensa Oficial do Estado — DIOE
 - c) Instituto de Previdência e Assistência aos Servidores do Estado do Paraná — IPE
- IV — à Secretaria de Estado da Fazenda:
 - a) Banco do Estado do Paraná S/A — BANESTADO
- V — à Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento:
 - a) Centrais de Abastecimento do Paraná S/A — CEASA/PR
 - b) Companhia Agropecuária de Fomento Econômico do Paraná — CAFÉ DO PARANÁ
 - c) Companhia Paranaense de Silos e Armazéns — COPASA
 - d) Empresa Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural — EMATER/PR
 - e) Empresa Paranaense de Classificação de Produtos — CLASPAR
 - f) Fundação Instituto Agrônomo do Paraná — IAPAR
 - g) Instituto de Terras, Cartografia e Florestas do Estado do Paraná — ITCF
- VI — à Secretaria de Estado da Cultura:

- VII — à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio-Ambiente:
- a) Fundação Teatro Guaíra
 - b) Companhia de Habitação do Paraná — COHAPAR
 - c) Companhia de Saneamento do Paraná — SANEPAR
 - d) Superintendência do Controle da Erosão e Saneamento Ambiental — SUCEAM
 - e) Superintendência de Recursos Hídricos e Meio-Ambiente — SUREHMA
 - f) Fundação de Assistência aos Municípios do Estado do Paraná — FAMEPAR
- VIII — à Secretaria de Estado da Educação:
- a) Fundação Educacional do Estado do Paraná — FUNDEPAR
 - b) Fundação Universidade Estadual de Londrina
 - c) Fundação Universidade Estadual de Maringá
 - d) Fundação Universidade Estadual de Ponta Grossa
 - e) Fundação Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana
 - f) Fundação Faculdade Estadual de Direito do Norte Pioneiro
 - g) Fundação Faculdade Estadual de Educação Física de Jacarezinho
 - h) Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Cornélio Procopio
 - i) Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Guarapuava
 - j) Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Jacarezinho
 - k) Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de Paranaguá
 - l) Fundação Faculdade Estadual de Filosofia, Ciências e Letras de União da Vitória
- IX — à Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio:
- a) Banco de Desenvolvimento do Paraná S/A — BADEP
 - b) Empresa Paranaense de Turismo — PARANATUR
 - c) Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Paraná — IPEM/PR
 - d) Instituto de Tecnologia do Paraná — TECPAR
 - e) Junta Comercial do Paraná
 - f) Minerais do Paraná S/A — MINEROPAR
- X — à Secretaria de Estado da Saúde:
- a) Fundação Caetano Munhoz da Rocha
- XI — à Secretaria de Estado da Segurança Pública:
- a) Departamento de Trânsito do Paraná — DETRAN
- XII — à Secretaria de Estado dos Transportes:

- a) Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina — APPA
- b) Departamento de Estradas de Rodagem — DER.

§ 1.º — A representação do Estado do Paraná no Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul — BRDE e a no Centro do Comércio Exterior do Paraná — CEXPAR atuam sob a coordenação da Secretaria de Estado da Indústria e do Comércio.

§ 2.º — O Governador do Estado poderá, através de Decreto, proceder o remanejamento das entidades da administração indireta.

Art. 113 — Constituem órgãos do regime especial, nos termos do inciso III do artigo 6.º desta Lei:

- a) a Biblioteca Pública do Paraná, subordinada à Secretaria de Estado da Cultura;
- b) o Colégio Estadual do Paraná, subordinado à Secretaria de Estado da Educação;
- c) a Coordenação da Receita do Estado — CRE e o Serviço da Loteria do Estado do Paraná — SERLOPAR, subordinados à Secretaria de Estado da Fazenda;
- d) a Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba — COMEC, subordinada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio-Ambiente;
- e) os Departamentos Estaduais de Arquivo e Microfilmagem — DAMI, de Administração do Material — DEAM, de Transporte Oficial — DETO, subordinados à Secretaria de Estado da Administração.

Art. 114 — Ficam criadas as seguintes entidades na administração indireta do Estado:

- I — Departamento Estadual de Construção, de Obras e Manutenção — DECOM, autarquia vinculada à Secretaria de Estado da Administração, com as finalidades e atribuições definidas no respectivo regulamento, assumindo o patrimônio, receita e pessoal da extinta Empresa de Obras Públicas do Paraná;
- II — Fundação de Esportes do Paraná, com finalidades e objetivos voltados à assistência ao esporte amador, vinculada ao Secretário de Estado que atue nessa área, em conformidade com os respectivos estatutos aprovados por decreto do Chefe do Poder Executivo, com a receita definida na forma do artigo 2.º da Lei n.º 8.197, de 13 de dezembro de 1985, no que couber;
- III — Fundação Rádio e Televisão do Paraná, vinculada à Secretaria de Estado da Comunicação Social, com as finalidades e objetivos definidos nos respectivos estatutos aprovados por decreto, assumindo a receita da extinta Paraná Radiodifusão S.A. e a parcela patrimonial do Estado, pela condição de acionista majoritário e, no que couber, as atividades desta e da extinta Rádio Estadual do Paraná;

IV — Fundação de Ação Social do Paraná, vinculada à Secretaria de Estado do Trabalho e da Ação Social, com finalidades e objetivos definidos no respectivo estatuto, aprovado por decreto, assumindo a receita, pessoal, e patrimônio dos extintos Instituto de Assistência ao Menor (IAM) e Fundação de Promoção Social do Paraná (PROMOPAR), inclusive as participações financeiras atribuídas por lei aos referidos órgãos extintos, exceto os recursos oriundos da Lei n.º 8.328, de 23 de junho de 1986, que serão geridos pelo Gabinete da Governadoria, através do qual serão dadas as destinações financeiras atribuídas por lei.

