



Revista ADM.MADE

Revista do Mestrado em Administração e
Desenvolvimento Empresarial - Universidade
Estácio de Sá

Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, maio/setembro, 2010

Revista do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá - Rio de Janeiro (MADE/UNESA). ISSN: 1518-9929
Editora responsável: Isabel de Sá Affonso da Costa

Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas - ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM

Maryângela Aguiar Bittencourt¹

Deborah Moraes Zouain²

Artigo recebido em 08/07/2010. Aceito em 20/09/2010. Artigo submetido a avaliação *double-blind*.

¹ Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Professora da Escola Superior de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Amazonas (ESCS/UEA). Endereço: Av. Castelo Branco, 504 - Cachoeirinha - Manaus - AM - CEP: 69050-000. E-mail: maryrandy@manausnet.com.br.

² Doutora em Engenharia de Produção pelo Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ). Professora Titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE/FGV). Editora da Revista de Administração Pública (RAP). Endereço: Praia de Botafogo, 190, 5º. andar - Rio de Janeiro - RJ - CEP: 22253-900. E-mail: deborah@fgv.br.

Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas - ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM

Na década de 1980 defendia-se enfaticamente a existência e a definição de um perfil ideal de profissional para a administração pública. Hoje, o discurso mudou, já que, nos anos de 1990, o avanço tecnológico e o rearranjo das fronteiras econômico-culturais derivadas do processo de globalização aceleraram o grau de mudanças e a complexidade instalada no interior das organizações. Com isso, tem-se evidenciado a necessidade de qualificar não somente aqueles que participam diretamente do funcionamento do Estado, mas também dos que tomam as decisões e dos que as influenciam. Este trabalho toma, como estudo de casos, as experiências da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas - ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus - FESPM, duas escolas voltadas para a formação do servidor público, situadas na cidade de Manaus (AM). A análise dos dados levantados por meio de entrevistas com os diretores, os professores e os alunos revelou que grande parte dos cursos oferecidos por essas escolas estão mais voltados para melhorar a eficiência dos servidores no desempenho de suas atividades do que para capacitá-los para melhor compreender sua participação na construção de um modelo mais eficaz de Administração Pública.

Palavras-chave: administração pública; escolas de governo; servidores públicos.

Keywords: public administration; schools of government; civil servants.

Schools of Government and the Professional Training of Civil Servants - Case Studies in the School for Civil Servants of the State of Amazonas - ESPEA and School for Municipal Civil Servants of Manaus - FESPM

In the 1980s the definition of an ideal profile for professionals in public administration was emphatically upheld. Nowadays, the discourse has changed, due to the fact that the 1990s saw the accelerated pace of change and the inherent complexity of organizations resulting from technological advances, and the redefinition of economic-cultural boundaries caused by the process of globalization. All these changes highlighted the need to train not only those participating directly in the operation of the State, but also the decision-makers and those individuals that influence their decisions. This work takes as case studies the experiences of ESPEA and FESPM, two schools focused on the training of civil servants located in the city of Manaus in the State of Amazonas. An attempt was made to examine the scope of each one, its contribution to the training of new cadres of civil servants and also for the grooming of new leaders. The analysis of data collected through interviews with principals, teachers and students revealed that the majority of the courses offered by these schools are geared more towards improving the efficiency of civil servants in performing their duties than to enabling them to better understand their involvement in building a more effective model of Public Administration.

1. Introdução

Nos países desenvolvidos e, sobretudo, naqueles em desenvolvimento, cumpre instituir-se, como elemento básico de seu progresso, não somente um selecionado e capacitado corpo de gestores públicos, senão também de auxiliares de funções executivas plenamente capazes. Daí a preocupação dos setores responsáveis de cada nação em dotá-la de um serviço público eficaz, concebido em bases técnicas e científicas, capaz de alcançar um grau de excelência compatível com os desafios de sua época e de suas

necessidades.

Parte-se da convicção de que a grandeza de um país depende não só da formulação de planejamentos voltados à solução de suas reais necessidades, mas também de estrutura operacional administrativa dotada de competência. Kliksberg (1990) ressalta a necessidade de capacitar os agentes públicos em ciências do governo, em políticas públicas e em problemas próprios do setor público. Em todos os fóruns internacionais e nacionais discute-se a reforma do estado em contextos de democratização.

Recomenda-se aparelhamento burocrático estável - a salvo de descontinuidades administrativas - competente, devidamente preparado para adoção de inovações organizacionais e de modernas técnicas de gestão, habilitado a formular, a executar, a monitorar e a avaliar políticas públicas capazes de responder a desafios contemporâneos.

O presente estudo busca identificar o verdadeiro papel institucional das escolas de governo: seu papel no contexto da reforma do Estado no Brasil e sua distinção, ou não, dos demais centros ou de escolas de treinamento e de capacitação dos recursos humanos do setor público. Buscou-se também estabelecer, com base em algumas variáveis, as características específicas dessas instituições e o perfil de sua atuação na formação, na capacitação e na profissionalização dos servidores públicos, analisando a origem e a trajetória da ESPEA, bem como da FESPM.

Este artigo está estruturado de maneira a possibilitar uma reflexão a respeito da necessidade da profissionalização do servidor público para a melhoria da máquina estatal, para, no segundo momento, destacar os tipos de profissionais e de escolas de governo. Analisa a influência dos modelos francês e americano que têm servido como referência para diversos países, inclusive o Brasil. Informa-se a metodologia utilizada no estudo, os resultados da pesquisa, e as considerações e as recomendações para pesquisas futuras.

2. Antecedentes

2.1. A administração pública brasileira a partir do DASP

O DASP foi criado pelo Decreto-Lei nº 579, de 30 de junho de 1938, em cumprimento ao estabelecido no artigo 67 da Constituição de 1937, que instituiu o Estado Novo. No referido artigo, foi prevista a organização de um departamento administrativo, vinculado à Presidência da República, incumbido de fazer estudo pormenorizado dos órgãos públicos. Esse determinaria, do ponto de vista da economia e da eficiência, as modificações a serem feitas; elaboraria anualmente, de acordo com as instruções do Presidente da República, a proposta orçamentária federal; e fiscalizaria sua execução. O decreto-lei de criação do DASP estabeleceu ainda as seguintes atribuições: seleção e aperfeiçoamento de pessoal para o serviço público; definição dos padrões do material para uso nas repartições e assessoramento do Presidente da República no exame dos projetos de lei encaminhados para sua apreciação.

