

GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUTIVO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

Luciana Meireles Ribeiro
Lumena Santos Chaves
Maria Angélica Azevedo Gama
Maria Aparecida Muniz Jorge Dias



A INTRODUÇÃO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE COMPARATIVA DA CARREIRA NAS ESFERAS ESTADUAL E FEDERAL

Nahissa Harumi Seino Andrade



INTRODUÇÃO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: ANÁLISE COMPARATIVA DA CARREIRA NAS ESFERAS ESTADUAL E FEDERAL

Nahissa Harumi Seino Andrade

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar um retrato das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) inseridas em dez Administrações Estaduais e no Governo Federal, por meio da exploração das seguintes dimensões: gestão da carreira, desenvolvimento funcional, política remuneratória, avaliação de desempenho e capacitação. Para tal, foram analisadas as legislações pertinentes e realizadas entrevistas semi-estruturadas com técnicos que integram a rede de gestão de recursos humanos de cada governo abarcado. Após o mapeamento, foi feita uma análise comparativa das carreiras segundo cada dimensão considerada, por meio da qual foi possível identificar, dentre outras constatações, a influência do vínculo remuneratório resultante da descentralização sobre a garantia da atuação horizontal; a importância da avaliação de desempenho para a gestão da carreira; a influência da remuneração sobre a taxa de evasão; a distorção salarial das carreiras estaduais em relação à federal; e a tendência de institucionalização da gestão da carreira de EPPGG.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 OBJETIVO.....	5
3 METODOLOGIA.....	5
4 ANÁLISE DA CARREIRA DE EPPGG NOS GOVERNOS ESTADUAIS E FEDERAL	6
4.1 O Gestor Público do Estado de Goiás.....	6
4.1.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	6
4.1.2 Avaliação de desempenho.....	7
4.1.3 Capacitação.....	7
4.2 O Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo.....	7
4.2.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	8
4.2.2 Avaliação de desempenho.....	8
4.2.3 Política de capacitação	9
4.3 O EPPGG de Minas Gerais.....	9
4.3.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	10
4.3.2 Avaliação de desempenho.....	10
4.3.3 Capacitação.....	11
4.4 O EPPGG do Estado da Bahia.....	11
4.4.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	12
4.4.2 Avaliação de desempenho.....	13
4.4.3 Capacitação.....	13
4.5 O Gestor de Políticas Públicas do Estado do Acre.....	13
4.5.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	14
4.5.2 Avaliação de desempenho.....	14
4.5.3 Capacitação.....	15
4.6 O EPPGG do Estado do Espírito Santo.....	15
4.6.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	16
4.6.2 Avaliação de desempenho.....	16
4.6.3 Capacitação.....	16
4.7 O Gestor Governamental do Estado de Mato Grosso.....	17
4.7.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	17
4.7.2 Avaliação de desempenho.....	18
4.7.3 Política de capacitação	18
4.8 O EPPGG do Governo Federal.....	18
4.8.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	20
4.8.2 Avaliação de desempenho.....	20
4.8.3 Capacitação.....	21



4.9 O EPPGG do Estado do Rio de Janeiro	22
4.9.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	23
4.9.2 Avaliação de desempenho	23
4.9.3 Capacitação	24
4.10 O Analista em Gestão Administrativa de Pernambuco	24
4.10.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	25
4.10.2 Avaliação de desempenho	26
4.10.3 Capacitação	26
4.11 O Analista de Gestão Pública do Estado do Ceará	26
4.11.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	27
4.11.2 Avaliação de desempenho	28
4.11.3 Capacitação	28
5 ANÁLISE DAS CARREIRAS SEGUNDO AS DIMENSÕES DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	28
5.1 A carreira	28
5.2 Gestão da carreira	29
5.3 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração	30
5.4 Avaliação de desempenho	31
5.5 Capacitação	32
6 CONCLUSÕES	33
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
8 REFERÊNCIAS	36



1 INTRODUÇÃO

A inserção dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) na máquina pública brasileira configura uma tendência administrativa, cuja concepção está calcada no recrutamento e formação de quadros executivos qualificados, de perfil generalista e com competência técnica e gerencial para o exercício de atividades de elevada complexidade e responsabilidade. As atribuições dos EPPGG, aqui também denominados “gestores”, relacionam-se ao exercício de atividades voltadas à gestão governamental e à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, podendo assumir variadas funções e responsabilidades como o gerenciamento, a assessoria técnica, a direção ou a coordenação de programas e projetos governamentais (FERRAREZI; ZIMBRÃO, 2005). Além disso, a proposta da carreira está assentada na estratégia de atuação horizontal e de mobilidade institucional.

O presente estudo apresenta um retrato descritivo das carreiras de EPPGG inseridas nas Administrações Estaduais e também no Governo Federal. Não se pretendeu, nesse momento, traçar uma análise crítica do arranjo institucional, e sim mapear e contrastar as carreiras do ciclo de gestão correlatas aos EPPGG, a partir de cinco políticas de recursos humanos definidas por Marconi (2003): Recrutamento e seleção; Estrutura de Desenvolvimento nas Carreiras; Remuneração; Avaliação de Desempenho; e Capacitação.

Tendo em vista que não foi identificado levantamento semelhante em termos de abrangência e atualidade, espera-se promover a troca de experiências de políticas de recursos humanos voltadas à gestão de carreiras transversais, bem como fornecer subsídios para estudos que visem ao aprofundamento da discussão sobre a institucionalização da carreira de EPPGG e do papel estratégico para ela projetado.



2 OBJETIVO

O objetivo do presente trabalho é descrever e contrastar as carreiras de EPPGG (ou correlata) inserida em dez Administrações Estaduais e no Governo federal, tendo por base a exploração das seguintes dimensões de políticas de recursos humanos: Recrutamento e seleção; Estrutura de Desenvolvimento nas Carreiras; Remuneração; Avaliação de Desempenho; e Capacitação. Também será analisada a gestão da carreira de EPPGG em cada governo, com foco nos procedimentos e regras de alocação, mediação da movimentação e acompanhamento das atividades desempenhadas.

3 METODOLOGIA

Na pesquisa documental, foi analisado o aparato normativo das onze carreiras de EPPGG selecionadas¹, além de informações extraídas de sites governamentais, publicações e relatórios de gestão. Em seguida, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas durante os meses de março e abril de 2011 junto aos técnicos que integram a rede de gestão de recursos humanos das secretarias sistêmicas dos executivos estaduais e da União. Os dados quantitativos foram transmitidos via e-mail; já as respostas qualitativas foram transmitidas ao telefone, obedecendo a um roteiro que explorou as dimensões de políticas de recursos humanos em todas as entrevistas. As informações aqui apresentadas passaram por prévia validação por parte dos interlocutores entrevistados, havendo eventuais ajustes posteriormente.

¹ Dos 21 governos que participaram da Pesquisa Salarial realizada em 2010 no âmbito do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão para Resultados nos Estados e Distrito Federal (PRODEV/CONSAD), foram considerados aqueles 11 que apresentaram informações salariais sobre o Gestor Público de seu Estado (ou correlato, como o EPPGG), cujas atribuições estão relacionadas à realização de atividades técnicas e de gestão na elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas nas diversas áreas de atuação dos governos. O CONSAD é parceiro-executor dessa etapa do Programa.



4 ANÁLISE DA CARREIRA DE EPPGG NOS GOVERNOS ESTADUAIS E FEDERAL

4.1 O Gestor Público do Estado de Goiás

O cargo de Gestor Público do Estado de Goiás foi criado pela Lei 13.902 de 4/9/2001 e atualmente é regulamentado pela Lei 16.921 de 8/2/2010, dentro do Grupo Ocupacional de Gestores Governamentais. Atualmente, de um total de 123 Gestores Públicos que tomaram posse desde 2001, 92 permanecem ativos. Além da Secretaria da Fazenda, órgão de origem, há 54 Gestores em exercício de forma altamente pulverizada entre 22 órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta.

A coordenação da carreira está recentemente a cargo da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento do Estado de Goiás, por meio da Superintendência Central de Recursos Humanos. Até então, foi a Secretaria da Fazenda quem coordenou a inserção dos gestores. Para serem descentralizados, os gestores foram colocados à disposição de diversos órgãos da Administração Estadual por meio de ato do Secretário da Fazenda, conforme artigo 6º da lei da carreira. O órgão de exercício arca com a remuneração do Gestor, tanto em relação à parcela do cargo efetivo quanto do comissionado, caso esteja investido.

Com relação ao acompanhamento das atividades e atribuições exercidas pelos Gestores Públicos colocados à disposição dos órgãos citados, não há um registro periódico e sistemático deste exercício na Secretaria da Fazenda, apesar de a mesma manter os registros funcionais e promover a gestão e mediação da movimentação dos Gestores Públicos entre os órgãos e entidades do executivo Estadual.

4.1.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A tabela do Gestor Público de Goiás apresenta três classes e doze padrões, sendo possível alcançar o topo da tabela em 22 anos. A evolução se dá em estrutura piramidal, já que há limites para promoção, que por sua vez também depende de aprovação em processo seletivo e em avaliação de desempenho, conforme disposto na legislação da carreira. A remuneração é composta pelo vencimento básico, iniciando-se em R\$ 4.100,00 podendo chegar a R\$ 8.785,00. Dos 92 gestores ativos, atualmente nove estão investidos em cargos comissionados.



4.1.2 Avaliação de desempenho

O sistema de avaliação de desempenho está em processo de regulamentação, cuja aplicação balizará a primeira promoção dos Gestores Públicos, prevista para 2012.

4.1.3 Capacitação

O curso de formação de 2006, parte integrante do concurso público, não teve caráter eliminatório ou classificatório, mas de inscrição voluntária. Coordenado pela Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos, o curso foi ministrado aos sábados durante três meses, com carga horária de 84 horas.

O Centro de Educação Profissional Escola de Governo, unidade administrativa da Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, oferece um rol de cursos de curta duração aos servidores estaduais, com foco no desenvolvimento de competências gerais, operacionais, técnico-administrativas e gerenciais. Há também uma parceria mantida desde 2005 com a Escola Nacional de Administração Pública, cujos cursos são ofertados aos servidores estaduais comissionados e efetivos.

4.2 O Especialista em Políticas Públicas do Estado de São Paulo

No Governo do Estado de São Paulo, a carreira de Especialistas em Políticas Públicas (EPP) foi instituída pela Lei Complementar 1.034 de 4/1/2008, sendo que o primeiro (e único) concurso foi realizado em 2009, com nomeação em 2010. Desde então, foram nomeados 124 especialistas e, atualmente, 108 permanecem na carreira, lotados na Secretaria de Gestão Pública (SGP/SP) e vinculados ao Gabinete do Secretário de Gestão Pública.

A coordenação da carreira dos EPP de São Paulo é exercida pelo Gabinete do Secretário de Gestão Pública. Por meio do Decreto 55.384 de 1/2/2010, foi instituída a Comissão Técnica da Carreira de Especialista em Políticas Públicas (CEPP), vinculada ao Gabinete do Secretário, para assessorá-lo nas matérias atinentes à gestão da carreira.

Embora o exercício dos EPP possa se dar nos diversos órgãos da Administração Direta, atualmente os integrantes da carreira estão alocados na SGP/SP, trabalhando por projetos (externos e internos à SGP/SP) de forma



matricial, dentro de campos temáticos voltados para o estudo de melhores práticas de gestão, da realidade socioeconômica paulista, e para a formulação, planejamento e monitoramento de políticas públicas.

A descentralização prevista pela legislação da carreira garante a atuação setorial dos integrantes da carreira de EPP; contudo, eles não deixam de pertencer ao quadro da SGP/SP. Em caso de nomeação para exercer cargo em comissão, o EPP poderá optar pelo seu vencimento mais o adicional do cargo, a serem pagos pela folha da SGP; ou optar pelo valor cheio do vencimento do cargo em comissão, cuja responsabilidade pelo pagamento será do órgão detentor do cargo para o qual foi nomeado.

4.2.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

O desenvolvimento na carreira se dá mediante progressão e promoção, sendo estruturado em seis classes e dois níveis. A progressão entre níveis ocorre a cada três anos mediante aprovação em curso específico, embora possa ser automática caso o curso não seja ofertado. Já a promoção entre classes requer, além de interstício mínimo de dois anos, a aprovação em avaliação de conhecimentos específicos. A evolução na carreira apresenta a regra piramidal, já que prevê o estabelecimento de cotas para concorrer às promoções. A remuneração dos EPP é composta pelo vencimento básico, que se inicia em R\$ 3.800,00 e chega a R\$ 8.063,00 ao final da tabela remuneratória. Atualmente, nenhum EPP exerce cargo comissionado.