Parágrafo Único — Para a entidade criada pelo item 1, deste artigo, ficam criados 1 cargo em comissão de Diretor Geral, símbolo DAS-1, 1 cargo em comissão de Diretor Administrativo, DAS-3 e 1 cargo em comissão de Diretor Técnico, DAS-3; e aquelas criadas pelos itens II a IV, contarão com um Diretor Presidente e dois Diretores, com remuneração fixada por ato do Governador, obedecidos os parâmetros adotados para funções análogas.

Art. 115 — O Departamento Estadual de Arquivo e Microfilmagem — DAMI passa a denominar-se Departamento Estadual de Arquivo Público — DEAP.

Art. 116 — Às instituições de ensino superior mantidas pelo Estado, aos professores, funcionários e alunos ficam assegurados os direitos definidos nos incisos XIII e XIV, do artigo 138, da Constituição do Estado do Paraná.

Art. 117 — Fica a cargo da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral a responsabilidade de planejar, programar, executar e controlar, de forma ininterrupta, a implantação dos dispositivos desta Lei.

Art. 118 — Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogada a Lei n.º 6.636, de 29 de novembro de 1974, mantidos os cargos nela criados e revogadas a Lei n.º 8.197, de 13 de dezembro de 1985; o artigo 6.º, da Lei n.º 8.468, de 16 de março de 1987, e demais disposições em contrário.

PALÁCIO DO GOVERNO EM CURITIBA, em 03 de junho de 1987.

ÁLVARO DIAS
Governador do Estado

ANTONIO ACIR BRENDA
Secretário de Estado da Justiça

LUIZ CARLOS JORGE HAULY
Secretário de Estado da Fazenda

ARI VELOSO QUEIROZ
Secretário de Estado do Desenvolvimento Urbano e do Meio-Ambiente

OSMAR FERNANDES DIAS
Secretário de Estado da Agricultura e do Abastecimento

DELICINO TAVARES DA SILVA
Secretário de Estado da Saúde

BELMIRO VALVERDE JOBIM CASTOR
Secretário de Estado da Educação

ANTONIO LOPES NORONHA
Secretário de Estado da Segurança Pública

HEINZ GEORG HERWIG
Secretário de Estado dos Transportes

FRANCISCO DE BORJA BAPTISTA DE MAGALHÃES FILHO
Secretário de Estado do Planejamento e Coordenação Geral

JOSÉ CARLOS GOMES CARVALHO
Secretário de Estado da Indústria e do Comércio

MÁRIO PEREIRA
Secretário de Estado da Administração

RENÉ ARIEL DOTTI
Secretário de Estado da Cultura

RUBENS BUENO
Secretário de Estado do Trabalho e da Ação Social

LUIZ FÁBIO CAMPANA
Secretário de Estado da Comunicação Social

GILNEY CARNEIRO LEAL
Chefe da Casa Civil

JERONIMO DE ALBUQUERQUE MARANHÃO
Procurador-Geral de Justiça

WAGNER BRUSSOLO PACHECO
Procurador Geral do Estado

Publicada no DOE n.º 540, de 08/06/87.



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

DECRETO No. 1.036

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 47, incisos II e XVII, da Constituição Estadual, e tendo em vista o disposto na Lei no. 8.485, de 03 de junho de 1.987,

DECRETA:

Art. 1o. - Fica aprovado o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração - SEAD, na forma do Anexo que integra o presente Decreto.

Art. 2o. - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogado o Decreto no. 3.226, de 25 de junho de 1.984, e demais disposições em contrário.

Curitiba, em 31 de julho de 1.987, 166o. da Independência e 99o. da República.

ALVARO DIAS

Governador do Estado

MÁRIO PEREIRA

Secretário de Estado da Administração

FRANCISCO DE B. B. DE MAGALHÃES FILHO

Secretário de Estado do Planejamento
e Coordenação Geral



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

ANEXO A QUE SE REFERE O DECRETO No. 1.036/87

REGULAMENTO DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

TITULO I

DA CARACTERIZAÇÃO E DOS OBJETIVOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO

CAPÍTULO I

DA CARACTERIZAÇÃO

Art. 10. - A Secretaria de Estado da Administração - SEAD, nos termos da Lei no. 8.485, de 03 de junho de 1.987, constitui órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, de natureza instrumental, e tem por finalidade a definição de políticas, o planejamento, o comando, a execução, o controle e a orientação normativa dos Sistemas de Administração Geral e de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II

DOS OBJETIVOS

Art. 20. - No âmbito de ação da SEAD, as áreas de Administração Geral, Recursos Humanos e Racionalização Administrativa, compreendem os seguintes objetivos:

I - Administração Geral:

- a) a prestação, de forma centralizada, dos serviços-meio necessários ao funcionamento regular da administração direta, buscando a otimização da utilização dos recursos disponíveis;
- b) a administração de materiais, compreendendo aquisição, recebimento, guarda, distribuição e controle de materiais;



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- c) a administração do transporte oficial, compreendendo a aquisição, registro, guarda, manutenção, controle do uso, controle do consumo de combustível, conservação, reparo e alienação de veículos;
- d) a administração dos serviços relativos à documentação, compreendendo biblioteca, arquivo, microfilmagem de documentos, publicação e reprodução de atos oficiais;
- e) a execução das atividades de desenho e reprografia de documentos;
- f) a administração dos serviços de comunicação administrativa, compreendendo protocolo, telefonia e telex;
- g) a administração dos serviços de zeladoria, compreendendo as atividades de portaria, limpeza, conservação, vigilância e copa;
- h) a organização e a gestão centralizada do cadastro de informações sobre licitantes e licitações realizadas no âmbito da administração pública estadual;
- i) o registro e o controle dos contratos de locação de imóveis e veículos para a administração direta;
- j) o controle da prestação de serviços-meio ao Estado, pela iniciativa privada;
- l) a prestação de serviços de processamento eletrônico de dados;
- m) o planejamento, a organização, a orientação, o controle, a fiscalização e a execução de projetos de construção, ampliação, melhoria, reparo, conservação e manutenção de prédios e equipamentos de propriedade ou uso do Estado;
- n) a administração do patrimônio, compreendendo a aquisição, o tombamento, o registro, a carga, a conservação, a reparação e a alienação dos bens imóveis do Estado.