O DASP se constituiu em órgão extremamente poderoso, que, atuando junto ao Presidente da República, visava a dar-lhe assessoria, de modo a habilitá-lo não só a reformar, a renovar e a transformar a velha máquina administrativa, como decidir sobre os muitos documentos, projetos e papéis que vinham às suas mãos para deliberação.

O grande papel desempenhado pelo DASP na transformação da mentalidade do serviço público se traduziu na melhoria do pessoal, na padronização e na especificação do material, na racionalização da administração, no planejamento da construção dos edifícios públicos, na transformação radical introduzida no Orçamento Geral da República. Isso permitiu conhecimento assaz aprofundado do que se passava em todos os órgãos públicos, inclusive nos órgãos paraestatais e nas autarquias, igualmente sujeitas ao controle orçamentário do DASP.

Graças à racionalização progressiva dos serviços, à melhoria da qualidade de pessoal e à sua instalação em edifícios adequados, bem como à utilização controlada de material devidamente padronizado e especificado, foi possível fazer não só imensa economia nas despesas públicas, como também dispor de recursos resultantes da sobra do orçamento de custeio, utilizados no plano de obras e em equipamentos que o governo criou à época, não sujeito ao regime da anualidade orçamentária.

Muitas providências foram tomadas, como a classificação sistemática dos funcionários, dos demais empregados públicos e dos concursos de âmbito nacional para todas as carreiras, cargos e funções do serviço público federal. Mais de 200 mil pessoas foram submetidas aos concursos do DASP. Foram criados cargos desde os mais altos, com maiores exigências profissionais - por exemplo, o de astrônomo - até os mais modestos, como os de servente e de contínuo, todos submetidos a concurso (SILVA, 2006).

O DASP teve grande projeção na vida administrativa do País, fazendo o Brasil pioneiro na implantação de um sistema de aperfeiçoamento de pessoal. O presidente Vargas estabeleceu, em lei, o aperfeiçoamento de funcionários públicos no Exterior, programa estabelecido e orientado pelo DASP, tendo um delegado residente no estrangeiro para acompanhar os estudos de cada funcionário, com poder para mantê-los estudando ou mandá-los de volta quando não correspondessem aos fins desejados. Graças a isso, o DASP chegou a ter, em seu quadro, um grande número de funcionários altamente qualificados, que viriam servir em altas funções do governo ou em organismos internacionais, principalmente na Organização das Nações Unidas.

2.2. A profissionalização do servidor público e a melhoria da máquina estatal

Existe, hoje, consenso internacional de que uma das pré-condições mais importantes para o desenvolvimento econômico de um país é a qualidade de sua administração pública. Qualquer governo que pretenda ver suas decisões implementadas de maneira rápida e devidamente adequada não pode abrir mão de um aparato burocrático eficaz, ágil, disciplinado e tecnicamente preparado. A ausência ou a deficiência dessa estrutura operacional reduz a capacidade dos governos para concretizar projetos de interesse público.

É essencial, ao desenvolvimento da administração pública, a constituição de capacidades técnica e gerencial no âmbito das organizações públicas, criando-se condições favoráveis à execução de serviços de forma eficiente e produtiva. A profissionalização da gerência pública e a aplicação de modernas tecnologias de gestão podem garantir a qualidade e o manejo adequado dos programas prioritários do governo, viabilizando a implementação das políticas públicas.

Num país organizado segundo o paradigma da administração gerencial, cuja gestão visa a resultados e ao atendimento satisfatório ao cidadão, o crescimento sem

precedentes do capital humano vem exigindo, dos órgãos públicos, o reaparelhamento urgente de seu quadro de pessoal – em níveis operacional, técnico e administrativo - apto para uma atuação motivada, ética, confiante, criativa e eficiente.

A recuperação da máquina burocrática tem, entretanto, recebido muito pouca atenção, quer dos segmentos sociais estratégicos, quer da comunidade acadêmica, ou mesmo, até bem pouco tempo, das agências governamentais ligadas à administração pública.

Faz-se necessário capacitar os escalões superiores para a comunicação, o diálogo e a negociação com os atores sociais, as lideranças políticas, sindicais e empresariais, e fundamentalmente com o Legislativo, de forma a evitar a paralisia decisória e a fortalecer o compromisso do país com a democracia.

Dória (1995, p.3) destaca que:

Além das questões polêmicas - como é o caso do instituto da estabilidade e o enxugamento da máquina - o desafio da institucionalização de uma burocracia profissionalizada não poderá ser preterido no contexto de uma política administrativa que pretende realmente superar a situação de degradação a que foram submetidos o aparelho estatal e o funcionalismo público nas décadas mais recentes.

Dentro dessa perspectiva, torna-se necessário transformar as organizações públicas em instituições ágeis, menos hierarquizadas, com forte comprometimento de seu corpo de servidores, e transparentes aos controles estatal e social. O perfil de liderança dessas instituições, seja dos dirigentes, seja da gerência intermediária, deve abranger conhecimentos e comportamentos para introduzir profundos processos de mudança e mantê-las permanentemente abertas às oscilações do ambiente externo (LEVY, 1997).

Assim sendo, é necessário acompanhar o esforço da modernização do Estado por uma nova concepção de gestão, associando-a a uma política de formação permanente, contínua, que prepare o quadro de pessoal técnico-administrativo e gerencial do Estado para o exercício de suas responsabilidades.

2.3. Tipos de profissionais e modelos de escolas de governo

Existem, no Brasil, diversos tipos de instituições vinculadas a diferentes esferas de governo – federal, estadual e municipal – que têm sua atuação voltada para a área de capacitação, de treinamento e, até mesmo, de formação profissional para o setor público (ZOUAIN, 2003).

