



REPÚBLICA DE ANGOLA  
MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

## **TERMOS DE REFERÊNCIA DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**

### **1. CONTEXTUALIZAÇÃO**

O Governo de Angola decidiu proceder a um desenvolvimento institucional do Instituto Nacional de Administração Pública (INAP), através da sua transformação em Escola Nacional de Administração (ENAd).

Pretende-se que a ENAd venha a ser um centro de excelência e qualidade de formação e qualificação de altos funcionários da Administração do Estado (Directa e Indirecta, nos níveis Central e Local), do sector público empresarial e do sector privado, nos domínios da gestão organizacional (pública e privada).

A ideia do desenvolvimento institucional do INAP (e conseqüente transformação em ENAd) surge da necessidade de elevar a qualidade e redireccionar as competências profissionais dos altos servidores públicos – quer no sector público administrativo, quer no sector público empresarial – *maxime* aqueles que exercem funções de gestão.

Em relação ao sector público administrativo, vive-se em alguns casos um “deficit de visão, impulso e pragmatismo”, verificando-se que em muitos órgãos do Estado prevalece a mera administração através do controlo de procedimentos e da aplicação da legislação, em vez do recurso também às técnicas de gestão de instituições públicas, nos domínios da planificação estratégica, programação orçamental, gestão de pessoal, avaliação periódica dos resultados, adaptabilidade dos meios aos objectivos essenciais traçados, etc.

A necessidade de reforço da gestão estende-se, igualmente, ao sector público empresarial, responsável pela prestação de serviços essenciais aos cidadãos. Esta é a

principal razão pela qual se optou por alargar o âmbito de actuação da Escola Nacional de Administração, formando igualmente gestores, técnicos e altos responsáveis do sector empresarial (*lato sensu*).

## **2. OBJECTIVOS**

A Escola Nacional de Administração (ENAd) deverá ser um centro de excelência em três áreas, já definidos como os seus principais eixos: formação/capacitação, investigação/pesquisa e divulgação/comunicação.

No domínio da formação, a instituição estará vocacionada à capacitação de altos funcionários da Administração do Estado, assim como dos gestores do sector público empresarial e do sector privado *stricto sensu*.

## **3. ÂMBITO**

Contrariamente ao actual INAP, cujo âmbito de actuação centra-se no sector público administrativo (apesar de subsidiariamente atender o sector privado), a futura Escola Nacional de Administração (ENAd) deverá estar aberto quer ao sector público administrativo, quer ao sector público empresarial, quer ao sector privado *stricto sensu*.

Relativamente ao sector público administrativo, o público-alvo serão os altos funcionários da Administração Central do Estado, com preferência para os titulares de cargos de direcção e chefia. De igual modo considera-se recomendável a possibilidade e a conveniência de frequência a certos módulos formativos/informativos de titulares de determinados cargos políticos. A capacidade de oferta formativa da ENAd deverá atender este desiderato.

Pretende-se que, a médio prazo, a frequência de cursos na ENAd seja condição *sine qua non*, incontornável, para provimento em cargos de direcção na Administração Pública Angolana. Deverá assim haver uma componente virada para a formação daqueles que já exercem funções de responsabilidade na Administração,

e outra vertente que se ocupará da formação prévia para candidatos ao exercício de funções de direcção ou chefia.

Quanto ao sector público empresarial, mostra-se importante que a instituição esteja aberta à formação dos gestores das empresas públicas e das empresas com capitais públicos.

Este alargamento do âmbito de actuação da futura ENAd surge pelo seguinte: por um lado, devido à responsabilidade social que cada vez mais, nos dias de hoje, se exige às empresas em geral, e muito em particular às empresas públicas, e às empresas privadas de capitais públicos; e por outro lado, pelo reconhecimento de que só com cada vez mais eficiência e qualidade se poderá solidificar o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável, quer por via do aumento crescente dos postos de trabalho, quer por via da elevação da qualidade, da proximidade e presteza dos serviços proporcionados aos cidadãos.

A abertura ao sector privado em sentido restrito justifica-se por duas ordens de razões: primeiro, devido ao incontornável fenómeno das parcerias público-privadas que, cada vez mais, colocam entes privados em constante relacionamento com o sector público administrativo; segundo, pelo inevitável caminho da concessão de serviços públicos a entes privados. Tanto um motivo como outro justificam, *de per si*, que instituições como a futura ENAd estejam preparadas para dar resposta à demanda de formação em gestão organizacional.