II - Recursos Humanos:

- a) a formulação e a execução de políticas de recursos humanos centradas na profissionalização do servidor e na sua integração com a estrutura administrativa do Estado;



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- b) a execução, de forma centralizada, das atividades de administração de pessoal relativas ao recrutamento, seleção, admissão, contratação, posse, lotação e movimentação de pessoal de qualquer regime jurídico para a administração direta e autárquica, apoiada pelas respectivas unidades setoriais;
- c) a coordenação da avaliação de desempenho, para fins de promoção, treinamento, remoção, readaptação e dispensa;
- d) a administração e o controle dos quadros, cargos, funções e salários dos órgãos da administração direta e autárquica, com o objetivo de assegurar a execução de uma política de recursos humanos condizente com os programas governamentais;
- e) a administração do cadastro central de recursos humanos, extensível à administração indireta, para o inventário e diagnóstico permanente da força de trabalho disponível na administração pública, de modo a permitir o recrutamento interno, a programação de admissões, a concessão de direitos e vantagens, a análise de custos para a concessão de aumentos periódicos de vencimentos e salários dos servidores públicos;
- f) a administração e o controle da folha de pagamento dos servidores da administração direta e autárquica, assim como o controle e o acompanhamento das folhas de pagamento das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mistas;
- g) a programação e a realização de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o setor público estadual, exceto os programas de pós-graduação lato sensu;
- h) a promoção de programas médicos, assistenciais e previdenciários destinados aos servidores do Estado;
- i) a avaliação médico-pericial e a avaliação da capacidade laborativa dos funcionários, para fins de ingresso, readaptação, aposentadoria e concessão de licença.

III - Racionalização Administrativa:



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- a) o desenvolvimento, o planejamento, a coordenação e a implantação de projetos e programas que objetivem melhorar o desempenho da máquina administrativa, combatendo deficiências e desperdícios e desenvolvendo novos métodos de trabalho que simplifiquem procedimentos e estimulem a produtividade;
- b) o desenvolvimento de programas específicos que visem o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos da administração pública estadual;
- c) a promoção da descentralização administrativa, possibilitando sua atuação setorial a nível intra e interregional;
- d) a racionalização de procedimentos e rotinas de trabalho, visando evitar duplicidades e paralelismos de tarefas;
- e) a análise, o acompanhamento e a avaliação de métodos e procedimentos adotados nos Sistemas de Administração Geral e de Recursos Humanos;
- f) o acompanhamento das políticas de desburocratização desenvolvidas pelo Governo Federal, compatibilizando-as na esfera estadual.

TÍTULO II

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO E DOS CRITÉRIOS PARA O SEU DETALHAMENTO

CAPÍTULO I

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA

Art. 3o. - A estrutura organizacional básica da SEAD compreende:

- I - Nível de Direção Superior
Secretário de Estado da Administração



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- II - Nível de Atuação Descentralizada
 - Companhia de Processamento de Dados do Paraná - CELEPAR
 - Instituto de Previdência e Assistência aos Servidores do Estado do Paraná - IPE
 - Departamento de Imprensa Oficial do Estado - DIOE
 - Departamento Estadual de Construção, de Obras e Manutenção - DECOM
- III - Nível de Assessoramento
 - Gabinete do Secretário - GS
 - Assessoria Técnica - AT
- IV - Nível de Gerência
 - Diretor Geral da Secretaria de Estado da Administração - DG
- V - Nível de Atuação Instrumental
 - Grupo de Planejamento Setorial - GPS
 - Grupo Financeiro Setorial - GFS
 - Grupo Administrativo Setorial - GAS
 - Grupo de Recursos Humanos Setorial - GRHS
- VI - Nível de Execução Programática
 - Departamento de Recursos Humanos - DRH
 - Coordenadoria de Administração de Serviços - CAS
 - Coordenadoria de Racionalização Administrativa - CRA
 - Coordenadoria do Patrimônio do Estado - CPE
- VII - Nível de Atuação Desconcentrada
 - Departamento Estadual de Transporte Oficial - DETO
 - Departamento Estadual de Administração do Material - DEAM
 - Departamento Estadual de Arquivo Público - DEAP
- VIII - Nível de Execução Setorial
 - Grupos Administrativos Setoriais - GASS
 - Grupos de Recursos Humanos Setoriais - GRHSS
- IX - Nível de Atuação Regional
 - Núcleos Regionais da Secretaria de Estado da Administração - NRs

Parágrafo Único - A representação gráfica desta estrutura é apresentada no organograma anexo a este Regulamento. (Anexo I)

Art. 4o. - O detalhamento da estrutura organizacional básica, a nível divisional, será fixado por ato do Secretário de Estado da Administração, obedecidos os critérios constantes do Capítulo II deste Título.



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- IX - desempenhar as atividades de representação do Secretário de Estado da Administração em solenidades e visitas, sempre que por ele solicitado;
- X - coordenar as atividades das unidades a nível de execução programática, avaliando seus resultados;
- XI - autorizar despesas relativas a diárias;
- XII - autorizar despesas no limite da legislação em vigor, assinar empenhos, ordens de pagamento, boletins de crédito e respectivas notas de estorno.