Destaca Zouain (2003) que essas instituições podem ser classificadas em dois grandes grupos; no primeiro, reúnem-se as instituições criadas com a missão de capacitar, em diversos níveis, os profissionais vinculados a áreas e a carreiras específicas de atuação do Estado. No segundo, estão instituições que, não obstante atuarem com capacitação do setor público, não se vinculam, especificamente, a nenhuma carreira de Estado. Têm sua atuação voltada para o grande contingente de servidores distribuídos em todos os níveis e áreas da burocracia.

Complementando sua distinção, Zouain (2003) acentua que, em todo o Brasil, essas instituições adquirem diferentes denominações, estruturas organizacionais e linhas de

atuação, embora geralmente tenham em comum o fato de desenvolverem e disponibilizarem uma gama de cursos técnicos, administrativos e gerenciais, em diversos níveis e para múltiplas e diferenciadas áreas e contingentes de servidores públicos.

Mais recentemente, o disposto no § 2º do artigo 39 da Constituição Federal de 1988 determinou à União, aos Estados e ao Distrito Federal que mantenham “escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos”. Muitas dessas instituições estaduais passaram a se autoclassificar como Escolas de Governo. Registre-se ainda a criação pelo governo federal da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP.

Constata-se, pois, a não associabilidade entre a criação de instituições com a finalidade de formar quadros dirigentes e operacionais para a burocracia pública, e um projeto político de atuação. Experiências desenvolvidas a partir dos anos de 1980 e no início dos anos de 1990, em Belo Horizonte, em São Paulo, em Porto Alegre, em Curitiba, no Rio de Janeiro e em Brasília pareceram, inicialmente, indicar o fôlego de um projeto que vem enfrentando grandes dificuldades para consolidar-se em todo o território nacional - embora haja uma clara sinalização internacional revelando o espaço institucional para propostas dessa natureza, como ocorre na França, na Espanha, na Itália, no Canadá, em Portugal, no México e na Argentina, entre outros países.

No Brasil, embora essas iniciativas ainda não se tenham tornado orgânicas, a idéia persiste. Parece haver uma convicção de que, cedo ou tarde, de uma forma ou de outra, centros de formação, capacitação e profissionalização da administração pública se consolidarão também no Brasil, tanto no plano nacional quanto estadual. Cabe então examinar o porquê da necessidade e das dificuldades na viabilização de um projeto tão importante quanto controverso.

Analisando essa perspectiva, Gaetani (1994) acrescenta que, nessas condições, é interessante registrar que:

- a idéia de escola de governo possui ressonâncias sociais, sendo respaldada pela experiência de outros países e pela deterioração da administração pública nacional;
- o ideal weberiano de burocracia permanece como uma miragem perseguida por aqueles empenhados na restauração ou na instalação de um *ethos* público; e
- a proposta possui apelo político, tanto no ponto de vista daqueles empenhados na sua operacionalização quanto no conjunto da classe política.

O verdadeiro papel das escolas de governo será definido no contexto das reformas gerenciais do setor público. Se sua origem foi marcada pelo propósito de formar as futuras elites burocráticas da administração pública, seu desafio hoje é capacitar os quadros existentes, sobretudo em nível gerencial. Espera-se ainda sua contribuição para a formação de novos profissionais que se engajem no amplo processo de inovação e de mudança de todo o serviço público, em todos os níveis.

Analisando, portanto, os diversos requisitos para que as escolas de governo se afirmem como centros de excelência, Pacheco (2002) assinala que tal reconhecimento deve ser conquistado junto a seus *stakeholders*, quais sejam:

- dirigentes máximos do governo, que devem ver a escola de governo não só como recurso para implementar as políticas de gestão pública, mas também como uma fonte de informação para sustentar decisões sobre novas políticas;
- dirigentes e gerentes estratégicos das organizações públicas, que a vejam como um farol de novos conhecimentos aplicados à solução de problemas de gestão específicos do setor público, e como lugar onde suas demandas têm respostas qualificadas e ágeis;
- os próprios funcionários, que devem compreender os desafios estratégicos dessas instituições, entendendo o alinhamento às políticas de governo como uma oportunidade a ser tanto mais aproveitada quanto mais competentes forem seus quadros para desempenhar também funções prospectivas e propositivas; e
- os treinandos e egressos, que devem avaliar positivamente seus produtos e serviços enquanto são fornecidos pela presteza dos profissionais e atualidade dos conteúdos e depois pela aplicabilidade à solução de problemas concretos.

2.4. Modelos de referência de escolas de governo: o francês e o americano

A École Nationale d'Administration - ENA foi criada na França em 1945, no contexto do pós-guerra, pelo general De Gaulle, com o objetivo de modernizar a estrutura administrativa e de criar uma elite identificada com o Estado francês. Acreditava-se, durante a ocupação da França, que os altos escalões administrativos não teriam demonstrado suficiente *esprit de corps* e de *résistance*, aderindo muito rapidamente ao governo títere estabelecido pelos alemães em Vichy.

A ENA surgiu acoplada a uma carreira genérica, propiciando, aos altos servidores civis, a mesma formação de excelência, qualquer que fosse o lugar a que se destinassem dentro da máquina burocrática. Seus cursos de formação são voltados às clientelas tanto interna - isto é, composta de indivíduos que já estejam em exercício de função pública - como externa, integrada por aqueles que se encontram fora da máquina burocrática. Os candidatos de ambas as clientelas submetem-se a rigorosos exames de seleção, não sem antes passar por eficiente sistema preparatório disponibilizado por diversas instituições, entre as quais se destacam o Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement - CFPP* (exclusivamente para a clientela interna) e o Institut d'Etudes Politiques de Paris - Sciences Po (principalmente para a clientela externa).

O currículo do curso de formação dedica grande importância ao estágio, que ocupa os alunos por todo o primeiro ano do curso: seis meses em instituições públicas (geralmente um Comissariado da República, em função de assessoramento) e seis meses em empresas privadas. Na primeira fase do estágio, os alunos dedicam-se à aprendizagem do, por assim dizer, ofício de burocrata, aí incluídas as normas de comportamento e a obediência à hierarquia. O estágio no setor privado pretende enfatizar os princípios da eficiência e da criatividade. O segundo e último ano de curso é reservado à teoria e à prática administrativas, a partir de dois troncos básicos - Economia e Administração - incluindo também redação de textos jurídicos, gestão, informática e

* N. Ed.: Atual Institut de la Gestion Publique et du Développement Économique - IGPDE, ligado ao secretariado comum aos ministérios franceses da Economia, Indústria e Emprego e de Orçamento, Contas Públicas e Reforma do Estado.

técnicas quantitativas. Para além desses troncos básicos, prevê-se ainda o treinamento dos alunos em questões sociais e internacionais.