4.2.2 Avaliação de desempenho

Com aproximadamente um ano de exercício, os EPP se encontram em período de estágio probatório, sendo submetidos à Avaliação Especial de Desempenho. Conforme Deliberação CEPP 001/2010, a avaliação tem caráter semestral e os avaliadores são as chefias mediata e imediata, papel desempenhado atualmente pela Secretaria Adjunta. Dentre os instrumentos avaliativos, destaca-se o Plano de Integração e Aperfeiçoamento Individual, que consiste num plano de ação elaborado pela chefia imediata em conjunto com o EPP orientado para o seu desenvolvimento. Além de subsidiar a Avaliação Especial de Desempenho, o referido Plano constitui instrumento de acompanhamento das atividades desempenhadas pelos integrantes da carreira de EPP.



4.2.3 Política de capacitação

O curso de formação, parte do processo seletivo, foi ministrado ao longo de três meses pela Escola de Governo da Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), totalizando 360 horas-aula em período integral. Além disso, alguns EPP fizeram treinamentos promovidos pela SGP, com foco nas suas respectivas áreas de atuação.

4.3 O EPPGG de Minas Gerais

Em Minas Gerais, a primeira turma Administradores Públicos foi nomeada em 1992. Somente em 1998, com a Lei 13.085 de 31/12/1998, foi adotada a denominação EPPGG. Atualmente, a legislação que rege a carreira é a Lei 8.974 de 29/06/2010. Até janeiro de 2010, 579 EPPGG haviam tomado posse e 386 permaneciam em exercício, distribuídos pela Administração Direta e Indireta, com maior concentração na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG), que atualmente conta com 114 integrantes da carreira. Destacam-se também as pastas de Saúde, Defesa Social, Desenvolvimento Social, Transportes e Obras Públicas.

Após a conclusão da graduação em Administração Pública, os recém-empossados EPPGG ingressam nos quadros estaduais com lotação na SEPLAG/MG. No entanto, o exercício pode ser descentralizado por meio de ato de disposição com ônus para a origem, caso o gestor não possua cargo em comissão. Em caso contrário, o órgão de destino é responsável pela remuneração do servidor requisitado, mesmo que ele faça opção remuneratória por um percentual do cargo comissionado.

A SEPLAG/MG normatiza grande parte dos procedimentos relativos à gestão da carreira, envolvendo aspectos relativos à alocação e desenvolvimento dos gestores. Também lhe compete mediar a movimentação dos EPPGG entre os órgãos, embora a negociação desses profissionais tenda a ocorrer diretamente.

Cumpram ao Conselho de Desenvolvimento da Carreira assessorar a Subsecretaria de Gestão de Pessoas, sendo constituído inclusive por integrantes da própria carreira. A princípio, não há um acompanhamento formal e centralizado das funções desempenhadas pelos EPPGG.



4.3.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A progressão e a promoção são concedidas mediante acúmulo de pontos, embora haja exigência de interstício mínimo de quatro anos para promoção. Para percorrer os cinco níveis e dez graus que compõem a estrutura da carreira, o EPPGG deve acumular pontos resultantes de: Avaliação de Desempenho Individual satisfatória, graduação adicional, pós-graduação *lato e stricto sensu*, participação em projetos de pesquisa e em atividades formativas e de aperfeiçoamento, além de experiência com função gratificada ou no exercício de cargo em comissão.

A remuneração básica do EPPGG é composta pelo vencimento e pela Gratificação de Produtividade Individual e Institucional (GDPI), que varia em função dos resultados das avaliações de desempenho Individual e Institucional. Ao ingressar no serviço público, o EPPGG recebe aproximadamente R\$ 2.139,00, podendo chegar a R\$ 6.524,00 ao final da tabela. No entanto, observa-se que a grande parte dos EPPGG mineiros exerce cargo em comissão ou função gratificada, o que perfaz aproximadamente 84% do total de EPPGG ativos², segundo levantamento recente da Subsecretaria de Gestão de Pessoas. Além disso, cinco EPPGG ocupam o cargo de Subsecretário, além de 1 (um) Diretor Geral de uma autarquia estadual.

Desde 2004, o Governo de Minas concede anualmente o Prêmio por Produtividade, regulamentado pelo Decreto 44.873 de 14/08/2008, vinculado ao desempenho satisfatório no alcance das metas institucionais. O Prêmio é pago aos servidores em exercício em órgão ou entidade que realize Avaliação de Desempenho Individual e que obtenham resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Institucional.

4.3.2 Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho Individual, nos moldes atuais, vigora em Minas Gerais desde 2003, regulamentada pelo Decreto 43.672 de 4/12/2003. Assim como os demais servidores, os EPPGG mineiros são avaliados pela chefia imediata

² A legislação da carreira determina, ainda, uma política de reserva de cargos em comissão e função gratificada a serem preenchidos exclusivamente por EPPGG em exercício na SEPLAG/MG, inclusive com indicação de cargos de direção de determinadas unidades administrativas. A institucionalização da política de reserva de cargos, ainda que restrita ao órgão de origem, somente foi observada no Estado de Minas Gerais.



que integra uma comissão de avaliação. Um dos instrumentos de avaliação é o Plano de Gestão do Desenvolvimento Individual (PGDI), que descreve o acompanhamento das atividades planejadas para o EPPGG. No entanto, normalmente o PGDI permanece no órgão de exercício, não havendo orientação formal para envio à SEPLAG.

4.3.3 Capacitação

Como já colocado, a melhoria da formação do EPPGG de Minas Gerais é convertida em pontos, como requisito para desenvolvimento funcional. Ademais, o Governo de Minas estende aos servidores a possibilidade de concessão de bolsas de estudo, com subsídios que variam de 50 a 90% para cursos de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* oferecidos pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, conforme Resolução SEPLAG 27/2007.

4.4 O EPPGG do Estado da Bahia

A carreira de EPPGG da Bahia já passou por duas transformações, tendo as seguintes denominações anteriores: Técnico em Serviço Público e Gestor Governamental. É composta pelos integrantes das referidas carreiras extintas, que ingressaram na Administração Estadual nos concursos de 1998 e de 2002, além dos EPPGG que tomaram posse em 2005, com lotação na Secretaria da Administração do Estado da Bahia (SAEB). Reestruturada pela Lei 11.366 de 29 de janeiro de 2009, a carreira de EPPGG no Estado da Bahia já empossou, desde o concurso de 1998, 413 gestores. Atualmente, 311 EPPGG se encontram em exercício de forma distribuída no Executivo baiano.

Conforme artigo 8º da Lei 11.366/2009, cumpre à SAEB a definição de diretrizes e a gestão da carreira de EPPGG, independentemente do local em que o servidor esteja exercendo suas atribuições. Atualmente, essa função é exercida pela Superintendência de Recursos Humanos da SAEB. Os EPPGG descentralizados são designados para o órgão de exercício, sendo remunerados pela SAEB quando não estão investidos em cargo comissionados; caso contrário, o órgão de exercício assume o ônus da remuneração total para cargo cheio; ou parcial, quando o gestor faz opção remuneratória.



A distribuição atual dos 311 EPPGG encontra-se pulverizada, com maior concentração na SAEB (32,5%) e os demais espalhados pelos órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta, com destaque para a Secretaria do Planejamento (8%), Secretaria de Saúde (5,5%) e Secretaria da Fazenda (3,9%).

Com relação ao acompanhamento das atividades exercidas pelos EPPGG, o artigo 6º da Lei 11.366/2009 determina que a comprovação do desempenho das atribuições dos EPPGG deve ocorrer mediante relatório encaminhado pelo órgão de exercício à SAEB, contendo a descrição das atividades exercidas nos últimos 12 meses. Assim, a SAEB faz a intermediação da movimentação dos EPPGG por meio da exigência de envio, pelos órgãos envolvidos, de um ofício contendo a justificativa da movimentação, bem como com a descrição das funções a serem desempenhadas pelo EPPGG, com o objetivo de garantir a adequação das funções às atribuições da carreira, dirimindo possíveis desvios de função. O último levantamento realizado ocorreu em 2009, ano de instituição da referida lei. Após isso, não houve um acompanhamento formal e periódico do exercício dos EPPGG do Estado da Bahia.

4.4.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A estrutura da carreira de EPPGG na Bahia é formada por 11 níveis, com interstício mínimo de dois anos entre eles. O desenvolvimento se dá por promoção, que decorre de avaliação de desempenho satisfatória e aprovação no Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado, observada a quantidade de vagas disponibilizadas anualmente, mediante a aplicação de percentuais previstos na legislação específica, constituindo uma estrutura de evolução piramidal.

A remuneração do EPPGG da Bahia é composta por, no mínimo, duas parcelas: o vencimento básico, a Gratificação pela Execução de Atividades do Ciclo de Gestão, que possui caráter fixo (não vinculado a desempenho). Somadas tais parcelas, a remuneração total varia entre R\$6.087,00 e R\$ 13.434,00. Além disso, dos 311 EPPGG em exercício, 96 possuem cargo em comissão. Como benefício, o EPPGG tem direito ao auxílio-alimentação, no valor de R\$ 9,00 ao dia, que é estendido a todo servidor da Administração Estadual baiana.



4.4.2 Avaliação de desempenho

A SAEB está construindo um novo sistema de avaliação de desempenho individual, baseado em competências. Até então, a normatização antiga foi utilizada para avaliação dos EPPGG em estágio probatório como requisito para aquisição de estabilidade. Até o momento, os EPPGG aguardam a regulamentação do novo modelo avaliativo para concorrerem à primeira promoção.

4.4.3 Capacitação

Como requisito para desenvolvimento na carreira, a Lei 11.366 estabelece que os EPPGG devem participar do Programa de Formação e Aperfeiçoamento Continuado, a ser regulamentado. Em 2010, foi ministrado aos integrantes da carreira um Curso de Aperfeiçoamento com carga horária de 104 horas-aula, com 311 inscritos e 293 concluintes, como requisito obrigatório para o processo de promoção.

4.5 O Gestor de Políticas Públicas do Estado do Acre

O cargo de Gestor de Políticas Públicas (GPP) do Estado do Acre foi criado pela Lei 1.704 de 26/01/2006. A atual estrutura da carreira está definida na Lei 2.266 de 31/03/2010. A primeira turma de GPP tomou posse em 2006, totalizando desde então 410 GPP empossados, dos quais 333 permanecem em exercício.

A Secretaria de Estado de Gestão Administrativa (SGA) concentra assuntos sobre a carreira, inclusive em relação ao recrutamento dos gestores. Os GPP têm sua lotação e remuneração efetuada pelo órgão de exercício; atualmente, há 46 (13,8%) gestores lotados na SGA. Os demais estão lotados em diversas unidades do Poder Executivo, distribuídos de acordo com o interesse da Administração. Em relação ao acompanhamento das atividades desempenhadas pelos GPP, não há um registro periódico realizado pela SGA. O único acompanhamento ocorre na avaliação do estágio probatório, que gera relatórios de atividades com a descrição das atividades desempenhadas. Tais relatórios constam na pasta funcional dos GPP, guardadas nos setores de recursos humanos de seus órgãos de lotação.



4.5.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A estrutura da carreira que compreende o cargo de GPP é constituída por cinco classes, com três referências salariais cada uma. Para progredir entre referências, são necessários três anos. Já a promoção entre classes, além de interstício mínimo variável por classe, exige um rol de requisitos definidos na Lei 2.266/2010. Resumidamente, a promoção depende de: aprovação em avaliação de conhecimentos específicos, participação de atividades formativas de treinamento e capacitação, certificação em curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* e elaboração de proposta de melhoria da atuação da unidade de trabalho, sendo que os dois últimos requisitos se referem às classes finais da estrutura da carreira.

Além do vencimento básico, o Gestor de Políticas Públicas faz jus às seguintes parcelas: Gratificação de Sexta-Parte, Adicional por Titulação e Prêmio Anual de Valorização Profissional do Servidor – PVP. Atualmente, os Gestores recebem somente as parcelas referentes ao vencimento básico e ao Adicional por Titulação, caso detenham títulos. Com isso, a remuneração inicial do GPP é de R\$ 2.234,39 ou de R\$ 2.681,27 (para o caso de o GPP possuir doutorado no ingresso). Já a remuneração final varia entre R\$ 4.915,66 e R\$ 5.898,79 (com adicional de doutorado ao final da carreira). Dos 311 GPP em exercício, 52 (16%) exercem cargo comissionado.

4.5.2 Avaliação de desempenho

A avaliação do estágio probatório está regulamentada pelo Decreto 3.704 de 18/12/2008, sendo composta pela avaliação das chefias mediata e imediata, da Comissão de Avaliação e pela auto-avaliação.