CAPÍTULO IV

AO NÍVEL DE ATUAÇÃO INSTRUMENTAL

SEÇÃO ÚNICA

DOS GRUPOS SETORIAIS

Art. 12 - Aos Grupos Setoriais de Planejamento, Financeiro, Administrativo e de Recursos Humanos cabem as atividades contidas nos artigos 39, 40, 41 e 42, respectivamente, da Lei no. 8.485, de 03 de junho de 1.987, e ainda as atribuições contidas nos Regulamentos das Secretarias de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, da Fazenda e da Administração, respectivamente.

CAPÍTULO V

AO NÍVEL DE EXECUÇÃO PROGRAMÁTICA

SEÇÃO I

DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Art. 13 - Ao Departamento de Recursos Humanos compete:



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- I - a execução, de forma centralizada, das atividades de administração de recursos humanos relativas ao recrutamento, seleção, admissão, contratação, posse, lotação, movimentação e demissão de pessoal de qualquer regime jurídico para a administração direta e autárquica;
- II - a coordenação da avaliação de desempenho de recursos humanos, para fins de promoção, progressão, treinamento, remoção, readaptação e dispensa;
- III - a administração e o controle dos quadros, cargos, funções e salários dos órgãos da administração direta e autárquica, com o objetivo de assegurar a execução de uma política de recursos humanos condizente com os programas governamentais;
- IV - a administração e a atualização do cadastro central de recursos humanos, extensível à administração indireta, para o inventário e o diagnóstico permanente da força de trabalho disponível na administração pública, de modo a permitir o recrutamento interno, a programação de admissões, a concessão de direitos e vantagens, e a análise dos custos para a concessão de reajustes periódicos;
- V - a administração e o controle das folhas de pagamento dos servidores da administração direta e autárquica, assim como o controle e o acompanhamento das folhas de pagamento das fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista;
- VI - a articulação com as Secretarias de Estado da Fazenda e do Planejamento e Coordenação Geral para fins de controle das despesas com pessoal;
- VII - a coordenação das atividades de orientação técnica e normativa aos Grupos de Recursos Humanos Setoriais e aos Grupos Auxiliares de Recursos Humanos;
- VIII - a coordenação e a elaboração de programas de treinamento para capacitação de recursos humanos para o Setor Público Estadual, exceto os programas de pós-graduação lato sensu.
- IX - o controle da contratação de serviços temporários no âmbito da administração direta e autárquica, bem como o acompanhamento destas contratações pelas fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista;



GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

- X - a avaliação médico-pericial e a avaliação da capacidade laborativa dos funcionários para fins de ingresso, readaptação, aposentadoria e concessão de licença;
- XI - o desempenho de outras atividades correlatas.

SEÇÃO II

DA COORDENADORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Art. 14 - À Coordenadoria de Administração de Serviços compete:

- I - a organização e a manutenção do cadastro de empresas e autônomos qualificados para participação em licitações de fornecimento de materiais e equipamentos, prestação de serviços e execução de obras;
- II - a expedição de atestados de habilitação aos licitantes cadastrados qualificados e com documentação atualizada;
- III - a assistência aos municípios através do fornecimento de informações ou do acesso ao cadastro de licitações;
- IV - a expedição de relatórios periódicos sobre o andamento dos serviços, propondo medidas corretivas aos desvios detectados;
- V - o controle das despesas de custeio da administração direta e autárquica;
- VI - a coordenação das atividades dos Grupos Administrativos Setoriais - GASs;
- VII - o estabelecimento de normas de atuação para os Núcleos Regionais e a coordenação da execução das atividades programadas;
- VIII - a coordenação e a execução dos serviços de administração geral dos edifícios das Secretarias e áreas circundantes no Centro Cívico, de propriedade do Poder Executivo do Estado;

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

DECRETO Nº 1419*

O GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 87, itens V e VI, da Constituição Estadual e tendo em vista a Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991,

DECRETA:

Art. 1º - A Fundação Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES - "Fundação Édison Vieira", transformada em entidade autárquica por força da Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991, passa a denominar-se Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

Art. 2º - Fica aprovado o Regulamento do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES, na forma do Anexo que integra o presente Decreto.

Art. 3º - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Curitiba, em 30 de junho de 1992, 171ª da Independência e 104ª da República.

ROBERTO REQUIÃO
Governador do Estado

CARLOS ARTUR KRÜGER PASSOS
Secretário de Estado do Planejamento e
Coordenação Geral

* Publicado no Diário Oficial do Estado de 30.06.92, p.3-4.

ANEXO A QUE SE REFERE O DECRETO Nº 1419/92

REGULAMENTO DO INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

TÍTULO I

DA CARACTERIZAÇÃO E DOS OBJETIVOS DO INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - IPARDES

Art. 1º - O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES, instituído pela Lei nº 6.407, de 7 de junho de 1973, alterada pelas Leis nº 7.550 de 17 de dezembro de 1981, nº 8.153 de 2 de outubro de 1985 e 8.485 de 3 de junho de 1987 e transformado pela Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991, em entidade autárquica, dotada de personalidade jurídica de direito público, com patrimônio e receita próprios, autonomia científica, técnica, administrativa e financeira, vinculado à Secretaria de Estado responsável pelo planejamento estadual, com sede e foro na cidade de Curitiba, tendo como finalidade básica apoiar e auxiliar o Governo do Estado nas seguintes áreas de atividades:

- I - realizar pesquisas, estudos, elaborar projetos e programas, acompanhar a evolução da economia estadual, fornecendo apoio técnico nas áreas econômica e social à formulação das políticas estaduais de desenvolvimento;
- II - coordenar, orientar e desenvolver atividades técnicas compreendidas no Sistema de Informação Estatística, visando a subsidiar, com dados estatísticos, os estudos voltados ao conhecimento da realidade física, econômica e social do Estado.
- III - elaborar, executar, coordenar programas e promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a pesquisa, planejamento e gerência nas áreas de atuação governamental, em nível de pós-graduação - lato sensu.