Como acentuam Petrucci, Santos e Brito (1995), o corpo docente é recrutado diretamente na máquina burocrática, entre aqueles que desfrutam de maior familiaridade com sua operação e com seu funcionamento. Seu perfil é, portanto, eminentemente prático, sendo que a maioria dos professores é formada de Enarcas (como são chamados os egressos da ENA).

Ao final do curso, os alunos são submetidos a exames tão ou mais rigorosos do que os de entrada. A classificação obtida é essencial, determinando a alocação automática dos egressos no serviço público. As carreiras mais prestigiosas são a do *Conseil d'État*, a do *Cour des Comptes* e a *d'Inspection des Finances*. Vale observar que esse sistema de alocação do egresso determina intensa competição entre os alunos, os quais se preparam permanente e continuamente, ao longo dos dois anos de curso, para os grandes exames finais.

Já nos Estados Unidos, as escolas de governo nasceram dentro das universidades. Diferentemente da França, nenhuma escola tem o monopólio da formação de quadros para a burocracia. Ao contrário, assinala-se, naquele país, um grande número de escolas e de programas de pós-graduação voltados para esse objetivo, havendo significativa diversidade de currículos. Mesmo assim, é possível agrupar essas iniciativas em dois grandes grupos. No primeiro estão as escolas e os programas da linha, por assim dizer, tradicional, como a Maxwell School, dedicada à Administração Pública, e que se concentra em técnicas de gerenciamento e em análises organizacionais, numa concepção estreita de gestão pública. No segundo grupo estão as escolas e os programas de pós-graduação que enfatizam a política pública e a análise de política (*policy analysis*).

Esse segundo grupo de escolas surgiu no final dos anos de 1960, a partir da formação do campo de política pública. Pode-se identificar a origem desse novo campo em função dos recorrentes fracassos do governo em resolver os problemas enfrentados, especialmente no campo das políticas sociais, com os tradicionais instrumentos da Administração Pública. Dessa forma, os tomadores de decisão passaram a valer-se de outras áreas do conhecimento, como a Economia, a Sociologia, a Ciência Política e a Engenharia de Sistemas. Pesquisadores e professores da área acadêmica começam a concentrar-se no estudo de questões relacionadas à política governamental, e surgiram os primeiros periódicos especializados no assunto, assim com os primeiros cursos de pós-graduação e as escolas de governo, nas universidades. O campo de políticas públicas foi assim se formando.

Vale destacar que, conforme mencionam Petrucci, Santos e Brito (1995), o curso básico curricular obrigatório combina-se com a concentração em uma ou duas áreas específicas de política: energia, política industrial, nutrição, habitação, etc. O estágio geralmente é de iniciativa individual dos alunos, embora os programas e as escolas forneçam cadastros de instituições que os acolhem regularmente. Se eles demonstrarem boa *performance*, já saem das universidades empregados.

Diferentemente do modelo francês, a alocação dos graduados dá-se, assim, pelo mercado. Dessa forma, uma preocupação básica dos diretores e dos reitores dos programas, das escolas e das universidades prende-se ao número de seus graduados rapidamente empregados e com que nível salarial. Quanto melhores esses indicadores,

maior número de alunos a instituição atrai. Portanto, essas instituições submetem-se também a competição de mercado, procurando, cada uma delas, tornar-se melhor e mais eficiente no que se refere à sua missão comum: formar analistas de políticas governamentais.

Nos Estados Unidos, portanto, o analista de política possui formação multidisciplinar e abrangente, que, em geral, combina com formação especializada em alguma área de política. Por outro lado, o generalista egresso da ENA francesa possui também formação abrangente, mas, diferentemente dos graduados americanos, a ênfase de sua formação está nas técnicas e nos procedimentos burocráticos, ignorando a *policy* e seus processos, assim como a dimensão política a eles associada. Assim, tem-se, de um lado, o perfil generalista dos Enarcas e, do outro, um perfil, por assim dizer, híbrido, dos analistas de política americanos.

Vale ressaltar que, dentre os modelos de escolas formadoras de funcionários públicos mais conhecidos, o francês, sendo objeto de orgulho nacional, tem-se revelado de complexa transposição para outros países.

Já o modelo anglo-saxão, notadamente nos Estados Unidos e no Reino Unido, procura combinar instituições públicas provedoras de programas de educação continuada com a oferta da comunidade acadêmica (curso de graduação, de pós-graduação *lato sensu*, e *stricto sensu*, mestrados e doutorados) e, cada vez mais intensivamente, de empresas e ou de entidades sem fins lucrativos que operam em condições de mercado. Essa parece ser a opção de um crescente conjunto de países, por reunir as condições de flexibilidade indispensáveis para a consolidação de instituições com bastante tipicidade de ações.

3. Metodologia

Neste estudo, a proposta foi identificar e entender as resistências e as limitações à implantação e ao pleno funcionamento das instituições públicas voltadas para a formação, a capacitação e o desenvolvimento dos quadros de servidores da administração pública no Amazonas. Para tal, foi utilizado o método do estudo de caso proposto por Yin (2001), que consiste em uma investigação empírica, observando um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O objetivo primordial do estudo de caso é, então, esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões. E, para isso, os dados coletados foram obtidos pela combinação de alguns instrumentos de pesquisa apresentados por Vergara (2006). Um deles foi a pesquisa bibliográfica, que teve por finalidade o resgate de toda a bibliografia disponível em livros, em revistas, em jornais, em *sites*, entre outros, sendo utilizados para consolidar o referencial teórico do estudo sobre escolas de governo e a profissionalização do servidor público. Também foi utilizada a pesquisa documental, que procurou resgatar as informações disponíveis nas documentações a partir de arquivos públicos existentes sobre as duas instituições pesquisadas.