Já a avaliação de desempenho individual, dirigida aos servidores estáveis, não se encontra regulamentada. Sua aplicação pode trazer as mesmas contribuições que as promovidas pela avaliação do estágio probatório no que tange à carreira do GPP, na medida em que os relatórios gerados pelo processo avaliativo constituem subsídios para o acompanhamento e gerenciamento da carreira pela SGA.



4.5.3 Capacitação

Para fomentar o desenvolvimento dos GPP, o artigo 16 da Lei 2.266/2010 condiciona a promoção à participação em cursos ou eventos de capacitação e/ou aperfeiçoamento, assim como à certificação em curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*. Em parceria com o Tribunal de Contas do Estado, o Governo do Acre ofereceu um curso de pós-graduação em Gestão Pública com ênfase em Controle Externo que contemplou 690 servidores, inclusive gestores.

4.6 O EPPGG do Estado do Espírito Santo

A carreira de Especialistas em Políticas Públicas do Espírito Santo foi criada pela Lei 8.479 de 21/03/2007. Até o momento, houve um concurso em 2008, sendo empossados 96 EPPGG. Destes, 38 permanecem na carreira, lotados na Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER), com exercício no órgão de origem ou descentralizados na Administração Direta do Executivo Estadual, totalizando 31 EPPGG descentralizados.

A gestão da carreira de EPPGG fica a cargo da Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor, ligada à Subsecretaria de Estado de Recursos Humanos da SEGER. Para balizar a distribuição inicial dos EPPGG pelos órgãos setoriais, a Gerência de Carreiras baseou-se na análise do perfil dos gestores, buscando conciliá-lo às demandas dos órgãos. Para serem descentralizados, é publicada a alocação do EPPGG no órgão de destino. Embora a lotação seja na SEGER, os gestores são remunerados pelo órgão de exercício. A Avaliação Especial de Desempenho gera um relatório denominado Formulário de Acompanhamento de Desempenho de Atividades, que contém a relação de atividades exercidas pelos EPPGG, por se encontrarem em fase final do estágio probatório. No entanto, como a avaliação ocorre localmente, a SEGER não detém um registro formal e sistemático das atividades desempenhadas pelos os EPPGG descentralizados, apenas dos que se encontram nela em exercício. Por meio da Gerência de Carreiras e Desenvolvimento do Servidor, a SEGER realiza a mediação da movimentação dos EPPGG entre órgãos, sendo que a aprovação depende da adequação das atividades às atribuições do cargo.



4.6.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A progressão na carreira de EPPGG do Espírito Santo se dá a cada dois anos entre os 17 padrões de cada classe. No entanto, o gestor pode concorrer à promoção entre as quatro classes, desde que cumpra os requisitos de tempo mínimo de cinco anos de efetivo exercício e seja aprovado em processo seletivo dentro do número de vagas abertas, já que o modelo de evolução é piramidal.

Os EPPGG do Espírito Santo são remunerados por subsídio, reajustado em 4,5% pela Lei 16.921 de 08/02/2010. O subsídio é pago em parcela única, sendo vedado o acréscimo de qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio e verba de representação ou outra espécie remuneratória, conforme artigo 3º da Lei 8.479/2007. O subsídio dos EPPGG no Espírito Santo inicia-se em R\$ 3.994,00 e vai a R\$ 9.474,00 ao final da tabela. Dos 38 EPPGG na ativa, cinco exercem cargo em comissão.

4.6.2 Avaliação de desempenho

Os EPPGG, empossados em 2008, foram submetidos à Avaliação Especial de Desempenho para fins de aprovação em estágio probatório, conforme disciplina o Decreto 2624-R, de 23/11/2010. Já a sistemática de Avaliação de Desempenho Individual, baseada em competências, está em fase de regulamentação e será implementada ainda no presente ano. Os resultados da avaliação não gerarão efeitos financeiros em termos de gratificação por desempenho, uma vez que os EPPGG do Espírito Santo, assim como grande parte das carreiras do Estado, são remunerados por subsídio.

4.6.3 Capacitação

Após a posse em 2008, os EPPGG do Espírito Santo fizeram um curso de formação de 116 horas, ministrado pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), uma autarquia vinculada à SEGER. O curso contemplou palestras sobre a realidade socioeconômica e política do Estado, além de disciplinas básicas da área de Administração Pública. Alguns EPPGG também foram contemplados com um curso de pós-graduação *lato sensu*.



4.7 O Gestor Governamental do Estado de Mato Grosso

A carreira de Gestor Governamental do Estado de Mato Grosso está regulamentada atualmente pela Lei 8.032 de 17 de dezembro de 2003. O primeiro concurso para provimento do cargo foi em 2002, quando tomaram posse 59 gestores. Atualmente, há 48 Gestores Governamentais em exercício e lotados no Gabinete do Governador, dos quais 40 (83,3%) estão descentralizados pela Administração Estadual. O processo de descentralização dos Gestores foi realizado conforme interesse da Administração, mediante demanda e negociação com os órgãos requisitantes. Para serem descentralizados, os gestores são colocados à disposição e remunerados integralmente no órgão de exercício, uma vez que a Lei da carreira veda o afastamento, a disposição ou cessão para outros órgãos com ônus para a origem.

Conforme Lei 8.032/2003, a gestão da carreira compete ao Conselho Gestor da Carreira, presidido pelo Governador do Estado e constituído pelos Secretários das Secretarias Sistêmicas (pastas de Planejamento, Fazenda e Administração) e por 1 (um) Gestor Governamental designado para Secretário Executivo.

A SAD, por meio da Superintendência de Gestão de Pessoas, reúne as principais informações sobre a gestão da carreira, por exemplo, em relação ao acompanhamento das atividades desempenhadas pelos Gestores em seu órgão de exercício. O subsídio para tal acompanhamento é proveniente dos relatórios produzidos nos órgãos de exercício para fins de avaliação de desempenho desses servidores, sendo possível gerenciar se os integrantes da carreira têm cumprido as atribuições definidas em lei.

4.7.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

O desenvolvimento na carreira se dá mediante progressão horizontal que perpassa quatro classes, enquanto a progressão vertical possui 10 níveis. Para percorrer as classes, é necessário cumprir o interstício de três anos e possuir titulação de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*. Para progredir entre os níveis, também são exigidos três anos, além da aprovação em avaliação de desempenho.



Os Gestores Governamentais são remunerados por subsídio, que já passou por reajustes em 2008 (Lei 8.910 de 26/06/2008) e 2010 (Lei 9.329 de 31/03/2010). Atualmente, o subsídio de ingresso no cargo é de R\$ 5.346,00 e vai a R\$ R\$ 12.219,00 ao final da tabela.

Atualmente, 17 Gestores Governamentais exercem cargo em comissão.

4.7.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, tanto especial quanto individual, é aplicada regularmente no Mato Grosso e seus critérios estão dispostos na Lei Complementar 80 de 14/12/2000. Os Gestores Governamentais são avaliados por uma comissão composta pela chefia imediata mediante diversos critérios, tais como: assiduidade, qualidade e produtividade do trabalho, iniciativa, presteza, criatividade, iniciativa e cooperação.

4.7.3 Política de capacitação

Parte integrante do concurso público, o Curso de Formação foi ministrado pela Superintendência da Escola de Governo, com carga horária de 8 horas para aprovação dos Gestores Governamentais.

Com vistas a fomentar o desenvolvimento do Gestor Governamental, o acesso às classes superiores da carreira ocorre de acordo com o tempo de serviço para progressão vertical. Além disso, o grau de formação exigido de uma classe para outra é a especialização (classe A para B), além de mestrado e doutorado para as ascensões seguintes.

4.8 O EPPGG do Governo Federal

A carreira de EPPGG do Governo Federal foi criada em 1989, pela Lei 7.834 de 6 de outubro e, atualmente, é regulamentada pelo Decreto 5.176 de 10/08/2004. Em 1990, foi nomeada a primeira turma de gestores; atualmente, a carreira já está em sua 15ª turma. De 1990 até a presente data, foram empossados 1.192 EPPGG. Desses, 978 permanecem ativos na carreira³.

³ Há uma estimativa de 19 aposentadorias não contabilizadas para evasão, embora os processos de aposentadoria ainda não tenham sido consolidados.



Os EPPGG estão lotados no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)⁴ e o exercício ocorre de forma descentralizada nos diversos órgãos e entidades da Administração Pública Federal (APF). Conforme levantamento de março de 2011, dos 978 EPPGG distribuídos pela APF⁵, há maior concentração no MP, que tem 129 integrantes da carreira (13,2%). Na ordem, segue a Presidência com 79 (8,1%), o Ministério da Justiça com 77 (7,8%), o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome com 73 (7,5%) e o Ministério da Fazenda com 68 (6,9%).

O órgão supervisor da carreira de EPPGG é o MPOG, função exercida pela Secretaria de Gestão (SEGES). O Comitê Consultivo da Carreira tem a finalidade de assessorar a SEGES em assuntos relacionados à gestão da carreira, sendo composto exclusivamente por integrantes da carreira de EPPGG designados.

Para realizar a primeira alocação dos EPPGG, uma vez definidas as prioridades da Administração, a distribuição pelas vagas ofertadas obedece ao critério da classificação no concurso público. O exercício descentralizado pode ocorrer de duas formas: caso não esteja investido em cargo comissionado, o EPPGG é integralmente remunerado pelo MPOG, que publica uma portaria definindo seu órgão de exercício; quando comissionado, o percentual do cargo em comissão é pago no destino.

Há vasta regulamentação sobre procedimentos relativos à gestão da carreira, inclusive quanto aos critérios de movimentação funcional. O Decreto 5.176/2004 disciplina que, somente após dois anos de efetivo exercício do servidor no mesmo órgão ou entidade, poderá ocorrer modificação da unidade de exercício, mediante solicitação formal do órgão interessado à SEGES, com anuência do órgão ou entidade de exercício. Excepcionalmente e no interesse da Administração, pode haver alteração do exercício antes do decurso do prazo estabelecido pelo Decreto. Há um formulário a ser preenchido pelo órgão ou entidade requisitante do EPPGG e encaminhado à SEGES, para fins de autorização da movimentação. No conteúdo, devem ser descritas as competências, funções e atividades a serem desempenhadas pelo gestor requisitado. Com base nisso, a SEGES analisa a

4 Embora MP seja a abreviatura correta, adotou-se MPOG por ser mais usual.

5 Tais percentuais contemplam as entidades da Administração Indireta vinculadas aos referidos Ministérios.



viabilidade da transferência, verifica a adequação das funções descritas às atribuições da carreira de EPPGG e faz a mediação da movimentação, pedindo liberação ao órgão de exercício. Há casos em que a SEGES nega a movimentação ao órgão solicitante, por razões de inconformidade com as regras de movimentação estipuladas, além de incompatibilidade com as atribuições da carreira e com as prioridades de governo.

4.8.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

Conforme Decreto 5.176/2004, a carreira de EPPGG federal está estruturada em três classes com três padrões cada, além da classe especial que possui quatro padrões. Para progredir entre os padrões de cada classe, é considerada a média das Avaliações de Desempenho Individual, além do interstício mínimo de 12 ou 18 meses, dependendo do resultado da Avaliação de Desempenho.

Já a promoção está condicionada ao interstício mínimo de 36 meses na classe anterior e à conclusão de 120 horas de atividades formativas ministradas pela ENAP via PROPEG (ou reconhecidas e convalidadas pela SEGES). É possível chegar ao final da carreira em 13 anos, caso o EPPGG obtenha avaliações de desempenho superiores a 90% da pontuação máxima.

A partir de 2008, com a edição da Lei 11.890 de 24 de dezembro, os EPPGG passaram a ser remunerados exclusivamente por subsídio, tendo sido absorvidas a maioria das gratificações que vigoravam até então. Sendo assim, a remuneração de ingresso do EPPGG federal é de R\$ 12.961,00 e vai a R\$18.478,00 ao final da classe especial. Considerando o quadro efetivo atual, com a entrada da 15ª turma, estima-se que 52,5% dos EPPGG estejam investidos em cargo em comissão.

4.8.2 Avaliação de desempenho

Durante o estágio probatório, com vistas a verificar a aptidão e capacidade para o desempenho do cargo, o EPPGG é submetido à avaliação de desempenho, conforme Portaria SEGES 94 de 28/07/1998. O sistema de Avaliação de Desempenho Individual, critério para progressão na carreira de EPPGG instituída



pela Lei 11.890/2008, ainda não foi regulamentado e encontra-se em discussão na Secretaria de Recursos Humanos do MPOG. Enquanto a regulamentação não é publicada, a avaliação de desempenho para fins de progressão dos EPPGG segue a sistemática anterior à remuneração por subsídio, instituída pelos Decretos 3.762 de 5/3/2001 e 5.176/2004. As avaliações de desempenho durante e após o estágio probatório geram relatórios de acompanhamento das atividades exercidas pelo EPPGG que são remetidos ao Ministério do Planejamento para compor a pasta funcional dos integrantes da carreira.