1º - São consideradas equivalentes, para efeitos deste Regulamento, as expressões Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Instituto, Autarquia e IPARDES.

2º - Na execução de seus trabalhos e para a consecução de seus objetivos poderá o IPARDES manter intercâmbio com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, sob a forma de convênios, contratos, termos de ajustes e outros.

TÍTULO II DO PATRIMÔNIO E DA RECEITA

CAPÍTULO I DO PATRIMÔNIO

Art. 2º - Constitui patrimônio do IPARDES, além do montante destinado pelo Poder Executivo quando de sua criação, suas bonificações, as doações e contribuições de pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado, assim como bens a ele incorporados a qualquer título.

Art. 3º - Em caso de extinção do IPARDES, seu patrimônio reverterá ao Governo do Estado do Paraná.

CAPÍTULO II DA RECEITA

Art. 4º - Além dos recursos derivados do seu patrimônio, constituem receita do IPARDES, por força do art. 2º da Lei nº 9.663, de 16 de julho de 1991.

I - os dividendos constantes na lei de criação, devidamente atualizados;

II - dotações orçamentárias fixadas, anualmente, no orçamento geral do Estado;

- III - empréstimos, auxílios, contribuições e subvenções;
- IV - doações e legados;
- V - recursos provenientes de acordos, convênios, ajustes ou contratos;
- VI - rendas de aplicações financeiras;
- VII - receitas resultantes da prestação de serviços e outras rendas que venha auferir;
- VIII - recursos de receita tributária destinados ao fomento da pesquisa científica e tecnológica, previstos no art. 205 da Constituição Estadual.

TÍTULO III
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO PARANAENSE DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Art. 5º - A estrutura organizacional básica do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social compreende:

I - Nível de Direção:

Conselho de Administração
Diretoria

II - Nível de Assessoramento:

Assessoria Técnica

III - Nível de Execução:

a) Diretoria Administrativo-Financeira

- Departamento de Pessoal

- Departamento Financeiro

- Departamento de Serviços Gerais

- Departamento de Apoio Operacional

b) Centro de Pesquisa

c) Centro Estadual de Estatística

d) Centro de Treinamento para o Desenvolvimento

Parágrafo Único - A representação gráfica desta estrutura é apresentada no organograma anexo a este Regulamento.

Art. 6º - O detalhamento da estrutura organizacional do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social será fixado através de Regimento Interno aprovado por ato do Diretor-Presidente da Entidade, após apreciação do Conselho de Administração e pronunciamento oficial da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

TÍTULO IV

DO CAMPO FUNCIONAL DO INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

CAPÍTULO I

AO NÍVEL DE DIREÇÃO

SEÇÃO I

DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Art. 7º - O Conselho de Administração, órgão colegiado de supervisão geral das atividades do IPARDES, é composto por 7 (sete) membros, a saber:

- I - o Secretário de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, como presidente;
- II - o Secretário de Estado responsável pela política científica e tecnológica;
- III - o Diretor-Presidente do IPARDES, como secretário executivo;
- IV - 3 (três) outros membros e respectivos suplentes, nomeados pelo Governador do Estado, entre

profissionais de notórios conhecimentos na área de desenvolvimento econômico e social;

V - um representante dos funcionários do IPARDES, eleito na forma do Decreto nº 6.343, de 18 de setembro de 1985, que regulamenta a Lei nº 8.096, de 14 de junho de 1985, alterada pela Lei nº 8.681, de 30 de dezembro de 1987.

§ 1º - Os membros natos do Conselho serão substituídos, em seus impedimentos, pelos seus representantes legais.

§ 2º - Os membros a que se referem os incisos IV e V serão nomeados pelo Governador do Estado para um mandato de 3 (três) anos, podendo ser reconduzidos por uma vez.

§ 3º - Os demais membros da Diretoria do IPARDES participarão das reuniões do Conselho de Administração, sem direito de voto.

§ 4º - A função de membro do Conselho de Administração não será remunerada, sendo considerada, para todos os efeitos, como relevante serviço prestado ao Estado.

Art. 8º - O Conselho de Administração reunir-se-á ordinariamente 2 (duas) vezes por ano e extraordinariamente quando convocado pelo seu Presidente ou pela metade de seus membros mediante proposta ao Presidente.

Art. 9º - O Conselho de Administração funcionará com a presença da maioria absoluta de seus membros e suas deliberações serão aprovadas por maioria simples de votos dos presentes, cabendo ao Presidente, além do voto comum, o de qualidade.

Art. 10 - Compete ao Conselho de Administração:

I - aprovar previamente, de acordo com o art. 93, da Lei nº 8.485, de 3 de junho de 1987.

a) planos e programas de trabalho, bem como orçamento de despesas e de investimentos e suas alterações significativas;

- b) intenções de contratação de empréstimos e outras operações que resultem em endividamento;
 - c) atos de organização que introduzam alterações de substância no modelo organizacional formal da entidade;
 - d) tarifas e tabelas relativas a serviços, produtos e operações de interesse público;
 - e) programas e campanha de divulgação e publicidade;
 - f) atos de desapropriação e de alienação;
 - g) balanços e demonstrativos de prestação de contas e aplicação de recursos orçamentários e extra-orçamentários;
 - h) quadro de pessoal da Entidade;
- II - outros assuntos submetidos à sua apreciação pelo Diretor-Presidente do IPARDES.

SEÇÃO II DA DIRETORIA

Art. 11 - A Diretoria é o órgão de administração geral do IPARDES, cabendo-lhe, em nível superior, a organização, o planejamento, a orientação, a coordenação, a execução, o controle e a avaliação das atividades do Instituto.