Ainda dentre as técnicas de pesquisa existentes proposta por Vergara (2006), foi possível, por meio da entrevista semi-estruturada, encorajar os entrevistados a entrar em detalhes, a exprimir sentimentos e crenças, e, ao mesmo tempo, relatar características pessoais e experiências passadas. Essas entrevistas foram realizadas com número restrito de sujeitos, entre os quais aqueles de maior relevância para a pesquisa: diretores,

professores e alunos da ESPEA e os da FESPM.

Os dados coletados para análise constavam de opiniões, de crenças, de informações, de percepções e de atitudes ora explícitas, ora implícitas, contidas nos discursos de cada participante. Como decodificar tais discursos? Como sopesá-los e deles extrair a essência do fenômeno, da contribuição das escolas de governo para profissionalização do servidor público no Amazonas? Para tanto, foi necessária análise que permitiu “ver nas entrelinhas”, ir ao fundo daqueles discursos e “descobrir” o que os sujeitos queriam dizer, o que estava por trás de suas falas.

Foi adotada a técnica qualitativa de análise temática do discurso, descrita por Lefèvre e Lefèvre (2005) como a Metodologia do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), a qual se caracteriza pela reconstrução, a partir das respostas individuais, de um discurso-síntese que expresse uma representação social - ou seja, um discurso coletivo.

A confecção do discurso do sujeito coletivo se dá pela junção de fragmentos das respostas dos entrevistados. Esses fragmentos são as expressões-chave, e se constituem do que é essencial dentro de um tema central (representado por cada questão da entrevista). Articulando-se os diferentes conjuntos de expressões-chave relativos a um tema, chega-se a diferentes discursos-síntese. O conjunto desses discursos será a revelação da base coletiva da fala de cada um dos sujeitos da pesquisa, isto é, o discurso do sujeito coletivo (DSC). Em síntese, para Lefèvre e Lefèvre (2005), o DSC é como se o discurso de todos fosse o discurso de um.

Para cada tema (questões da entrevista semi-estruturada), encontrou-se um conjunto de idéias centrais nos discursos, as quais foram organizadas em categorias, de acordo com a semelhança das expressões utilizadas. Dessa forma, tornou-se possível não somente a quantificação dos dados, mas, sobretudo, a estruturação de um texto que pudesse reunir todos os discursos representantes de cada categoria.

4. Apresentação e Análise dos Dados

4.1. A ESPEA: a experiência amazonense

A Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas - ESPEA foi criada em 18 de dezembro de 1965, pela Lei Estadual 354, com a finalidade de promover o treinamento, a especialização e o aperfeiçoamento dos funcionários públicos, e de ministrar o ensino de grau médio no campo da Administração.

A ESPEA foi um estabelecimento de nível médio, criado e mantido pelo Departamento de Administração e Serviço Público do Amazonas - DASPA para, no campo da Administração - e principalmente da Administração Pública - exercer atividades de ensino, de pesquisas, de documentação e de assistência técnica.

Para a execução de seus objetivos, competia à ESPEA:

- preparar pessoal técnico em Administração, a fim de exercer atividades de estudo, de pesquisa técnica e de direção de serviço;
- promover o treinamento, o aperfeiçoamento e a especialização, em Administração, de servidores públicos;
- realizar estudos, levantamentos e pesquisas no campo da Administração;

- manter intercâmbio com universidades, com escolas de Administração e com outras instituições culturais, nacionais e estrangeiras;
- promover a divulgação de conhecimentos e de novas técnicas de racionalização de serviços administrativos, bem como, mediante acordos, prestar assistência técnica aos organismos públicos e privados que solicitarem; e
- organizar, com a cooperação de órgãos públicos e de entidades privadas, um centro de documentação relativa à administração no Estado, e exercer outras funções correlatas.

A ESPEA mantinha os seguintes cursos:

- a) Assistente Técnico de Administração (curso de formação básica);
- b) De Treinamento;
- c) De Treinamento em Serviço; e
- d) Intensivos.

O Curso de Administração se destinava a ministrar ensino de nível médio nos campos das Ciências Sociais e Políticas e das técnicas de Administração, conferindo o título de Assistente Técnico em Administração aos que o concluíssem.

O curso era ministrado em três séries anuais, cada uma constante de dois períodos letivos. Suas disciplinas eram permanentes e compulsórias para todos os alunos e também eletivas.

Os Cursos de Treinamento visavam ao aperfeiçoamento do funcionalismo nas várias técnicas da Ciência Administrativa, e a oportunidade de sua realização era determinada pelo Diretor da ESPEA, sempre no atendimento às necessidades e aos interesses da administração pública.

Os Cursos de Treinamento em Serviço realizados pela ESPEA eram sempre no interesse da melhoria do serviço público estadual com os seguintes objetivos:

- adaptação ou readaptação de servidores civis estaduais;
- organização de planos de treinamentos práticos, utilizando as várias técnicas apropriadas; e
- criação de condições de trabalho que contribuíssem para aumentar a eficiência e a produtividade do funcionalismo público.

Os Cursos Intensivos tinham o objetivo de atender às necessidades específicas de treinamento, de especialização e de aperfeiçoamento de funcionários públicos e de servidores de empresas. Eram de curta duração e obedeciam ao regime de tempo integral.

Os Cursos Intensivos aplicados eram:

- Curso Intensivo de Administração Pública;
- Curso Intensivo de Administração de Empresas;
- Cursos e Seminários de Aperfeiçoamento de Chefes, Administradores e Servidores em geral.

Cumprir esclarecer, por oportuno, que, com a criação da Universidade do Estado do Amazonas - UEA, por meio da Lei n.º 2637, de 12 de janeiro de 2001, a ESPEA foi extinta, paulatinamente sendo encampadas pela UEA as atividades de formação e de capacitação dos recursos humanos para a área pública.

4.2. A FESPM: a experiência manauense

A Fundação Escola de Serviço Público Municipal - FESPM foi criada pela Lei n.º 979, de 29 de maio de 2006, publicada no Diário Oficial do Município de Manaus n.º 1492, de 31 de maio de 2006.