#### **4. FASES DE IMPLEMENTAÇÃO**

O “projecto ENAd” será implementado do ponto de vista físico (edificação e instalações) em três fases subsequentes e complementares:

- a) Arranque da 1ª fase: Setembro 2005; conclusão da 1ª fase: Setembro de 2007;
- b) Arranque da 2ª fase: até primeiro semestre de 2007; conclusão da 2ª fase: Setembro de 2008;

- c) Arranque da 3ª fase: até primeiro semestre de 2008;  
conclusão da 3ª fase: Setembro de 2009.

Do ponto de vista formativo, as acções terão início após a conclusão da 1ª fase (Setembro de 2007).

Tendo em conta os objectivos fundamentais da instituição e a necessidade de se adquirir a necessária experiência na organização de cursos de alto nível, propõe-se que inicialmente alguns dos cursos sejam realizados com recurso a parceiros estrangeiros especializados (FGV, ESAF ou INA).

A 2ª fase, com arranque proposto para Setembro de 2008, vai consistir na organização de cursos concebidos para o sector público empresarial e para o sector privado *stricto sensu*. Considera-se que neste caso poder-se-á recorrer a parcerias internas.

Considera-se que algumas das instituições propostas para parceiros nacionais podem ajudar a ENAd a organizar cursos de curta direcção para o sector empresarial do Estado e para o sector privado em sentido restrito.

A terceira etapa, a iniciar no primeiro semestre de 2008, será para apresentação dos primeiros projectos de investigação e começar-se efectivamente o trabalho neste domínio.

Observação: No quadro da preparação de condições para uma adequada gestão da futura ENAd, encontram-se neste momento, enviados pelo MAPESS, seis técnicos superiores a frequentar, na Fundação Getúlio Vargas (FGV), no Rio de Janeiro, Brasil, especializações em gestão pública, gestão orçamental, marketing, avaliação de projectos, gestão escolar, consultoria, pesquisa, etc.

## 5. CONTEÚDO FORMATIVO (CURSOS E *CURRICULA*)

A Escola Nacional de Administração (ENAd) deverá ministrar acções de formação inicial e contínua com incidência para a vertente organizacional, nos domínios da gestão pública principalmente, e da gestão privada supletivamente.

O programa de formação integrará, entre outros, os seguintes cursos:

a) No domínio do sector público administrativo:

- i. Gestão pública;
- ii. Gestão e avaliação dos serviços públicos;
- iii. Concepção e gestão de projectos no sector público administrativo;
- iv. Planeamento estratégico dos serviços públicos e controlo da gestão por resultados;
- v. Estrutura de avaliação da qualidade – aplicação prática CAF (*Common Assessment Framework*);
- vi. Avaliação de desempenho dos serviços públicos;
- vii. Avaliação de desempenho dos responsáveis, funcionários e agentes;
- viii. Introdução ao uso da estatística;
- ix. A gestão das tecnologias de informação;
- x. Governo matricial: a prossecução dos objectivos da instituição tendo em conta os grandes objectivos do Governo;
- xi. Planificação da formação e avaliação do impacto formativo.

b) No domínio do sector privado *lato sensu* (sector público empresarial e sector privado *stricto sensu*):

- i. Gestão estratégica de empresas públicas e privadas;
- ii. Elaboração e execução de orçamento;
- iii. Contabilidade;
- iv. Contratação privada e contratação pública;

- v. Parcerias público-privadas;
- vi. A gestão privada dos serviços públicos;
- vii. Concepção e gestão de projectos;
- viii. Gestão de recursos humanos e avaliação de desempenho no sector privado;
- ix. Tecnologias de informação como instrumento de gestão;
- x. Marketing e publicidade.

Trata-se de cursos meramente indicativos, que deverão ser corrigidos ou completados, tendo em conta o perfil institucional que se pretende para a Escola Nacional de Administração.

Propõe-se o recurso à consultoria externa (nacional ou estrangeira) para a determinação dos seguintes aspectos:

- a) Conteúdo formativo (plano curricular);
- b) Planificação e calendarização da formação (número de horas do curso, plano e períodos para acções de refrescamento);
- c) Avaliação do impacto da formação (presencial e à distância);
- d) Perfil dos formadores;
- e) Perfil dos formandos;
- f) Ambiente de formação (em sala ou à distância, método clássico ou interactivo, etc.).

## **6. RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS**

A definição dos recursos humanos necessários para a futura Escola Nacional de Administração implica a definição de elementos tais como: tipo de vínculo com os formadores (permanentes ou em regime de colaboração) e com os seus principais investigadores, *outsourcing* ou não de determinados serviços, etc.