§ 1º - A Diretoria Executiva constitui-se de um Diretor-Presidente, um Diretor Administrativo-Financeiro, um Diretor do Centro de Pesquisa, um Diretor do Centro Estadual de Estatística e um Diretor do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento, nomeados pelo Governador do Estado, por proposta do Secretário de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

§ 2º - Os membros da Diretoria deverão ser escolhidos entre pessoas de notórios conhecimentos e experiência nas respectivas áreas de atuação do IPARDES.

§ 3º - O Diretor-Presidente, em suas faltas e impedimentos, será substituído pelo Diretor Administrativo-Financeiro.

§ 4º - Os demais Diretores serão substituídos, em períodos de impedimentos ou ausência prolongada, por outro Diretor ou funcionário formalmente designado para tal, por ato de delegação interna expedido previamente pelo Diretor-Presidente.

Art. 12 - Compete à Diretoria do IPARDES:

- I - cumprir e fazer cumprir este Regulamento e as deliberações do Conselho de Administração;
- II - promover as medidas necessárias à condução das atividades do IPARDES, de acordo com o disposto no art. 1º deste Regulamento;
- III - fixar a política do IPARDES para o cumprimento das suas finalidades, ouvido o Conselho de Administração;
- IV - gerir o orçamento-programa anual e suas revisões, bem como executar projetos e planos de investimentos, ouvido o Conselho de Administração;
- V - elaborar planos e programas de trabalho do Instituto;
- VI - gerir todos os serviços do IPARDES que não sejam da competência do Conselho de Administração ou das atribuições ordinárias do Diretor-Presidente e dos demais membros da Diretoria.

§ 1º - A nenhum membro da Diretoria é lícito usar o nome da Autarquia para contrair, em nome dela, obrigações de favor, tais como fianças, avais e endossos.

§ 2º - Todos os títulos ou documentos, que importem em compromissos financeiros para o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, serão assinados pelo Diretor-Presidente e pelo Diretor Administrativo-Financeiro.

SEÇÃO III DO DIRETOR-PRESIDENTE

Art. 13 - Ao Diretor-Presidente do IPARDES, além das atribuições constantes do art. 43 de Lei nº 8.485/87 e do art. 12 deste Regulamento, compete:

- I - representar o IPARDES, ativa e passivamente, em juízo ou fora dele;
- II - coordenar as atividades da Autarquia para o atingimento dos seus objetivos;
- III - atribuir funções não previstas no Regulamento, por ato de delegação interna, aos demais Diretores, assim como constituir mandatários na defesa dos interesses da Autarquia;
- IV - designar funcionários do quadro efetivo do IPARDES para chefia das unidades integrantes da sua estrutura;
- V - submeter à apreciação do Conselho de Administração todos os documentos necessários ao cumprimento das suas atribuições, previstas no art. 10, bem como, as da Diretoria, previstas no art. 12 deste Regulamento;
- VI - determinar a instauração de sindicância e de processos administrativos;
- VII - autorizar, homologar, revogar e anular processos de licitação em todas as suas modalidades e dispensar de licitação os casos previstos na legislação vigente;
- VIII - admitir e demitir, de acordo com as disposições legais vigentes, os funcionários do IPARDES, bem como promover e gratificar por função;
- IX - submeter à apreciação do Conselho de Administração a prestação de contas e o balanço geral;
- X - adquirir, alienar e onerar bens imóveis e móveis da Autarquia, com a autorização do Conselho de Administração e obedecida a legislação em vigor;
- XI - convocar e presidir as reuniões da Diretoria e convocar as do Conselho de Administração, quando necessárias;
- XII - cumprir e fazer cumprir este Regulamento e as deliberações do Conselho de Administração;

- XIII - propor modificações ao presente Regulamento ou à edição de normas complementares de interesse do Instituto, submetendo-as ao Conselho de Administração;
- XIV - assinar acordos, contratos, convênios e ajustes de interesse do IPARDES e suas respectivas alterações, de acordo com a legislação vigente;
- XV - exercer outras atribuições inerentes ao cargo.

SEÇÃO IV

DO DIRETOR ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

Art. 14 - Ao Diretor Administrativo-Financeiro compete:

- I - substituir o Diretor-Presidente em suas faltas e impedimentos;
- II - prestar assistência ao Diretor-Presidente no desempenho de suas atribuições;
- III - prover suporte administrativo ao IPARDES;
- IV - gerenciar as atividades referentes à administração de pessoal, financeira, serviços gerais e apoio técnico operacional;
- V - baixar instruções e ordens de serviço visando à execução dos trabalhos administrativos da Autarquia;
- VI - elaborar a proposta orçamentária anual;
- VII - exercer as funções que lhe forem atribuídas pelo Diretor-Presidente.

SEÇÃO V

DO DIRETOR DO CENTRO DE PESQUISA

Art. 15 - Ao Diretor de Pesquisa compete:

- I - prestar assistência ao Diretor-Presidente no desempenho de suas atribuições;

- II - propor e realizar pesquisas, estudos, elaborar projetos e programas no interesse do Instituto e do Governo Estadual;
- III - proceder ao acompanhamento e à análise da evolução da economia e da sociedade paranaense;
- IV - prestar apoio técnico nas áreas econômica e social, à formulação de políticas estaduais de desenvolvimento;
- V - propor e promover o intercâmbio e o apoio técnico às entidades de ensino superior e a entidades civis, nas áreas econômica e social, inclusive no que se refere à transferência de metodologia;
- VI - participar, em conjunto com entidades congêneres ou de ensino, no desenvolvimento de pesquisas sócio-econômicas;
- VII - promover o acompanhamento e a avaliação sistemática da execução das atividades afetas à área de pesquisa;
- VIII - exercer as demais funções que lhe forem atribuídas pelo Diretor-Presidente.

Parágrafo Único - O Diretor de Pesquisa indicará técnicos responsáveis para a coordenação de projetos.