No passado, a Escola de Serviço Público, cumprindo o ordenamento da Lei Orgânica do Município de Manaus, artigo 107, promulgada em 05.04.1990, mais as alterações disciplinadas da Ementa n.º 004/95, de 12.12.96, era vinculada à Secretaria Municipal de Administração - Semad. A partir do ano de 2007, iniciou-se sua transformação em fundação, por meio de processo de avaliação dos marcos legais que amparavam a redefinição dos objetivos institucionais. O propósito foi o de se afirmar o novo conceito da FESPM e estabelecer os fundamentos relevantes quanto à concepção de Escola de Governo Municipal referendada no Plano Plurianual 2006-2009 da PMM. A concepção definida sustenta-se nos quatro mega-objetivos: Cidadania e Inclusão Social; Desenvolvimento Social Urbano; Indução ao Desenvolvimento Econômico Local; e Gestão Pública Estratégica, Moderna e Participativa, como motor para reforma administrativa, criando metas e condições operacionais para o agir estratégico, moderno e participativo.

A FESPM tem a missão de investir na formação continuada dos servidores para o exercício da gestão pública com eficiência, com ética e com cidadania, fundamentada nas diretrizes de gestão por meio do Programa de Formação para o Desenvolvimento Institucional, dividido em quatro subprogramas ou eixos estruturantes, nos quais são alocadas as ações de Formação e Projetos Estratégicos.

Os eixos estruturantes são:

- Fortalecimento da Estrutura Organizacional;
- Inovação de Tecnologia de Gestão;
- Qualidade de Vida no Trabalho; e
- Subprogramas Especiais.

As atribuições da FESPM são:

- efetuar cursos regulares de Administração Pública;
- proporcionar o treinamento, aperfeiçoamento e reciclagem dos servidores em todas as áreas requeridas pela Administração Municipal;
- realizar concursos e seleções;
- firmar convênios com instituições especializadas;
- apoiar e promover a formação de mão-de-obra para o setor de turismo; e
- outros que a Lei estabelecer.

4.3. Resultados da pesquisa

Foi desenvolvida pesquisa sobre escolas de governo e a sua contribuição à profissionalização da Administração Pública, tendo, como referência, as experiências da ESPEA e da FESPM, ambas situadas na cidade de Manaus, no estado do Amazonas.

As respostas foram organizadas em letras (A, B, C, D e E), utilizadas para indicar e para categorizar os depoimentos.

O método do DSC permitiu que os depoimentos dos entrevistados fossem consolidados em um único discurso quando possuíam a mesma opinião, destacando-se a idéia central dos depoimentos.

Apresenta-se, a seguir, o resultado da análise dos depoimentos, com as informações consolidadas, relativas a cada uma das questões propostas aos respondentes:

• Qual o modelo de escola de governo adotado pela ESPEA?

Na análise dos depoimentos, verifica-se que todos os entrevistados - diretores e professores - afirmam que a ESPEA adotou o modelo francês.

IDÉIA CENTRAL

A = A ESPEA adotou o modelo francês, procurando preparar o servidor público de alto nível, com visão generalista e destinado a ocupar cargos de direção em carreiras específicas.

• Qual o modelo de escola de governo adotado pela FESPM?

Ao se analisarem os discursos dos diretores e dos professores, percebe-se que a FESPM vive processo de identificação de qual modelo a influencia e também de qual modelo deve adotar para o cumprimento de sua missão.

IDÉIA CENTRAL

A = No início, a escola adotou o modelo francês, e, com o passar dos anos, passou para modelo mais amplo, o americano.

B= A escola não adotou nenhum dos modelos.

• Qual a finalidade da ESPEA?

Na análise dos depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - verifica-se que a ESPEA contribuiu para a profissionalização na administração pública, pois, como demonstram as idéias centrais dos respectivos discursos, é espaço propício para capacitação e desenvolvimento do servidor público.

IDÉIA CENTRAL

A= Reciclar, aperfeiçoar e especializar servidores.

B= Contribuir para que os servidores desempenhem suas atividades satisfatoriamente, para melhoria da máquina administrativa.

C= Formar novo quadro de funcionalismo de elite para a administração pública local.

- **Qual a finalidade da FESPM?**

Na análise dos depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - verifica-se que, com as mudanças políticas e, conseqüentemente, dos dirigentes da FESPM, ela sofreu alterações quanto à sua definição de finalidade, de missão e de objetivos. Isso porque, como demonstram os depoimentos, nos seus primeiros anos de existência a escola municipal tinha a finalidade de ser um centro de referência de Administração Pública, e hoje apenas oferece oportunidade de capacitação para os servidores municipais.

IDÉIA CENTRAL

A= Centro de referência em formação para o setor público e também em Administração Pública.

B= Proporcionar treinamento e capacitação aos servidores municipais para o exercício de sua função.

- **A ESPEA formou novos quadros de servidores públicos?**

Na análise dos depoimentos dos entrevistados, verifica-se que a constante preocupação, por parte de dirigentes e de professores, em oferecer estrutura adequada e boa formação aos alunos possibilitou que a ESPEA formasse não só novos quadros de servidores, como também líderes que hoje atuam em diferentes âmbitos do governo.

IDÉIA CENTRAL

A= Capacitar o servidor no exercício de suas tarefas imediatas, e formar líderes nos diferentes níveis e especializações de suas atividades.

B= A ESPEA tinha a preocupação de não apenas selecionar os candidatos, mas, sobretudo, oferecia curso de reciclagem de formação que contribuía para um melhor desenvolvimento pessoal e profissional.

- **A FESPM forma novos quadros de servidores públicos?**

Na análise dos depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - verifica-se que a política desenvolvida pela FESPM procura primordialmente contribuir para a valorização do servidor, bem como estimular o seu comprometimento com a Administração Pública.

IDÉIA CENTRAL

A= Não propriamente formar novos quadros, e sim valorizar o servidor público.

B= Procura desenvolver um novo padrão de servidor público mais comprometido com a administração municipal e com a sociedade civil.

- **Os cursos da ESPEA estabeleciam uma conexão entre a teoria e o exercício profissional do servidor?**

Na análise dos depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - verifica-se que os cursos eram concebidos sempre com a preocupação de estabelecer a conexão da teoria com o exercício profissional, buscando propiciar a dinâmica da teoria com a prática, por meio de estágios e de uma grade curricular inovadora.