4.8.3 Capacitação

Segunda etapa do concurso público, o Curso de Formação para a Carreira de EPPGG é ministrado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Em sua edição mais atual, aplicada à 15ª turma de EPPGG, foram ministradas 540 horas-aula em aproximadamente cinco meses, com um conteúdo programático que compreendeu quatro módulos teóricos, além de palestras e práticas.

O principal eixo da política de capacitação continuada da carreira de EPPGG federal é o Programa Permanente de Aperfeiçoamento para Especialista em Políticas Públicas Gestão Governamental (PROPEG), implementado pela ENAP. Regulamentado pela Portaria SEGES 73 de 18/08/2005, o PROPEG serve ao aprimoramento de competências e do desempenho profissional dos integrantes da carreira, assim como constitui pré-requisito para promoção na carreira. As atividades formativas englobam disciplinas, oficinas, seminários, palestras e visitas técnicas.

Como política de fomento à formação acadêmica, ao EPPGG pode ser concedido o afastamento para participar de programas de mestrado e doutorado no país ou no exterior, por meio do Programa de Capacitação de Longa Duração - PCLD, conforme disciplinado pela Portaria SEGES 528 de 29/12/2009. Conforme levantamento atual da SEGES, há 32 EPPGG em afastamento para estudos pelo PCLD.



4.9 O EPPGG do Estado do Rio de Janeiro

No Governo do Estado do Rio de Janeiro, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Planejamento e Orçamento foi criada pela Lei 5.355 de 23/12/2008, e contempla dois cargos: o EPPGG e o Analista de Planejamento e Orçamento. Foram realizados dois concursos, com nomeação em 2010 e 2011, totalizando 72 EPPGG empossados. Atualmente, há 69 Especialistas lotados na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG/RJ), dos quais 31 (45%) se encontram em exercício descentralizado nas seguintes pastas da Administração Direta: Casa Civil, Fazenda, Desenvolvimento Econômico, Educação e Segurança Pública.

A SEPLAG/RJ, órgão gestor e supervisor da carreira, delegou à Subsecretaria de Carreiras, Remuneração e Desenvolvimento (SUBDP) as competências relativas à gestão da carreira, por meio da Resolução SEPLAG 464 de 18/03/2011. A SUBDP é assessorada pelo Comitê Consultivo da Carreira em assuntos relacionados à organização, recrutamento, formação, capacitação, avaliação de desempenho e desenvolvimento dos integrantes da carreira.

Após definir as vagas nos órgãos elencados como prioritários para o exercício descentralizado dos EPPGG, a alocação procurou conciliar o interesse do gestor pela área de atuação com as demandas da SEPLAG/RJ e dos órgãos setoriais por determinado perfil acadêmico e profissional dos EPPGG. Dentro de uma perspectiva de atuação em rede, os gestores descentralizados assumem o papel de fortalecer as grandes áreas da SEPLAG/RJ existentes nos órgãos setoriais, quais sejam: Planejamento, Orçamento, Recursos Humanos, Logística e Patrimônio.

Uma vez autorizado o exercício descentralizado, o EPPGG permanece lotado e remunerado pela SEPLAG/RJ. Uma vez que a descentralização ocorreu há menos de três meses, ainda não foi realizado, por parte do órgão supervisor da carreira, o acompanhamento formal das atividades desempenhadas pelos EPPGG descentralizados e, por conseguinte, não foi verificada a adequação das funções exercidas à proposta de atuação em rede intentada pela SEPLAG/RJ.



4.9.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

O desenvolvimento na carreira ocorre mediante promoção e progressão dentro de 20 padrões distribuídos entre quatro classes. Para progredir, é exigido resultado satisfatório na Avaliação de Desempenho Individual, além do interstício mínimo de 18 meses entre cada padrão. A promoção também está condicionada a avaliações satisfatórias e ao interstício mínimo entre classes. A primeira promoção exige pós-graduação *lato sensu*; já a obtenção de títulos de mestrado e doutorado diminuem residualmente o interstício mínimo necessário para as promoções seguintes.

A remuneração dos EPPGG do Rio de Janeiro é composta por três parcelas: o vencimento básico, a Gratificação de Desempenho de Atividade (GDA) e o Adicional de Qualificação (AQ). A GDA é uma parcela variável calculada por meio da aferição das avaliações de desempenho individual e institucional. Enquanto tais avaliações não são regulamentadas, os gestores percebem um valor fixo que corresponde a 70% do valor máximo atribuído à parcela da GDA.

Somadas as parcelas, a remuneração de ingresso varia entre R\$ 5.082,00 e R\$ 5.992,00, em função do AQ calculado com base no título de pós-graduação do gestor. Já a remuneração final fica entre R\$ 10.836,00 e R\$ 12.040,00, valor máximo recebido pelo EPPGG que tenha concluído o doutorado ao final da carreira. Até o momento, nenhum EPPGG auferia parcela de cargo em comissão.

4.9.2 Avaliação de desempenho

Como a avaliação de desempenho individual condiciona a evolução funcional, os gestores aguardam a regulamentação da avaliação especial de desempenho, relativa ao estágio probatório, para realizar a primeira progressão. Já a avaliação institucional, também não regulamentada, está atrelada ao desempenho do órgão de exercício em relação ao cumprimento de metas a serem fixadas. Quando forem aplicadas, o resultado de tais avaliações gerará efeitos financeiros sobre a remuneração dos gestores, já que a GDA é calculada em 60% a partir do resultado da avaliação individual e em 40% com base na nota da avaliação institucional.



4.9.3 Capacitação

Como segunda etapa do concurso público, foram realizados dois cursos de formação para provimento do cargo de EPPGG no Estado do Rio de Janeiro. A carga horária do primeiro curso foi de 600 horas, ministradas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro; já o segundo curso contou com 200 horas, cursadas na Fundação Getúlio Vargas. Aos gestores da primeira e segunda turma foi oferecida a oportunidade de complementar a carga horária do curso de formação para fins de conclusão de pós-graduação *lato sensu*.

Também como incentivo à melhoria da formação dos EPPGG, a remuneração da carreira é composta pelo AQ, concedido aos detentores de títulos de pós-graduação *lato sensu*, mestrado ou doutorado nas áreas de conhecimento definidas pela Resolução SEPLAG 371 de 7 de outubro de 2010, mediante parecer favorável da Comissão de Adicional de Qualificação.

4.10 O Analista em Gestão Administrativa de Pernambuco

Os gestores públicos de Pernambuco integram a carreira de Gestão Administrativa, sob o cargo de Analista em Gestão Administrativa (AGAD), instituído pela Lei Complementar 117 de 26/06/2008. Até o momento, houve dois concursos para provimento do cargo, com 297 AGAD empossados desde 2010. No momento, há 279 AGAD em exercício, distribuídos pelas seguintes pastas do Executivo Estadual: Administração (71,6%), Saúde, Educação, Defesa Social, Fazenda, Agricultura e Reforma Agrária, Casa Civil, Cidades, Governadoria, Copa, Controladoria, Recursos Hídricos, Mulher, Desenvolvimento Social e Direitos Humanos, Turismo, Transportes e Desenvolvimento Econômico.

Lotados na Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco (SAD), os AGAD são descentralizados por meio de autorização de exercício, com remuneração efetuada na origem. Como a legislação do cargo não permite a cessão dos analistas para outros órgãos da Administração Estadual, os AGAD só podem exercer cargos comissionados na SAD.

A gestão da carreira é de responsabilidade da Gerência Técnica de Pessoal e da Gerência Técnica de Administração, pertencentes à SAD. A distribuição dos AGAD foi feita mediante análise de currículo, cujo perfil orientou a



alocação. Embora a legislação da carreira preveja a criação, junto ao Gabinete do Secretário de Administração, da Comissão Técnica da Carreira de Gestão Administrativa, a mesma não se encontra instituída.

4.10.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A tabela dos AGAD possui classe única e quinze referências, sendo que a progressão exige permanência de um ano entre elas, mais a conclusão de 80 horas (como docente ou discente) em cursos na respectiva área de atuação, além de melhores notas na avaliação de desempenho, já que para o desenvolvimento funcional há um limite de 80% de AGAD habilitados para concorrer à progressão.

Compõem a remuneração dos AGAD o vencimento básico, acrescido dos Adicionais: de Desempenho Individual (ADI), de Desempenho Institucional (ADIT) e de Incentivo à Qualificação Profissional (AIQP), todos de natureza variável. O ADIT já foi concedido aos primeiros ingressantes da carreira de acordo com o Resultado da ADI. O AIQP é calculado tendo por base a conclusão de, no mínimo, 80 horas-aula anuais de ações de capacitação (como docente ou discente), assim como pela conclusão de curso de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*, cujo início deve se dar após o ingresso na carreira. Conforme Decreto 36.187 de 08/02/2011, para fins de percepção do AIQP, são considerados os cursos ou ações de capacitação promovidos, coordenados, contratados, solicitados ou autorizados pela SAD.

O vencimento básico de ingresso dos AGAD foi reajustado pela Lei Complementar 155 de 26/03/2010 para R\$2.499,00. Somando-se 30% de ADI e 10% de AIQP, a remuneração de ingresso totaliza R\$3.498,60. O cálculo da ADI e da AIQP é vinculado ao resultado do curso de formação; já a percepção da parcela ADIT no ingresso é vedada. Ao final da tabela, o AGAD pode ter a sua remuneração dobrada, considerando os valores máximos das parcelas variáveis. Com um vencimento básico de R\$ 5.234,61, acrescido de 30% de ADI, 50% de ADIT e 20% de AIQP, a remuneração final pode chegar a R\$ 10.468,00. Dos 297 AGAD em exercício, atualmente há 15 AGAD comissionados.



4.10.2 Avaliação de desempenho

Atualmente, os AGAD se encontram submetidos à Avaliação de Desempenho em Estágio Probatório, realizada pela chefia imediata e mediada por uma Comissão de Avaliação, conforme Decreto 34.491, de 30/12/2009. Findo o estágio probatório, os AGAD passarão anualmente pela Avaliação de Desempenho Individual, regulamentada no Decreto 36.189 de 8/2/2011, composta pela auto-avaliação e pela avaliação da chefe imediata. Também há o componente da Avaliação de Desempenho Institucional, que gerará efeitos financeiros ainda em 2011 e servirá de base para o cálculo do ADIT. Essa avaliação é baseada em metas e indicadores de desempenho institucional, conforme disposto no Decreto 36.188 de 8/2/2011.

4.10.3 Capacitação

Os AGAD foram aprovados em curso de formação com carga horária de 240 horas, como critério para aprovação no concurso público. A SAD oferece regularmente cursos específicos para aperfeiçoamento da carreira mediante contrato com empresas especializadas. A capacitação permanente é requisito para desenvolvimento na carreira, devendo o AGAD totalizar 80 horas-aula ao ano para progressão. Além disso, a progressão da referência oito para a referência nove da carreira fica condicionada à conclusão de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*.

4.11 O Analista de Gestão Pública do Estado do Ceará

No Ceará, a Carreira Gestão Pública é proveniente do enquadramento de carreiras criadas em 1994, a partir da instituição da Lei 13.659 em 20/12/2005. Assim, o cargo dos atuais Analistas de Gestão Pública (AGP) é ocupado por 47 integrantes de antigas carreiras, bem como por 31 gestores nomeados no concurso de 2006, dos quais 5 foram exonerados. Assim, há 73 AGP em exercício. A distribuição dos analistas está concentrada na Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (SEPLAG/CE), que possui 68 (87,2%) integrantes. Os demais se encontram em exercício nas áreas de Justiça e Cidadania, Escola de Gestão Pública e Procuradoria.



As informações atinentes à carreira dos AGP são administradas e fornecidas pela Célula de Remuneração de Pessoas da SEPLAG/CE, embora a Secretaria não promova a mediação da movimentação dos analistas. Conforme a Lei 13.348 de 21/05/2009, o AGP pode ser designado para exercer suas atribuições em outro órgão da Administração, sem prejuízo de sua lotação na SEPLAG/CE. A descentralização se dá mediante ato de disposição com ônus para origem, podendo o gestor também perceber a parcela do cargo em comissão no órgão de exercício.

O anexo V da Lei 13.659/2005 sugere uma proposta de atuação em rede ao definir que é função do AGP contribuir para o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das atividades relacionadas diretamente com a missão e o plano de trabalho da SEPLAG. Por enquanto, o trabalho em rede está sendo experimentado junto aos Analistas de Planejamento e Orçamento do Ceará, assim como o acompanhamento formal das atividades por eles desempenhadas.