SEÇÃO VI

DO DIRETOR DO CENTRO ESTADUAL DE ESTATÍSTICA

Art. 16 - Ao Diretor do Centro Estadual de Estatística compete:

- I - prestar assistência ao Diretor-Presidente no desempenho de suas atribuições;
- II - planejar, coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades técnicas compreendidas pelo Sistema Estadual de Informações;
- III - colaborar com os trabalhos de formulação da política de informações para o Estado, articulando-se com outros órgãos e entidades da administração direta e indireta do

Governo do Estado, visando à padronização de sistemas de informações e à orientação para a sua utilização:

- IV - propor a realização de estudos de natureza estatística necessários ao conhecimento da realidade física e social do Estado, com o objetivo de fornecer subsídios ao desenvolvimento de estudos e pesquisas, ao planejamento e à gestão;
- V - coordenar e supervisionar a execução de atividades técnicas relativas à coleta, inventário, classificação, registro, validação, recuperação, armazenamento, tratamento, divulgação e disseminação de informações estatísticas requeridas pelo Sistema Estadual de Planejamento, estabelecendo normas padrões e procedimentos técnicos;
- VI - manter o sistema Base de Dados do Estado, de acordo com os padrões de qualidade requeridos, com vistas à centralização de informações estatísticas de ordem política, administrativa, física, financeira, econômica e social, e à otimização dos recursos na área;
- VII - propor e promover o intercâmbio técnico com entidades afins, visando ao fornecimento e à aquisição de informações, bem como à transferência de tecnologia e metodologia;
- VIII - promover a prestação de assistência técnica a empresas públicas e privadas na área de estatística;
- IX - coordenar a elaboração de manuais técnicos, publicações, relatórios e outros suportes, com a finalidade de divulgação de resultados estatísticos, bem como à

orientação para utilização dos recursos disponíveis na área de informações do Estado;

- X - promover o acompanhamento e a avaliação sistemática da execução dos planos e programas afetos ao Centro Estadual de Estatística;
- XI - exercer as demais funções que lhe forem atribuídas pelo Diretor-Presidente.

Parágrafo Único - O Diretor do Centro Estadual de Estatística indicará técnicos responsáveis para a coordenação de projetos.

SEÇÃO VII

DO DIRETOR DO CENTRO DE TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO

Art. 17 - Ao Diretor do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento compete:

- I - prestar assistência ao Diretor-Presidente no desempenho de suas atribuições;
- II - elaborar, executar, coordenar e promover atividades de formação e desenvolvimento de recursos humanos para pesquisa, planejamento, informações e gerência nas áreas de atuação governamental, em nível de pós-graduação "lato sensu".
- III - exercer as demais funções que lhe forem atribuídas pelo Diretor-Presidente.

Parágrafo Único - O Diretor do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento indicará técnicos responsáveis para a coordenação de cursos e programas de treinamento.

CAPÍTULO II

AO NÍVEL DE ASSESSORAMENTO

SEÇÃO ÚNICA

DA ASSESSORIA TÉCNICA

Art. 18 - À Assessoria Técnica cabe:

- I - o assessoramento ao Diretor-Presidente em assuntos técnicos, administrativos e jurídicos da Autarquia;
- II - o assessoramento técnico, através de estudos, consulta a códigos, leis e jurisprudência e da orientação e recomendação de procedimentos;
- III - a emissão de pareceres sobre processos e expedientes administrativos;
- IV - a análise e a elaboração de minutas de contratos, decretos, anteprojetos de lei, normas, resoluções e outros documentos de natureza técnica, administrativa e jurídica de interesse do IPARDES;
- V - a atuação em ações de natureza trabalhista e civil que envolvam a Autarquia;
- VI - o assessoramento e a organização de entrevistas e demais contatos de dirigentes e funcionários da Entidade com os veículos de comunicação;
- VII - a divulgação interna de documentos e informações de interesse do IPARDES;
- VIII - o assessoramento na promoção de campanhas institucionais e de interesse público, bem como a redação de mensagens e outras matérias a respeito do IPARDES;
- IX - a articulação com a Secretaria de Estado da Comunicação Social, objetivando a execução conjunta da política de comunicação social do Governo do Estado;
- X - o desempenho de outras atividades correlatas.

CAPÍTULO III
AO NÍVEL DE EXECUÇÃO

SEÇÃO I
DA DIRETORIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

Art. 19 - À Diretoria Administrativo-Financeira cabe a execução das atividades relativas às áreas financeira, administrativa, de recursos humanos e de apoio técnico-operacional.

SUBSEÇÃO I
DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Art. 20 - Ao Departamento de Pessoal cabe:

- I - a sistematização e o processamento de todos os atos relativos ao pessoal da Autarquia;
- II - a elaboração das folhas de pagamento, com as devidas vantagens e descontos, de acordo com a legislação em vigor;
- III - o controle da frequência;
- IV - a organização e a atualização dos dados relativos ao quadro de pessoal;
- V - a administração da escala de férias, bem como o controle das licenças e demais afastamentos dos funcionários;
- VI - o procedimento das necessárias anotações nas carteiras profissionais dos servidores;
- VII - o desempenho de outras atividades correlatas.

SUBSEÇÃO II
DO DEPARTAMENTO FINANCEIRO

Art. 21 - Ao Departamento Financeiro cabe:

- I - o acompanhamento e o controle da execução do orçamento;

- II - a elaboração dos registros contábeis e financeiros;
- III - o controle de caixa diário;
- IV - o processamento da folha de pagamento;
- V - a emissão de balancetes e do balanço;
- VI - a preparação e a elaboração de documentos para a prestação de contas dos convênios e seu controle;
- VII - a emissão de empenhos e liquidações;
- VIII - a elaboração do acompanhamento físico e financeiro mensal;
- IX - o desempenho de outras atividades correlatas.