IDÉIA CENTRAL

A= Por meio do estágio nos órgãos públicos, os cursos da ESPEA buscavam estabelecer uma conexão entre a teoria e o exercício profissional do servidor.

B= A grade curricular era dinâmica e compreendia disciplinas que, já na década de 1960, despontavam como fundamentais para a formação profissional dos alunos.

• **Os cursos da FESPM estabelecem uma conexão entre a teoria e o exercício profissional do servidor?**

Na análise dos depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - verifica-se que os cursos oferecidos pela FESPM procuram valorizar o cotidiano do servidor e capacitá-los para atuarem adequadamente nas secretarias municipais.

IDÉIA CENTRAL

A= A maioria dos cursos de aperfeiçoamento tem o objetivo de valorizar o cotidiano do servidor, pois são concebidos com base nas necessidades das secretarias.

• **A ESPEA oferecia, além dos cursos regulares e presenciais, outra modalidade de formação?**

Os depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - demonstram que a ESPEA oferecia cursos de nível médio, de formação e de capacitação. Vale ressaltar que todos tinham grande receptividade por parte dos servidores e da sociedade.

IDÉIA CENTRAL

A= Além dos cursos de formação em grau médio de assistente de Administração, oferecia cursos de treinamento de curta duração, e cursos à distância em convênio com outras escolas e universidades.

• **A FESPM oferece, além dos cursos de atualização e de aperfeiçoamento, outra modalidade de formação continuada?**

Os depoimentos dos entrevistados - diretores e professores - demonstram que a FESPM procurou, nos primeiros anos de existência, oferecer cursos não só de atualização, mas também cursos de pós-graduação *lato sensu* em convênio com outras instituições universitárias. Entretanto, ficou evidente que, com o passar do tempo, a instituição passou a só oferecer cursos para atender às necessidades básicas das secretarias.

IDÉIA CENTRAL

A= Procuramos, no início, em convênio com a UFAM, oferecer cursos de pós-graduação *lato sensu* para os servidores municipais.

B= Oferecemos apenas cursos de curta duração, pois eles contribuem para melhorar a prestação do serviço público.

• **Como você considera a contribuição da ESPEA para a sua carreira no serviço público?**

Os alunos entrevistados opinaram, em comum acordo, que a ESPEA contribuiu em muito para o seu desempenho profissional.

IDÉIA CENTRAL

A= A preparação realizada na ESPEA definiu e contribuiu para as carreiras na área da administração.

B= A ESPEA foi o grande divisor de águas para a carreira no serviço público, pois possibilitou o domínio das técnicas administrativas e da capacidade de administrar pessoas.

• Como você considera a contribuição da FESPM para a sua carreira no serviço público?

Os depoimentos dos alunos especificaram que a FESPM contribuiu para o desempenho das suas atividades, desenvolvidas nas Secretarias Municipais.

IDÉIA CENTRAL

A= Ajudou a desempenhar melhor as atividades na função exercida.

• Que aprendizagem a ESPEA lhe proporcionou e que competências ajudou a desenvolver?

Pelos depoimentos dos alunos, verifica-se que a ESPEA proporcionou aprendizagem para lidar com o ser humano.

IDÉIA CENTRAL

A= A capacitação para lidar com o ser humano e a capacidade de coordenação e de gerenciamento.

B= Organizou as competências para a administração. Deu a consciência de administrar pessoas.

• Que aprendizagem a FESPM lhe proporcionou e que competências ajudou a desenvolver?

Conforme os depoimentos, constata-se que a FESPM abriu horizontes profissionais aos alunos, permitindo que passassem a conhecer a instituição em que trabalham.

IDÉIA CENTRAL

A= Capacidade de trabalhar com pessoas e de ser sempre proativo.

B= Visão geral da gestão pública e conhecimentos sobre a estrutura e a atividade que desenvolve especificamente.

• Em sua opinião, que tipo de perfil de servidor público a ESPEA procurou desenvolver?

Na opinião dos alunos da ESPEA, os cursos oferecidos eram sempre voltados para dotá-los de competências no desenvolvimento de seu trabalho.

IDÉIA CENTRAL

A= Servidores especializados em relações humanas.

B= Um servidor apto a desempenhar satisfatoriamente a sua função e comprometido com a qualidade da administração pública.

● **Em sua opinião, que tipo de perfil de servidor público a FESPM procura desenvolver?**

Um servidor com iniciativa e criativo que busca sempre sua melhoria profissional é a opinião dos alunos da FESPM.

IDÉIA CENTRAL

A= Servidor proativo, criativo, com iniciativa, que tem força de vontade para buscar o desenvolvimento pessoal e profissional.

B= Capaz de superar os problemas da administração municipal, bem como administrar as mudanças nos métodos e informações.

● **Você gostaria de dar um depoimento livre sobre a ESPEA?**

Pelas entrevistas foi possível registrar que os diretores, os professores e os alunos que passaram pela ESPEA foram unânimes em concordar que sua extinção foi perda muito grande para o Amazonas.

IDÉIA CENTRAL

A= Possibilitou a dignificação profissional e o aprendizado de novas técnicas e a perspectiva de melhorias para o bom desempenho do trabalho.

B= A experiência da ESPEA nos deixou a reflexão de que é necessário investir sistematicamente em todos aqueles que vão preencher e operar a máquina estatal.

C= Foi uma incubadora da gestão profissional, fomentando, em nossas mentes, o aperfeiçoamento no exercício de nossa função.

D= Tornou real o sonho de ter-se, no Amazonas, administração pública séria, competente e ética.

E= Os diretores e professores tinham extrema dedicação e empenho tanto na elaboração das aulas como também em contribuir para que a missão da ESPEA fosse cumprida.

● **Você gostaria de dar um depoimento livre sobre a FESPM?**

Os diretores, professores e os alunos da FESPM observaram a necessidade de aumentar-lhe a oferta de atividades, ainda em funcionamento, cuja oferta está restrita a poucas atividades.

IDÉIA CENTRAL

A= Tinha a intenção de se transformar num Centro de Referência em Administração Pública.