4.11.1 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

A evolução na carreira ocorre mediante progressão, condicionada à avaliação de desempenho; e promoção, que se dá mediante cumprimento do interstício mínimo de 1 (um) ano, titulação de pós-graduação lato ou stricto sensu e resultado satisfatório em avaliação de desempenho. Também há promoção por mérito de titulação, quando o servidor obtiver o título de especialista, mestre ou doutor.

A remuneração dos AGP, recentemente reajustada pela Lei 14.867 de 25/01/2011, é composta pelas seguintes parcelas: vencimento básico, Gratificação de Desempenho de Atividade de Análise de Gestão (GDAG) e Gratificação de Titulação. O vencimento básico inicial de tabela vai de R\$2.706,00 a R\$8.985,34. A GDAG corresponde à remuneração variável em função de avaliação individual e institucional, podendo chegar a 40% do vencimento básico. No ingresso, a remuneração mínima é composta pelo vencimento básico mais 30% de GDAG, que totaliza R\$ 3.517,80, caso o AGP não possua título. A remuneração final, considerando a GDAG em 40% e a titulação máxima de Doutorado (60%), pode chegar a R\$ 17.970,68.

Ademais, dos 73 AGP em exercício, 24 deles exercem cargo em comissão.



4.11.2 Avaliação de desempenho

A avaliação especial de desempenho, regulamentada na Lei 13.092 de 8/1/2001, é realizada logo após o término do estágio probatório. Já a avaliação de desempenho individual, regulamentada no Decreto 29.677 de 16/03/2009, contempla três esferas de desenvolvimento profissional: competência, metas (individuais e institucionais) e critérios administrativos, sendo que as metas institucionais do AGP são registradas em formulários. O resultado da avaliação é referência para percepção da GDAG.

4.11.3 Capacitação

Para o concurso de AGP em 2006, não foi previsto um curso de formação. A política de formação continuada é estendida aos servidores estaduais por meio da Escola de Gestão Pública do Ceará.

5. ANÁLISE DAS CARREIRAS SEGUNDO AS DIMENSÕES DE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A seguir, são destacadas algumas observações obtidas mediante comparação das carreiras de EPPGG dos 11 governos analisados, a partir das dimensões que permeiam a política de recursos humanos norteadoras da pesquisa.

5.1 A carreira

A denominação EPPGG é adotada por 5 governos, havendo também cargos iniciados por “gestor” ou “analista”. A antiguidade da carreira é liderada pelo Governo Federal, com 20 anos de posse desde a primeira turma, seguida por Minas Gerais (18 anos), que são justamente as carreiras com o maior número de integrantes, totalizando 978 e 386, respectivamente. Já as carreiras mais recentes são as de São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco, com aproximadamente dois anos a contar da primeira nomeação.



5.2 Gestão da carreira

A criação de instâncias de gestão da carreira de EPPGG - na forma de comissões, comitês ou conselhos - para assessorar o órgão gestor e o setor de recursos humanos na coordenação do exercício dos gestores foi identificada em 5 governos: Federal, São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso e Minas Gerais.

Relativamente à alocação dos gestores, uma vez que a carreira pressupõe atuação horizontal e mobilidade entre órgãos executivos, observa-se que os EPPGG que apresentam a maior taxa de descentralização⁶ são do Governo Federal, com 86,8% de seus integrantes em exercício fora do órgão de lotação. Na seqüência⁷, destacam-se as carreiras do Mato Grosso (83,3%), Espírito Santo (81,6%) e Minas Gerais (70,5%).

Também foi inferida a correspondência entre o grau de gestão do órgão supervisor sobre a carreira - em termos de aderência da regulamentação e de influência sobre o exercício descentralizado dos gestores - e o vínculo remuneratório resultante da descentralização. Das 11 Administrações analisadas, há 7 carreiras (Federal, MG, BA, RJ, PE, CE e SP) que admitem a descentralização com ônus total ou parcial (quando há cargo comissionado) para a origem. Dessas, 3 carreiras (Federal, MG e BA) têm sua movimentação mediada pelo órgão de lotação, havendo inclusive formalização do pedido do requisitante do EPPGG e autorização mediante análise da adequação das funções a serem exercidos às atribuições da carreira por parte do órgão gestor. Com exceção do Ceará, as demais carreiras (RJ, PE e SP) são justamente aquelas com menos de dois anos de posse, onde a mobilidade entre órgãos não existe ou é muito recente.

Pelo outro lado, dos 4 casos em que a remuneração só é efetuada integralmente no órgão de exercício, em 3 deles não foi relatada a mediação da movimentação com base em requisição formal e análise de adequação das atribuições do cargo, por parte do órgão gestor da carreira.

⁶ Taxa de descentralização = gestores ativos em exercício fora do órgão de lotação / total de gestores ativos.

⁷ No caso do Acre, não há que se falar em descentralização, uma vez que a lotação e a remuneração se dão no órgão de exercício.



5.3 Estrutura de desenvolvimento na carreira e remuneração

O condicionamento da evolução funcional à aquisição de títulos ou aprovação em atividades formativas foi identificado na legislação de 8 carreiras (Federal, AC, MG, BA, RJ, PE, CE e MT). Já a vinculação da progressão ou promoção a resultados satisfatórios da avaliação de desempenho foi identificada na grande maioria das leis de carreira, com exceção de São Paulo e do Espírito Santo, onde a promoção se dá mediante processo seletivo. A estrutura piramidal de desenvolvimento na carreira, pela qual há a pré-definição de cotas para promoção é praticada em 5 estados (BA, GO, PE, SP e ES).

No que tange à política salarial da carreira de EPPGG praticada pelos governos analisados, foram analisados os valores iniciais e finais da tabela vigente, além das parcelas comuns a todos os integrantes da carreira. Com isso, a carreira de EPPGG Federal auferiu a maior remuneração inicial, seguida pela Bahia e Mato Grosso. Já entre as três menores remunerações de ingresso, figuram as carreiras de Minas Gerais, Acre e Pernambuco.

Para tentar verificar a existência de relação entre as variáveis “remuneração” e “evasão”, foi calculada a taxa de evasão anual⁸ para cada carreira. Com isso, observou-se que a menor taxa de evasão é da carreira de EPPGG Federal (0,83% ao ano), justamente a que apresenta a maior remuneração de ingresso. Além disso, das quatro carreiras que apresentam as maiores remunerações de ingresso (Federal, BA, MT e RJ), três delas (Federal, BA e MT) possuem as quatro menores taxas de evasão. Do outro lado, ao se contrastar as quatro carreiras com as maiores taxas anuais de evasão (ES, SP, PE e AC) com as carreiras de menor remuneração de ingresso (MG, AC, PE e CE), observou-se que Acre e Pernambuco constam em ambas as relações. Tais observações sugerem que uma das causas para a alta evasão da carreira de EPPGG pode ser atribuída à baixa remuneração, embora faltem elementos para uma conclusão mais assertiva, já que o fenômeno da evasão é multicausal e que o presente trabalho não se deteve em tal exploração.

Além disso, somente a partir dos valores de tabela salarial, não é possível estabelecer um *ranking* das remunerações, uma vez que o valor de tabela não representa a remuneração efetivamente praticada. Há significativas diferenças remuneratórias em virtude de valores adicionais advindos de: exercício de cargo em

⁸ Taxa de evasão anual = $[1 - (\text{n}^\circ \text{ de ativos} / \text{n}^\circ \text{ empossados})] / \text{n}^\circ \text{ anos contados a partir da 1}^\text{a} \text{ nomeação}$



comissão ou função gratificada, vantagens pessoais, tempo de serviço, posição na tabela, além de gratificações e outras parcelas de caráter eventual (prêmio de produtividade, relacionadas ao órgão de exercício ou à atividade desempenhada, etc.). O peso de tais rubricas na remuneração média somente seria captável a partir da análise das folhas de pagamento dos servidores, tal qual foi realizado pela Pesquisa Salarial realizada em 2010 no âmbito do CONSAD⁹.

Como exemplo, observa-se que o Governo de Minas, que apresenta a menor remuneração de ingresso do EPPGG, é o que possui o maior percentual de comissionados e com função gratificada (84%), o que significa que a remuneração média dos integrantes da carreira é superior aos valores de tabela.

Diante do exposto, cabe uma ressalva quanto à suposta relação entre baixa remuneração e o exercício de cargos em comissão como forma de compensação salarial. Tal argumento não pode ser generalizado diante da constatação de que justamente as duas carreiras que apresentam, além de Minas, a maior quantidade de EPPGG comissionados são aquelas que possuem a maior remuneração de ingresso: Governo Federal e Bahia.

Ainda com relação ao exercício de cargo em comissão, observou-se que as duas maiores presenças, em termos absolutos e relativos, de EPPGG comissionados, estão em Minas Gerais e no Governo Federal, que também são as carreiras mais antigas. Assim como as duas carreiras mais recentes (RJ e SP) são aquelas que ainda não possuem EPPGG comissionados. Diante disso, pode-se presumir uma tendência de extensão gradual de cargos em comissão aos EPPGG como forma de valorização da carreira para ocupação de postos estratégicos e de comando, em função do grau de consolidação das carreiras em cada governo.

5.4 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho individual do EPPGG estável, apesar de mencionada nas legislações de todas as 11 carreiras analisadas, está em processo de regulamentação em 5 governos (RJ, AC, BA, ES e GO). Nesses mesmos estados, não foi detectada a existência de um acompanhamento formal e periódico, por parte do órgão gestor da carreira, das atividades desempenhadas pelos gestores.

⁹ O PRODEV implementou a Pesquisa Salarial com a finalidade de conhecer os níveis remuneratórios praticados nos governos estaduais a fim de subsidiar decisões relativas à política salarial por parte dos seus membros.



Já as demais Administrações¹⁰ criaram modelos de avaliação que geram relatórios periódicos contendo a descrição das atividades desempenhadas pelos EPPGG no órgão de exercício, como forma de nortear o processo de avaliação. Indiretamente, tais relatórios podem ser de grande valia para o ente gestor da carreira, já que servem de subsídio para o acompanhamento do exercício dos gestores. Outra observação relevante diz respeito à existência do condicionamento, em 9 carreiras, da obtenção de resultados satisfatórios em avaliação de desempenho ao desenvolvimento funcional.

5.5 Capacitação

Analisada a exigência de realização de um curso de formação como parte do processo seletivo para provimento do cargo, 7 entre 11 governos analisados oferecem curso de formação, à exceção da Bahia, Acre, Ceará e Goiás¹¹.

Com relação à política de formação e aperfeiçoamento continuado dos integrantes da carreira de EPPGG, apenas os governos Federal e da Bahia instituíram uma rede de aperfeiçoamento continuado específica para o desenvolvimento dos EPPGG, cuja participação e aprovação constituem requisitos para promoção na carreira.

Outras formas relatadas de incentivo à formação foram: o programa de afastamento com vencimento para realização de mestrado e doutorado, promovido pelo Governo Federal; o programa de concessão de bolsas de estudo para pós-graduação *lato* e *stricto sensu* do Governo de Minas; e o subsídio de cursos de pós-graduação a EPPGG, como realizado pelo Governo do Rio de Janeiro, do Acre e do Espírito Santo.

Ademais, somam-se à política de desenvolvimento de competências de caráter amplo, as redes de capacitação e treinamento ofertadas aos todos servidores, em geral promovidas pelas escolas de governo.

¹⁰ Com exceção de Pernambuco, cuja avaliação de desempenho não gera os referidos relatórios.

¹¹ Em Minas Gerais, a graduação em Administração Pública na Fundação João Pinheiro foi considerada curso de formação, já que é pré-condição para ingresso no cargo. Em Goiás, o curso de formação ocorre após a posse e é facultativo.



6 CONCLUSÕES

A gestão da carreira de EPPGG compreende definir diretrizes e deliberar sobre o recrutamento, alocação, desenvolvimento, capacitação, acompanhamento e avaliação de desempenho dos integrantes da carreira. Tal competência seria tradicionalmente realizada pelo setor de Recursos Humanos pertencente a um órgão sistêmico; no entanto, observou-se que em cinco Administrações foram criadas instâncias de assessoramento voltadas especificamente para esse fim. A existência dessas instâncias, na forma de comissão, comitê ou conselho, aponta para uma tendência de institucionalização da gestão da carreira de EPPGG.

Embora os EPPGG apresentem perfil generalista, o curso de formação visa transmitir marcos teóricos e subsídios técnicos para o desempenho das atividades inerentes ao cargo, proporcionando uma base comum de conhecimentos necessários à atuação horizontal. A exigência de curso de formação como parte do processo seletivo foi encontrada em sete legislações (63,3%). Com relação à política de formação continuada, a grande maioria das carreiras não possui um plano de capacitação e aperfeiçoamento específico, com exceção das carreiras de EPPGG da Bahia e do Governo Federal, cuja política formativa é permanente. Já o fomento ao aperfeiçoamento, via condicionamento da evolução funcional ao aperfeiçoamento, consta nas regras de evolução funcional da maioria (72,7%) das carreiras.