SUBSEÇÃO III

DO DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS GERAIS

Art. 22 - Ao Departamento de Serviços Gerais cabe:

- I - a prestação dos serviços-meio necessários ao funcionamento normal do IPARDES;
- II - a análise dos custos dos serviços, para subsidiar as atividades do Departamento Financeiro;
- III - o planejamento, o estoque, o recebimento e a distribuição de materiais de consumo e permanente de uso geral do Instituto;
- IV - o provimento do transporte oficial da Autarquia, bem como o controle do uso dos veículos;
- V - a organização e a atualização do Cadastro de fornecedores;
- VI - a administração do serviço de protocolo, mediante recebimento, classificação, distribuição e controle de documentos, bem como dos serviços postais;
- VII - a administração e o controle do patrimônio e do almoxarifado;
- VIII - a organização e o gerenciamento dos contratos de manutenção e prestação de serviços;
- IX - o desempenho de outras atividades correlatas.

SUBSEÇÃO IV
DO DEPARTAMENTO DE APOIO TÉCNICO-OPERACIONAL

Art. 23 - A Divisão de Apoio Técnico-Operacional cabe:

- I - a editoração de textos e a programação visual dos trabalhos produzidos no Instituto;
- II - a proposta de normalização das publicações da Autarquia;
- III - a elaboração de manuais de atividades e de organização administrativa interna;
- IV - o subsídio à elaboração de normas e procedimentos organizacionais de dados e informações, necessários aos processos realizados na Autarquia;
- V - a análise, o desenvolvimento, a implantação, a manutenção, a integração e a documentação de sistemas informatizados de processamento de dados, no âmbito interno do IPARDES;
- VI - a aplicação de métodos e técnicas a serem utilizados na computação gráfica e no processamento de imagens, bem como a elaboração, através desse, de informações de natureza técnico-científica pertinentes à área de comunicação visual e semiologia gráfica;
- VII - a administração do serviço de documentação e divulgação bibliográfica, através da aquisição, organização, arquivamento e recuperação do acervo de documentos, manualmente ou mediante informatização;
- VIII - o desempenho de outras atividades correlatas.

SEÇÃO II
DO CENTRO DE PESQUISA

Art. 24 - Ao Centro de Pesquisa cabe a proposição da realização de estudos e pesquisas e a elaboração de projetos e programas no interesse do IPARDES e do Governo Estadual.

Parágrafo Único - As atividades do Centro de Pesquisa serão desenvolvidas através de projetos, que serão definidos pela Diretoria do IPARDES.

SEÇÃO III DO CENTRO ESTADUAL DE ESTATÍSTICA

Art. 25 - Ao Centro Estadual de Estatística cabe o planejamento, a coordenação, e o controle do desenvolvimento das atividades técnicas compreendidas pelo Sistema Estadual de Informações.

Parágrafo Único - As atividades do Centro Estadual de Estatística serão desenvolvidas através de projetos, que serão definidos pela Diretoria do IPARDES.

SEÇÃO IV DO CENTRO DE TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO

Art. 26 - Ao Centro de Treinamento para o Desenvolvimento cabe à elaboração, a execução e a coordenação das atividades de formação e de desenvolvimento de recursos humanos para pesquisa, planejamento, informações e gerência nas áreas de atuação governamental, em nível de pós-graduação "lato sensu".

Parágrafo Único - As atividades do Centro de Treinamento para o Desenvolvimento serão desenvolvidas através de cursos e de programas de treinamento, que serão definidos pela Diretoria do IPARDES.

TÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 27 - O IPARDES terá um Plano de Carreira Funcional, elaborado de acordo com as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Administração para o conjunto dos servidores públicos, devendo ser aprovado pelo Governador do Estado.

Art. 28 - A gestão de recursos humanos será executada de acordo com a praticada pela administração pública direta e autárquica do Poder Executivo Estadual.

Art. 29 - O IPARDES poderá contratar, em caráter eventual e por tempo determinado, consultores, professores, auditores e outros profissionais, desde que não conte, em seu quadro próprio de pessoal, com técnicos qualificados para o desempenho dessas funções, obedecida a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Administração.

Art. 30 - O IPARDES poderá contratar pessoal, em caráter eventual e por tempo determinado, para prestação de serviços, obedecida a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Administração.

Art. 31 - O exercício financeiro coincidirá com o ano civil e o IPARDES terá seu orçamento próprio anual.

Art. 32 - Os bens imóveis do IPARDES só poderão ser alienados mediante autorização legislativa.

Art. 33 - O IPARDES prestará contas globais, por exercício encerrado, ao Tribunal de Contas do Estado do Paraná, através da Secretaria de Estado a que estiver vinculado.

Art. 34 - Os membros do Conselho de Administração não respondem, nem mesmo subsidiariamente, pelas obrigações do IPARDES.

Art. 35 - As unidades administrativas constantes no presente Regulamento serão implantadas sistematicamente, devendo seus serviços funcionar sem solução de continuidade, ficando a critério do Diretor-Presidente a atribuição das gratificações de chefia ora existentes, até a aprovação legal da estrutura de cargos de provimento em comissão e de funções de confiança.

Art. 36 - As alterações deste Regulamento serão efetivadas através de decreto, após aprovação prévia do Conselho de Administração da

Entidade e pronunciamento oficial da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral.

Art. 37 - A designação dos ocupantes de posição de chefia e coordenação será realizada pelo Diretor-Presidente, observados os requisitos técnicos, a experiência profissional e a capacidade administrativa.

Parágrafo Único - Os ocupantes dessas posições poderão usufruir de gratificação funcional, obedecida a legislação vigente e as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado da Administração.

Art. 38 - Os casos omissos nesse Regulamento serão decididos pelo Diretor-Presidente do IPARDES, *ad referendum* do Conselho de Administração.