B= Melhoria na prestação de serviços e intensificação de sua atuação, ofertando atividades de capacitação voltadas às mudanças comportamentais dos servidores.

5. Considerações Finais

O termo “escola de governo” admite várias definições e vem sendo usado indistintamente por organizações públicas, privadas ou não-governamentais, destinadas à formação de quadros, à reciclagem de funcionários ou, ainda, a fóruns de debate, especialmente para os poderes Executivo e Legislativo e nas três esferas de governo.

Sendo as escolas de governo instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos e dos tomadores de decisões na administração pública, devem ser incluídas no aparato estatal (federal, estadual e municipal), com autonomia orçamentário-financeira e educacional, visando à promoção de integração das ações de ensino.

Com relação aos resultados obtidos, por meio das duas experiências estudadas, pode-se concluir que:

- A ação política ainda é uma variável determinante no rumo, na autonomia e na sobrevivência das Escolas de Governo;
- Enquanto cada Escola de Governo não definir um modelo próprio adaptado à sua realidade sociocultural, dificilmente elas irão alcançar sua missão; e
- Grande parte dos cursos oferecidos por essas Escolas está mais voltada para melhorar a eficiência dos servidores no desempenho de suas atividades do que para capacitá-los a compreender melhor a sua participação na construção de um modelo mais eficaz de Administração Pública.

6. Recomendações

Para que as escolas de governo, inclusive as do Amazonas, possam contribuir para a profissionalização do servidor público e para melhoria do aparelho estatal, faz-se necessário refletir sobre as seguintes afirmações:

- As Escolas de Governo devem contribuir não só para formação daqueles que participam diretamente do funcionamento do Estado, nos níveis federal, estadual e municipal, mas também, dos que tomam as decisões e dos que as influenciam. Trata-se, então, dos servidores públicos, como também dos governantes e de seus principais executivos, dos parlamentares, dos juízes, dos membros do Ministério Público, dos dirigentes das forças de segurança, dos dirigentes partidários e de movimentos políticos, dos sindicalistas e dos líderes empresariais, bem como dos formadores de opinião - jornalistas no sentido lato, professores e intelectuais com acesso aos meios de comunicação de massa.
- Necessitam, também, sensibilizar os gestores quanto à importância na formação continuada dos colaboradores, fomentando essa política de forma a contemplar iniciativas individuais, grupais ou do próprio órgão em sua globalidade.
- Os programas a serem desenvolvidos pelas Escolas de Governo deverão compreender três frentes básicas de atuação:

1) Formação em Gestão Pública

a) Curso de Iniciação à Gestão Pública (CH 60h/a)

Objetivo: sensibilizar o participante no que diz respeito a conceitos e a princípios que regulam a Administração Pública, em um Estado voltado para cidadania.

Público-Alvo: todos os cidadãos que participam diretamente ou indiretamente do funcionamento do Estado, não tendo exigência de escolaridade.

b) Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Pública (CH 120h/a)

Objetivo: facilitar o aperfeiçoamento das capacidades técnicas para formular e para gerenciar programas e estratégias que visem ao fortalecimento da relação entre as demandas sociais e a eficiência na prestação do serviço público.

Público-Alvo: servidores públicos com ensino médio concluído.

c) Curso de Especialização em Gestão Pública (CH 360 h/a).

Objetivo: formar servidores e agentes de políticas públicas capazes de ter uma compreensão crítica da formação do Estado brasileiro, em particular do estado do Amazonas, de forma a atuar na construção de um Estado fundado nos princípios da participação popular e da cidadania plena.

Público-Alvo: servidores dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário que tenham diploma de nível superior.

2) Competências básicas para o serviço público

a) Cursos de atualização geral

Objetivo: desenvolver algumas competências essenciais para o servidor público, tais como gerencial, pessoal e interpessoais. Exemplos:

- Curso de Qualidade no Serviço Público;
- Curso de Redação de Relatórios Técnicos;
- Curso de Condução de Reuniões;
- Curso de Análise de Problemas e de Tomada de Decisões;
- Cursos de Integração de Equipes de Trabalho.

b) Programas de treinamento especiais para atendimento de necessidades específicas de cada órgão.

3) Assessoria para elaboração de planos de capacitação dos órgãos da Administração Pública

i) Criar conferências, seminários e um fórum de debates para analisar de forma permanente o contexto em que atua o Estado e as transformações que ele requer, proporcionando a discussão e difundindo resultados; e,

ii) Intensificar a atuação na rede nacional de escolas de governo, contribuindo para que os estados-membros compartilhem as novas tecnologias de gestão, bem como proporcionando uma maior integração política, econômica e cultural.

Por último, vale ressaltar que as Escolas de Governo podem exercer papel significativo nas vidas pessoal e profissional do servidor público. Isso porque poderão contribuir para que o agente da administração pública seja um construtor partícipe de projeto político de sociedade comprometida com a produção do conhecimento e do exercício da cidadania. E que possa contribuir para o estabelecimento de uma Administração Pública ágil, transparente, eficiente e eficaz, capaz de corresponder às necessidades e às expectativas do cidadão.

Referências

- DÓRIA, O. R. Democratização do estado e burocracia profissionalizada. **Folha de São Paulo**. Fevereiro, 1995.
- GAETANI, F. Escolas de governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, v.188, n.2, p.113-147, agosto/setembro, 1994.
- KLIKSBERG, B. **Repensando o estado para o desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez, 1998.
- LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A.M.C. **Discurso do sujeito coletivo: um enfoque em pesquisa qualitativa**. Caxias do Sul: Educs, 2005.
- LEVY, E. **Formação e capacitação na construção de um novo estado**. Brasília: MARE, 1997.
- PACHECO, R.S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP- Brasil. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n.1, p. 77-90, janeiro - março, 2002
- PETRUCCI, V.; SANTOS, M.H.C; BRITO, M. (Coord.). **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo**. Brasília: ENAP/MARE, 1995.
- SILVA, S.B. **Luiz Simões Lopes: fragmentos de memória**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001
- ZOUAIN, D.M. Escolas de governo e escolas de serviço público: limites e problemas. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.