Com relação ao vínculo remuneratório resultante da descentralização do EPPGG, as observações sugerem que, uma vez que o órgão de origem remunera parcial ou integralmente o gestor descentralizado, é possível coordenar a mobilidade da carreira, inclusive autorizando a movimentação do EPPGG mediante verificação da adequação das funções a serem desempenhadas com as atribuições previstas para o cargo. Com isso, o órgão gestor assegura os princípios da mobilidade e da transversalidade que caracterizam a carreira, permitindo que seus integrantes transportem experiências e melhores práticas de gestão por entre os órgãos e entidades da Administração Pública.

Já as regras de desenvolvimento funcional variam significativamente entre as carreiras de EPPGG analisadas, havendo predominância (81,8%) do condicionamento de resultados satisfatórios em avaliação de desempenho à



evolução na carreira. Observou-se ainda que, onde a avaliação de desempenho individual não está regulamentada, não há um acompanhamento formal e periódico das atividades exercidas pelos EPPGG. A avaliação de desempenho individual, além de mensurar o desempenho do servidor, pode ser utilizada para fornecer importantes subsídios para fortalecer a gestão da carreira de EPPGG, caso gere relatórios contendo a descrição das atividades exercidas. Mesmo que o gestor esteja em exercício descentralizado, tais documentos podem ser remetidos ao órgão gestor da carreira para auxiliar no balizamento de decisões sobre alocação, necessidades de capacitação, autorização de movimentação, além de permitir traçar e reformular diretrizes relativas à carreira.

Quanto às remunerações praticadas nos governos, foi detectada significativa distorção das carreiras estaduais em relação à federal. Isso porque tanto a remuneração de ingresso quanto a remuneração média do EPPGG do Governo Federal são respectivamente 170% e 96% superiores às médias dos governos estaduais. Os dados analisados também sugerem a existência de uma relação causal significativa entre a remuneração de ingresso e a taxa de evasão anual das carreiras consideradas.

Por fim, resta colocar que toda análise de política salarial deve considerar o custo de vida do Estado ou região em que reside o servidor. Assim, a simples comparação da remuneração praticada pelos diferentes governos para a carreira de EPPGG mostra-se incompleta diante das evidentes distorções regionais de custo de vida no Brasil.



7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude das limitações metodológicas e da abordagem introdutória¹² da presente pesquisa, conclusões ou inferências advindas do estabelecimento de correlações entre as variáveis devem ser tomadas com cautela. Ademais, grande parte das informações foi coletada mediante entrevistas com interlocutores que, mesmo representando a visão institucional, podem deter informações parciais acerca da carreira de EPPGG em seu estado¹³.

Ampliar o universo de entrevistados - inclusive abarcando os próprios EPPGG e os demais atores institucionais responsáveis pela gestão da carreira – bem como o universo de análise, na perspectiva de maior conhecimento sobre cada dimensão abordada, contribuirá para conclusões mais robustas.

No entanto, espera-se que o mapeamento e a compilação das informações empíricas e normativas, assim como o retrato atual do arranjo institucional que permeia a gestão da carreira de EPPGG em âmbito nacional, forneçam subsídios relevantes para a troca de experiências em gestão de recursos humanos e para estudos posteriores que visem ao aprofundamento das dimensões levantadas.

¹² A pesquisa mais detalhada e problematizada acerca da temática está em fase de elaboração pela autora, no âmbito de conclusão de pós-graduação.

¹³ Diante da dificuldade de coleta e validação das informações, eventuais ajustes poderão ser feitos no trabalho final a ser divulgado no site do CONSAD. Nele, também constarão os gráficos utilizados nas análises.



8 REFERÊNCIAS

ACRE. DECRETO 3.704 DE 18 DE DEZEMBRO DE 2008. DISCIPLINA O ESTÁGIO PROBATÓRIO DE SERVIDORES NOMEADOS PARA CARGOS DE PROVIMENTO EFETIVO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL. DIÁRIO OFICIAL.

ACRE. LEI 1.704 DE 26 DE JANEIRO DE 2006. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

ACRE. LEI 2.266 DE 31 DE MARÇO DE 2010. ESTABELECE NOVA ESTRUTURA DE CARREIRA PARA OS SERVIDORES OCUPANTES DO CARGO DE GESTOR DE POLÍTICAS PÚBLICAS DA ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA DO ESTADO DO ACRE. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

BAHIA. LEI Nº 11.366 DE 29 DE JANEIRO DE 2009. REESTRUTURA O GRUPO OCUPACIONAL GESTÃO PÚBLICA, CRIADO PELA LEI Nº 8.889, DE 01 DE DEZEMBRO DE 2003, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA.

CEARÁ. DECRETO 29.677 DE 16 DE MARÇO DE 2009. DIÁRIO OFICIAL.

CEARÁ. LEI 13.092 DE 8 DE JANEIRO DE 2001. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

CEARÁ. LEI 13.348 DE 21 DE MAIO DE 2009. ALTERA O ANEXO III A QUE SE REFERE O ART. 11, PROMOVE NOVA REDAÇÃO AOS ARTS. 3º, 24, 25, 26 E 31, ACRESCENTA O PARÁGRAFO ÚNICO AO ART. 13 TODOS DA LEI 13.659, DE 20 DE SETEMBRO DE 2005, E ACRESCENTA O ART. 31-A, QUE DISPÕE SOBRE O PLANO DE CARGOS E CARREIRAS DO GRUPO OCUPACIONAL ATIVIDADE DE GESTÃO PÚBLICA – AGP, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

CEARÁ. LEI 13.659 DE 20 DE DEZEMBRO DE 2005. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

CEARÁ. LEI 14.867 DE 25 DE JANEIRO DE 2011. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

ESPÍRITO SANTO. DECRETO 2624-R, DE 23 DE NOVEMBRO DE 2010. DIÁRIO OFICIAL.

ESPÍRITO SANTO. LEI 16.921 DE 8 DE FEVEREIRO DE 2010. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.



ESPÍRITO SANTO. LEI 8.479 DE 21 DE MARÇO DE 2007. CRIA NO QUADRO ESTATUTÁRIO DE PESSOAL CIVIL DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO O CARGO E A RESPECTIVA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

FERRAREZI, ELISABETE; ZIMBRÃO, ADÉLIA. FORMAÇÃO DE CARREIRAS PARA A GESTÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA: O CASO DOS ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://WWW.PLANEJAMENTO.GOV.BR/SECRETARIAS/UPLOAD/ARQUIVOS/SEGES/EPPGG/DOCUMENTOS/ARTIGOS/CLAD_2005.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/arquivos/segges/eppgg/documentos/artigos/clad_2005.pdf)>. ACESSO EM 16/03/2011.

GOIÁS. LEI 13.902 DE 4 DE SETEMBRO DE 2001. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

GOIÁS. LEI 16.921 DE 8 DE FEVEREIRO DE 2010. DISPÕE SOBRE O PLANO DE CARGOS E REMUNERAÇÃO DOS CARGOS QUE INTEGRAM O GRUPO OCUPACIONAL GESTOR GOVERNAMENTAL E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MARCONI, NELSON. POLÍTICAS INTEGRADAS DE RECURSOS HUMANOS PARA O SETOR PÚBLICO. DISPONÍVEL EM:

<[HTTP://2009.CAMPINAS.SP.GOV.BR/RH/UPLOADS/EGDS_MATERIAL/TXT_APOIO_MARCONI_RH.PDF](http://2009.campinas.sp.gov.br/rh/uploads/egds_material/txt_apoio_marconi_rh.pdf)>. ACESSO EM 16/03/2011.

MATO GROSSO. LEI 8.032 DE 17 DE DEZEMBRO DE 2003. ALTERA A LEI Nº 7.350, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2000, QUE TRATA DA CRIAÇÃO DA CARREIRA DE GESTOR GOVERNAMENTAL E OS RESPECTIVOS CARGOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MATO GROSSO. LEI 8.910 DE 26 DE JUNHO DE 2008. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MATO GROSSO. LEI 9.329 DE 31 DE MARÇO DE 2010. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MATO GROSSO. LEI COMPLEMENTAR 80. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MINAS GERAIS. DECRETO 43.672 DE 4 DE DEZEMBRO DE 2003. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.



MINAS GERAIS. DECRETO 44.873 DE 14 DE AGOSTO DE 2008. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MINAS GERAIS. LEI 13.085 DE 31 DE DEZEMBRO DE 1998. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MINAS GERAIS. LEI 18.974 DE 29 DE JUNHO DE 2010. ESTABELECE A ESTRUTURA DA CARREIRA ESTRATÉGICA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, ALTERA AS TABELAS DE VENCIMENTO DAS CARREIRAS POLICIAIS CIVIS DE QUE TRATA A LEI COMPLEMENTAR Nº 84, DE 25 DE JULHO DE 2005, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

MINAS GERAIS. RESOLUÇÃO SEPLAG 27/2007. DIÁRIO OFICIAL.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. PORTARIA SEGES 528 DE 29 DE DEZEMBRO DE 2009. DISCIPLINA O AFASTAMENTO DE SERVIDORES DA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL - EPPGG PARA PARTICIPAR DE PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE LONGA DURAÇÃO- PCLD, NO PAÍS OU NO EXTERIOR. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. PORTARIA SEGES 73 DE 18 DE AGOSTO DE 2005. APROVAR O PROGRAMA PERMANENTE DE APERFEIÇOAMENTO PARA FINS DE PROMOÇÃO, APRIMORAMENTO DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO PROFISSIONAL DOS INTEGRANTES DA CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL - EPPGG, NA FORMA DO REGULAMENTO ANEXO, ELABORADO E A SER IMPLEMENTADO PELA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. PORTARIA SEGES 94 DE 28 DE JULHO DE 2009. REGULAMENTA O MONITORAMENTO DA INSERÇÃO E DAS ATIVIDADES EXERCIDAS PELO ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL DURANTE O ESTÁGIO PROBATÓRIO. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO.

PERNAMBUCO. DECRETO 34.491, DE 30 DE DEZEMBRO DE 2009. DIÁRIO OFICIAL.

PERNAMBUCO. DECRETO 36.187 DE 08 DE FEVEREIRO DE 2011. DIÁRIO OFICIAL.



PERNAMBUCO. DECRETO 36.188 DE 8 DE FEVEREIRO DE 2011. DIÁRIO OFICIAL.

PERNAMBUCO. DECRETO 36.189 DE 8 DE FEVEREIRO DE 2011. DIÁRIO OFICIAL.

PERNAMBUCO. LEI COMPLEMENTAR 117 DE 26 DE JUNHO DE 2008. DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DA CARREIRA DE GESTÃO ADMINISTRATIVA E SEUS CARGOS, FIXA SUA REMUNERAÇÃO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

PERNAMBUCO. LEI COMPLEMENTAR 155 DE 26 DE MARÇO DE 2010. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. DECRETO 3.762 DE 5 DE MARÇO DE 2001. REGULAMENTA A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DO CICLO DE GESTÃO, A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE AUDITORIA DE VALORES MOBILIARIOS, A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE AUDITORIA DE SEGUROS PRIVADOS, A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE CIENCIA E TECNOLOGIA E A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE FISCALIZAÇÃO AGROPECUARIA, E DA OUTRAS PROVIDENCIAS. SENADO FEDERAL.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. DECRETO 5.176 DE 10 DE AGOSTO DE 2004. REGULAMENTA A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL - EPPGG E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. SENADO FEDERAL.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. DECRETO 7.063 DE 13 DE JANEIRO DE 2010. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. APROVA A ESTRUTURA REGIMENTAL E O QUADRO DEMONSTRATIVO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES GRATIFICADAS DO MINISTERIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, E DA OUTRAS PROVIDENCIAS. SENADO FEDERAL.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI 11.890 DE 24 DE DEZEMBRO DE 2008. DISPÕE SOBRE A REESTRUTURAÇÃO DA COMPOSIÇÃO REMUNERATORIA DAS CARREIRAS DE AUDITORIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL E AUDITORIA-FISCAL DO TRABALHO, DE QUE TRATA A LEI 10.910, DE 15 DE JULHO DE 2004, DAS CARREIRAS DA AREA JURIDICA, DE QUE TRATA A LEI 11.358, DE 19 DE OUTUBRO DE 2006, DAS CARREIRAS DE GESTÃO GOVERNAMENTAL, DE QUE TRATA A MEDIDA PROVISORIA 2.229-43, DE 6 DE SETEMBRO DE 2001; [...] SENADO FEDERAL.



PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI 7.834 DE 6 DE OUTUBRO DE 1989. CRIA A CARREIRA E OS RESPECTIVOS CARGOS DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, FIXA OS VALORES DE SEUS VENCIMENTOS E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS. SENADO FEDERAL.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI 9.625 DE 07 DE ABRIL DE 1998. CRIA A GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE - GDP DAS ATIVIDADES DE FINANÇAS, CONTROLE, ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO, DE DESEMPENHO DIPLOMÁTICO - GDD, DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE CHANCELARIA - GDC E DE DESEMPENHO DE ATIVIDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - GDCT, E DA OUTRAS PROVIDÊNCIAS. SENADO FEDERAL.

RIO DE JANEIRO. LEI 5.355 DE 23 DE DEZEMBRO DE 2008. DISPÕE SOBRE A CRIAÇÃO DA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO, A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM FINANÇAS PÚBLICAS E A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DE SAÚDE, NO ÂMBITO DO PODER EXECUTIVO ESTADUAL, ESTABELECE SUA ESTRUTURA E FORMAS DE DESENVOLVIMENTO, FIXA SUA REMUNERAÇÃO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.

RIO DE JANEIRO. RESOLUÇÃO SEPLAG 371 DE 7 DE OUTUBRO DE 2010. DIÁRIO OFICIAL.

RIO DE JANEIRO. RESOLUÇÃO SEPLAG 464 DE 18 DE MARÇO DE 2011. CONSTITUI COMITÊ CONSULTIVO DA CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL, PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO, PARA OS FINS QUE MENCIONA. DIÁRIO OFICIAL.

SÃO PAULO. DECRETO 55.384 DE 1 DE FEVEREIRO DE 2010. DIÁRIO OFICIAL.

SÃO PAULO. DELIBERAÇÃO CEPP 001/2010. DIÁRIO OFICIAL.

SÃO PAULO. LEI COMPLEMENTAR 1.034 DE 4 DE JANEIRO DE 2008. INSTITUI AS CARREIRAS DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E DE ANALISTA EM PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E FINANÇAS PÚBLICAS, E DÁ PROVIDÊNCIAS CORRELATAS. ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA.



AUTORIA

Nahissa Harumi Seino Andrade – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro
Endereço eletrônico: nahissa.andrade@planejamento.rj.gov.br



ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: O BALANÇO DE UMA DÉCADA FORMANDO SERVIDORES EM MINAS GERAIS

Luciana S. Custódio
Glauce Viegas
Lilian Bambirra de Assis
Glauco Knopp



ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA: O BALANÇO DE UMA DÉCADA FORMANDO SERVIDORES EM MINAS GERAIS

Luciana S. Custódio
Glauce Viegas
Lilian Bambirra de Assis
Glauco Knopp

RESUMO

A sobrevivência das instituições está condicionada à sua capacidade de ocupar seu espaço na produção e prestação de serviços de qualidade. Desta forma, a formação de recursos humanos, enquanto agentes de mudança social, deve constituir uma tarefa permanente no Setor Público. Para ampliar a capacidade de repensar, avaliar e subsidiar a formulação políticas públicas torna-se necessário o aperfeiçoamento de funcionários, tornando-os co-participantes destas políticas. Neste cenário, a Escola de Governo, atenta às novas demandas do governo mineiro, oferece há dez anos o Programa de Especialização em Administração Pública, que visa disponibilizar instrumentos para o desenvolvimento de competências para o desempenho das atividades profissionais. Através de uma análise histórica, este artigo se propôs a trazer elementos para reflexão deste programa de formação de servidores, a fim de discutir sua contribuição na capacitação e qualificação técnica dos mesmos, o que, no contexto de reforma e de mudança de paradigma gerencial, são contribuições qualificadas no interior da máquina pública.



INTRODUÇÃO

Nestes tempos de transformação, as organizações passam a valer mais pelo conhecimento que detêm do que pelo capital financeiro dos seus registros contábeis. Valem mais pelo capital intelectual e menos pelos ativos classicamente registrados. O capital humano (conhecimentos, habilidades, capacidade inovadora...) somado ao capital estrutural (*software*, bases de dados, marcas, patentes, estrutura organizacional...) formam a nova base para o cálculo do valor organizacional. Cabe salientar que é o capital humano aquele que gera os outros dois (MARINI, 2004, p.04).

O setor público, em especial, vem sofrendo profundas mudanças nos regimes de emprego, no perfil profissional e nos métodos de gerenciamento de pessoas, conforme MARINI (2004). A necessidade de fortalecer a imagem do serviço público junto à sociedade e de reorientar os mecanismos de gestão para resultados, tal como estabelecido na nova ordem que se impõe, tem provocado iniciativas voltadas para a aproximação das práticas entre mercado de trabalho público e o mercado privado. Isso quer dizer que para ampliar a capacidade de repensar, avaliar e subsidiar a formulação de estratégias e políticas públicas torna-se necessário o aperfeiçoamento de funcionários, tornando-os co-participes destas iniciativas (GOMES *et al.*, 2010).

Neste sentido, Bittencourt e Zouain (2010, p. 78), defendem que “um 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”. Conforme as autoras, isso é fundamental para a concretização dos projetos de interesse público. Diante disso e, dada a importância dos recursos humanos, a qualificação permanente de funcionários é ingrediente estratégico de todas as organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas.

Através de uma análise histórica, este artigo se propôs a trazer elementos para reflexão do Programa de Especialização em Administração Pública/ PROAP da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro que há dez anos trabalha na formação de servidores em níveis diversos. A ideia central é discutir a contribuição deste programa na capacitação profissional e qualificação técnica dos alunos, servidores estaduais em sua grande maioria, o que, no contexto de reforma e de mudança de paradigma gerencial, são efetivamente contribuições qualificadas no interior da máquina pública.



Para tanto, será realizada inicialmente, uma contextualização histórica do ensino da Administração Pública no Brasil. Na seção seguinte, serão apresentadas as Escolas de Governo no Brasil, tendo como ênfase a Escola Nacional de Administração Pública. Logo após, é apresentada a Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, onde se desenvolve o programa de especialização objeto de análise neste artigo. Por fim, a trajetória histórica do PROAP, em atendimento ao objetivo central deste trabalho é apresentada juntamente com uma análise sobre a sua contribuição para a formação de servidores públicos. Em seguida, algumas considerações finais são elencadas bem como as obras que serviram de referência bibliográfica para elaboração deste artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Contextualização histórica: o ensino de administração pública no Brasil

Smith (2003) afirma que os gestores dos governos têm uma dupla preocupação: tanto com os desejos da população quanto com o componente político do processo, uma vez que os superiores políticos têm muita preocupação com a reeleição e manutenção de um projeto de poder. Ou seja, a formação do gestor público perpassa diversas esferas, pois além de serem preparados para serem bons técnicos e com um aspecto comportamental adequado, o componente político é igualmente importante e indissociável da gestão pública.

É preciso considerar que o ensino de administração pública era uma preocupação presente desde o tempo do império, apesar de ainda não existir naquela época o administrador público formado. Na época, reformas curriculares nos cursos de direito eram propostas para tentar favorecer a formação desse profissional. Mas, há que se ressaltar que os conteúdos de administração eram também absorvidos em cursos de engenharia, economia e ciências contábeis. (FISCHER, 1984)

Keinert (1994) ressalta que essa primeira fase limitava a administração pública à elaboração de leis e regulamentos, ou seja, muito vinculada e dependente do direito administrativo. Autores como Fischer (1984) e Keinert (1994) propõem uma divisão da trajetória do ensino de administração pública em fases. Considerando o objetivo deste artigo, abaixo encontra-se no Quadro 1, um resumo geral dessa questão, elaborado por Niconili (2007) a partir de Fischer (1984):



Quadro 1: Evolução do ensino de administração pública no Brasil

FASES	Conjunturas	Administração como matéria de ensino orientado à:	Estratégias	Produto final da educação:
1930-1945	A organização do Estado e a racionalização da administração	Eficiência e modernização do aparelho estatal via Reforma Administrativa	Criação do CFSPC e do DASP; Treinamento para o servidor público	
1945-1964	A expansão do Estado e início da planificação	Desenvolvimento nacional (produtividade e segurança) via planejamento governamental	Convênios de cooperação técnica; Criação da FGV e EBAP; Planos e projetos de formação de administradores via criação e fortalecimento de instituições	
1964-1980	A centralização do poder do Estado	Eficiência e modernização estatal via fundações e autarquias e expansão da empresa privada	Projetos de difusão de reforma administrativa; Projetos de treinamento e formação de executivos para empresas privadas e públicas	
1980-1995	A transição do Estado para novas formas de administração pública	Contestação das estruturas e políticas governamentais	Retração das ações governamentais no desenvolvimento de pessoas para o serviço público; Propostas emergentes, busca de alternativas	
1995 até 2002	A diminuição do tamanho do Estado e o advento da Administração Gerencial	Eficiência na prestação do serviço público ao cidadão via reforma do aparelho do Estado	Definição de atividades exclusivas do Estado; Valorização das carreiras de Estado com poucas novas ações de formação	



2003 até 2007	Reposicionamento do Estado; Impasse, paradoxos e conflitos entre modelos de gestão	Emergência de novos modelos de gestão e formação	Tentativas de redefinição e fortalecimento do papel do governo; Contratação de servidores públicos em todos os níveis	
---------------	--	--	---	--

Fonte: Nicolini (2007) ampliando o quadro de Fischer (1984, p.30)

A Escola de Governo e suas dificuldades de configuração

As primeiras iniciativas para criação das Escolas de Governoⁱ – EG's no Brasil surgem em 1982 a partir de estudos do extinto Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, criado no governo de Getúlio Vargas, no qual se fundamentou grandes perspectivas do que atualmente se vê sobre a profissionalização do setor público. Um apanhado das experiências nacionais e internacionais na área de treinamento e formação de administradores públicos gerados a partir dos estudos do DASP foi o que marcou os passos seguintes para a formulação da escola de governo brasileira (ZOUAIN, 2003).

Em um nível mais abrangente, são destacados por Pacheco (2000) os períodos que compreendem a criação das EG's na América Latina e na Europa. Enquanto nessa, na virada da década de 80 para a década de 90 já havia uma reorientação baseada no modelo da nova gestão pública e das reformas gerenciais, na América Latina havia uma inspiração no modelo francês, buscando maior solidez burocrática. Apenas no fim dos anos 90 a América Latina se reorientou na direção das reformas gerenciais (PACHECO, 2000).

Apreende-se que a introdução dos princípios gerencialistas influenciou tanto os processos de reforma, quanto a reconfiguração dos modelos das EG's em níveis globais. No entanto, especificamente no Brasil, a princípio buscou-se solidificar o modelo tradicional burocrata, enquanto “vários países já se lançavam na reforma das burocracias” (PACHECO, 2000. p. 9).

Nessa perspectiva dos fundamentos para a criação das EG's é possível constatar a influência da orientação da escola francesa na criação do modelo brasileiro. Porém, nesse caso, enfatiza-se os princípios burocráticos. De acordo com Pacheco (2000, 2002); Zouain (2003); Bittencourt; Zouain (2010) o modelo francês



da École Nationale d'Administration – ENA fundamentou a configuração do modelo brasileiro, a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, criada em 1986. Além disso, segundo Zouain (2003) a construção da ENAP foi fortemente apoiada e orientada pela ENA. Dessa forma, assim como na França, no Brasil haveria uma “perspectiva da criação de uma burocracia sólida e estável” (ZOUAIN, 2003, p. 3).

Ainda no Brasil, apontando a Constituição Federal de 1988 como eixo consolidador das EG's, conforme disposto no § 2º do artigo 39, confere-se, tanto à União como aos Estados, a manutenção de instituições para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos. No entanto, Zouain (2003) ressalta já nesse momento a falta de um projeto político para a criação e orientação de instituições com esse fim, cujo objetivo determine sua atuação.

Abre-se uma ressalva para indicar, conforme apontou Bittencourt; Zouain (2003), além das várias denominações recebidas – antes de ser constituída a denominação de Escolas de Governo, a classificação dessas instituições. Em um primeiro grupo encontram-se aquelas que têm a missão de capacitar os profissionais vinculados e atuantes em carreiras específicas do Estado; e num segundo grupo têm-se as escolas que visam atuar para o grande contingente de servidores, distribuídos nos diversos níveis da burocracia.

O reconhecimento do papel das EG's e dos centros e escolas de treinamento e de capacitação dos recursos humanos do setor público no Brasil culminam com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707/06). Além disso, inclui-se a disseminação dessas instituições em diversos entes federados, seguindo a tendência das universidades corporativas na iniciativa privada, cujo papel é proporcionar a capacitação e o desenvolvimento de funcionários em conformidade com os conhecimentos e conteúdos requeridos pela empresa, funcionando também como um centro de conhecimento, assessoramento e desenvolvimento de capacidades.