Pensamos, no entanto, que podemos avançar alguns elementos que ajudarão a determinar os pontos acima levantados. A Escola Nacional de Administração deverá possuir pelo menos dois quadros de pessoal, designadamente:

- a) Quadro de pessoal das carreiras técnica e administrativa (permanentes);
- b) Quadro de pessoal dos formadores (temporários);
- c) Quadro de pessoal de pesquisadores (alguns permanentes).

Em relação ao pessoal da carreira de técnicos e administrativos, a questão que se levanta é a de saber se estarão sujeitos ao regime da função pública ou ao regime do direito privado. Tal ponto ficará esclarecido quando for definida a natureza jurídica da Escola Nacional de Administração.

## **7. NATUREZA JURÍDICA DA ENAd**

Existem duas possibilidades para a natureza jurídica da ENAd: a de instituto público (na esteira do actual INAP) ou, pelo contrário, a de empresa pública (estando sujeita às regras do direito privado). A grande vantagem da segunda hipótese (natureza de empresa pública) é a sujeição às regras do direito privado. Isto permitiria à ENAd mais flexibilidade na gestão do seu efectivo (do quadro permanente) e dos seus colaboradores (formadores, pesquisadores)<sup>1</sup>.

É recomendável que os formadores estejam sujeitos a um regime de colaboração. Serão contratados para um período e missão específicas (ministrar um curso), findo os quais não mantêm qualquer vínculo com a instituição. Este modelo também coloca a instituição em melhores condições de avaliar a qualidade do trabalho do formador e, não sendo satisfatória, não voltar a contratá-lo para ministrar cursos.

Em relação aos pesquisadores, convirá que alguns tenham um vínculo permanente com a instituição. No entanto, dada a natureza da actividade, dever-se-

---

<sup>1</sup> O regime de direito privado evitaria que a ENAd enfrentasse problemas relacionados com o enquadramento dos seus formadores e, conseqüentemente, com os respectivos pagamentos. Requererá, entretanto, dinamismo e eficácia bastantes para que do resultado da sua actividade advenham os recursos necessários para prover os custos de funcionamento decorrentes dessa natureza jurídica (empresa pública). De igual forma, e a despeito desta opção, a prossecução do interesse público nos domínios assinalados no escopo da ENAd deverá ser garantida de forma efectiva e permanente.

á estudar um tipo de remuneração que estimule a apresentação de resultados da pesquisa. Podemos ter assim duas alternativas:

- i. Uma remuneração fixa, simbólica (paga durante o período de pesquisa, previamente estabelecido no projecto de investigação), e outra variável (esta calculada em função dos resultados apresentados e positivamente avaliados);
- ii. Remuneração apenas pelo resultado da pesquisa.

## **8. PARCERIAS INTERNAS E EXTERNAS**

A selecção das instituições nacionais e estrangeiras, com as quais a futura ENAd estabelecerá parceria, deve resultar de uma combinação de factores: primeiro, devem ser escolhidas instituições com inegável experiência nos domínios da formação, pesquisa e divulgação (que serão os três eixos de actuação da ENAd); segundo, devem ser escolhidas instituições que realmente demonstrem interesse no relacionamento institucional.

É preciso ultrapassar a fase em que as parcerias representam mais “apadrinhamento” do que uma verdadeira “cooperação bilateral”. As instituições apenas se empenham na colaboração com congéneres nacionais ou estrangeiras quando estão convencidas da mais-valia que isto pode representar.

Para a eleição das instituições com quem cooperar de modo estreito e permanente dever-se-á ponderar – para além da qualidade e excelência indispensáveis – um conjunto de factores históricos (laços anteriores), culturais (semelhança de modelos administrativos) e institucionais (semelhança do modelo pretendido para a ENAd). Propomos, pois, as seguintes escolas ou institutos para parceria:

- a) Nacionais (a definir);
- b) Estrangeiras (a título meramente ilustrativo):

- i. Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Brasil;
- ii. Escola de Administração Fazendária (ESAF) – Brasil;
- iii. Instituto Nacional de Administração (INA) – Portugal;
- iv. Escola Nacional de Administração (ENA) – França;
- v. Instituto de Administração Pública do Canadá (IPAC) – Canadá;
- vi. Instituto Nacional de Administração Pública (INAP) – Espanha;
- vii. Escola Superior da Administração Pública (SSPA) – Itália;
- viii. Uma instituição congénere da África do Sul;
- ix. Uma instituição congénere da Namíbia;
- x. Uma instituição congénere de Moçambique.

A enumeração destas instituições é, meramente, a título de proposta. No entanto, mesmo quando for aprovada a lista final de instituições parceiras (nacionais ou estrangeiras), a futura Escola Nacional de Administração (ENAd) deverá estar sempre aberta a outras cooperações – sempre na base das vantagens recíprocas.