Seguindo a mesma linha da iniciativa do setor empresarial, as EG's brasileiras, também influenciadas pela configuração política do período em que surgiram e evoluíram, tinham como objetivo inicial “formar a futura elite burocrática”, contudo e a partir de sua evolução dentro do contexto das reformas gerenciais no primeiro setor, seu papel passou a ser o de “formar novos profissionais para o setor público...” engajados “... na superação da cultura burocrática e no exercício dos valores republicanos” (PACHECO, 2002 p. 75).



Pacheco (2000) cita alguns problemas históricos que abordam as dificuldades iniciais de configuração das EG's. Entre os quais, constata-se a tentativa de consolidação da proposta inacabada da burocracia da década de 30 em um momento cujos "vários países já se lançavam na reforma das burocracias" (PACHECO, 2000, p. 9). Dessa forma, a criação da ENAP pelo governo federal, além de influenciada pela ENA, surge frente a um retrocesso ao modelo burocrático em detrimento à instauração de novos princípios para a administração pública. De acordo com Petrucci (1995) citado por Zouain (2003), os limites da influência da escola francesa no interior da constituição da escola brasileira não se estabeleceriam à concepção pedagógica e curricular, perpassariam, sobretudo, a sua organização administrativa.

Além das malfazejas definições políticas – ou dissociações políticas conforme ressaltou Zouain (2003) – havia o contraponto entre a escola de governo brasileira e as universidades, uma vez que era pensado que o quadro do primeiro setor só poderia ser formado por instituições que tivessem uma finalidade específica para a máquina pública, sendo assim, as universidades não cumpririam esse papel. Ainda de acordo com a autora, existia o conflito dicotômico entre formação profissional de quadros de alto nível e treinamento ou capacitação de servidores menos qualificados. Não obstante, ainda existia a estratégia de constituição do quadro diretivo da ENAP por profissionais externos, da área de ciências humanas. Tudo isso trouxe ao contexto de criação da ENAP a disseminação de uma cultura elitista – focada na formação profissional das carreiras já existentes no setor público, e outra desprestigiada – voltada à capacitação dos servidores públicos em geral (PACHECO, 2000).

Percebe-se que a formulação da ENAP, além de ser marcada pela orientação da escola francesa, cuja interposição se frustrou devido às inópias do projeto e distinções dos problemas existentes nas duas nações (PACHECO, 2000), também se defrontou com conflitos de ordem interna e pela má configuração, ou até mesmo, a falta de orientações políticas para essas instituições. Dentro desse contexto, foi inevitável a construção de um projeto cuja interposição de tais aspectos provocou a falta de identidade para a ENAP (ZOUAIN, 2003), bem como para as diversas instituições existentes no território nacional antes da Constituição de 1988, as quais se apropriaram da denominação de Escola de Governo definida pela



supremacia da norma. Nesse sentido, se no próprio Estado não fosse definida uma demanda pela qual as EG's pudessem atender não haveria como conferir um foco para a condução de suas propostas.

Bittencourt; Zouain (2003, p. 80) também afirmam as dificuldades de consolidação das EG's no território nacional, indicando que “o verdadeiro papel das escolas de governo seria definido no contexto das reformas gerenciais do setor público”. Para as autoras o maior desafio das escolas de governo estaria vinculado à capacitação gerencial dos quadros já existentes; sendo a expectativa de suas maiores contribuições constatada na possibilidade de engajamento dos novos profissionais formados no processo de inovação e mudança em todos os níveis do setor público.

Atuação da Escola de Governo junto à proposta do novo perfil do gestor público: indicação de tendências, desafios, estratégias e perspectivas

Em se tratando da nova proposta para formação gerencial, tem-se nas EG's um meio para o alcance de tal objetivo proveniente do movimento de reforma gerencial no Brasil. Nesse sentido, Pacheco (2002) afirma que a partir da reforma no Estado, implementada em 1995, a ENAP assumiu uma nova configuração focada no conceito de “educação continuada”. Os desafios seguintes colocaram para a ENAP a proposta de desenvolver o programa de Desenvolvimento de Gerentes e Servidores Públicos, enfatizando, sobretudo, a formação do núcleo estratégico composto por dirigentes e gerentes intermediários. (PACHECO).

Nesse novo contexto, percebe-se que a ENAP passa a atuar conjuntamente na proposta de reforma do Estado e ao que se propõe, não é apenas objeto da reformulação, mas também um instrumento para os novos objetivos. Para Pacheco (2002) no cerne das EG's devem estar o posicionamento como uma escola corporativa de governo – estabelecendo um estreito alinhamento entre as políticas de governo e objetivos da escola, além de exercer um papel de antecipação – buscando novas tendências e melhores práticas; e um papel de relevância e influência na formulação de políticas que têm como foco a melhoria na gestão (PACHECO, 2002).

O alinhamento das EG's, segundo Pacheco (2000) vem refletindo os princípios do *New Public Management* e sua relevância para capacitação. Nos processos de reforma, dentre todos os aspectos e elementos abordados, destaca-se



a demanda por capacitação gerencial, conforme afirma (LEVY, 1997; PACHECO, 2000). Pacheco (2000) indica o crescimento dos investimentos em capacitação e em avaliação dos próprios resultados desses investimentos, os quais visam conferir sua agregação de valor. No entanto, embora as EG's tenham em sua abordagem central o aprimoramento e atualização dos servidores, por meio da formação profissional, qualificação técnica, capacitação e treinamento, é preciso operar com instrumentos que confirmem as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores lotados no âmbito dos entes públicos.

Esse é um ponto importante que merece destaque ao se referenciar o caminho seguido para constituição da ENAP, e logo, o percurso que também tem sido traçado para sua evolução. Além disso, há a necessidade de avaliação do impacto dos cursos oferecidos pela escola no exercício dos cargos e funções do setor público. Bittencourt; Zouain (2003) denotam essa preocupação citando um dos modelos brasileiros em que não se dá a devida importância aos conhecimentos adquiridos pelos servidores e/ou dirigentes. A maior relevância é dada aos números estatísticos, conjecturando que “quanto mais servidores passarem pelas salas de aula da instituição, mais ela estará, formalmente, legitimada diante dos servidores e do próprio governo” (Bittencourt; Zouain, 2003, p. 6).

Também sobre isso Bittencourt; Zouain (2003) denotam que se não há avaliação do impacto das ações destinadas ao desenvolvimento do indivíduo lotado na esfera pública, não haverá precisão na eficiência das propostas das EG's. Dessa forma, de acordo com as autoras “Esta é uma questão, por si só, central no exame crítico do desempenho de instituições que atuam com capacitação na área pública” (BITTENCOURT; ZOUAIN, 2003, p. 5). Contudo, ressalta-se que os indicadores de performance do primeiro setor são próprios ao ambiente e cenário das instituições que o compõe, sendo necessário, conforme explanado por Pacheco (2002, p. 76) “um sensor que permita a avaliação permanente do impacto de suas ações”.

Dentro de todo esse quadro acredita-se que o momento vivido pelas EG's na atualidade aponta algumas tendências para sua atuação junto ao desenvolvimento dos colaboradores do setor público, as quais também se destacam como grandes desafios. Baseado em Borins (2000) citado por Pacheco (2002), aponta-se os principais elementos que podem contribuir para a reflexão e discussão das contribuições das EG's, conforme proposto por esse estudo:



- Competição entre escolas de governo e fornecedores de capacitação externos: as EG's precisam se abrir para a introdução e prática dos princípios da nova gestão pública, introduzindo e aplicando ferramentas e métodos gerenciais e abortando o viés burocrático.
- Mudança de perfil das instituições universitárias que competem neste mercado: é preciso contextualizar no setor público o que há de melhor no conhecimento e na tecnologia gerencial, engajando-se na promoção de mudanças apropriadas ao ambiente da esfera governamental.
- Convergência no uso de metodologias aplicadas à educação: inserção de metodologias gerenciais próprias nos programas de desenvolvimento gerencial, frente aos fornecedores externos de capacitação.
- Atuação integrada com prioridades estratégicas de governo e importante participação em atividades de pesquisa, comparando-se às universidades: para tanto, é necessário rever as antigas concepções das relações entre governo e escola de governo.

Maior abrangência dos programas de desenvolvimento gerencial (indivíduos de vários níveis gerenciais, além de dirigentes e gerentes estratégicos): especificamente na ENAP, há o sentido inverso, com foco no apoio ao desenvolvimento de dirigentes e gerentes estratégicos.

Segundo Pacheco (2002), para romper com o desafio de desenvolvimento dos gestores é necessário adotar o novo conceito de profissionalização no setor público, que prima pela efetividade gerencial em detrimento da estabilidade de carreiras. Além disso, integrando os desafios estratégicos do governo, concomitantemente à antecipação de tendências e integração dos *stakeholders*.

Nesse sentido, Pacheco (2002) aponta algumas estratégias para a atuação das EG's frente às tendências e desafios apontados: (1) promover a gestão do conhecimento em gestão pública, voltando-se para o ciclo da gestão que abrange planejamento, formulação, implementação, monitoramento e avaliação de processos, resultados e impactos; (2) utilizar ferramentas que permitem a articulação dos novos desafios e promoção das transições necessárias; (3) analisar grupos de impacto e gerir riscos; (4) aplicar ferramentas de *marketing* específicas para segmentação dos públicos-alvo e fidelização de colaboradores; (5) customizar e responder às demandas e avaliação de satisfação das organizações clientes; e (6) trabalhar em rede e por meio de parcerias internacionais.



Dentro da perspectiva de elevação da garantia efetividade do setor, conforme propôs a autora, as EG's devem: (1) buscar integração permanente com seus *stakeholders*; (2) apoiar o quadro estratégico e agregar valor no desempenho dos entes públicos, além de atrair novos perfis de profissionais; (3) lutar por maior flexibilidade no uso de recursos em contrapartida aos compromissos com metas e resultados. Para Pacheco (2002, p. 50) “quaisquer que sejam as estratégias adotadas, sabem hoje as escolas de governo que precisam provar que agregam valor à modernização da administração pública, requisito dos governos e crescentemente das sociedades.”

A EXPERIÊNCIA DE MINAS GERAIS: ESCOLA DE GOVERNO PAULO NEVES DE CARVALHO

No Estado de Minas Gerais, a Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro – EG-FJP foi criada pela Lei Estadual nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992. Em linhas gerais, a EG-FJP tem como objetivos a formação e o aperfeiçoamento dos quadros públicos e privados de Minas Gerais, e, para tanto oferece cursos de treinamento, capacitação, graduação e pós-graduação lato-sensu e stricto-sensu em nível de mestrado. Os cursos oferecidos são, em sua grande maioria, em administração pública nas diferentes áreas de gestãoii.

Na área da capacitação e treinamento, a EG-FJP possui uma carteira com mais de quarenta cursos diferentes todos voltados para atender a necessidades dos órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais. Em sua grande maioria, os cursos de capacitação e treinamento visam treinar, capacitar, desenvolver e otimizar as potencialidades dos servidores públicos estaduais. As diretrizes dos cursos são estabelecidas pela Secretaria de Estado de Planejamento – SEPLAG e ministrados pela Escola de Governo, atendendo ao estabelecido no Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública”.

Em nível de graduação, a EG-FJP oferece o curso de Graduação em Administração Pública, o qual é voltado para a formação de profissionais que tenham interesses de atuação nas áreas de gestão governamental e de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Em Minas Gerais, a Fundação João Pinheiro – FJP foi pioneira na implantação do curso de Administração Pública.



Em 2010, o Curso de Administração Pública da Escola de Governo da FJP, em nível de graduação, completa dezessete anos de atividade regular. Com centenas de profissionais formados, é um curso consolidado e bem avaliado pelo Conselho Estadual de Educação, alcançando destaque entre os cursos superiores de administração do Brasil através do desempenho demonstrado pelos resultados obtidos pelo Índice Geral de Cursos (IGC) e pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), nas últimas avaliações do Ministério da Educação (ROCHA *et al.*, 2010, p.02).

Em 2006, o curso de graduação da EG-FJP foi apontado pelo Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE, do Ministério da Educação – MEC, como o melhor curso de graduação em Administração entre os 1.475 oferecidos no Brasil.

O curso de Mestrado em Administração Pública foi criado em 1995 e credenciado pela Coordenação Aperfeiçoamento de Pessoal em Nível Superior – CAPES, como parte do Sistema Nacional de Pós-Graduação. Tem como objetivo a formação teórica e técnica de alto nível com ênfase em questões centrais da administração pública moderna. É destinado a profissionais que atuam no serviço público, em centros de pesquisa e de ensino superior, no setor privado e em organizações não governamentais, além de interessados nos problemas da gestão pública e formulação, planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas.

A EG-FJP mantém também cursos especializados na área da Segurança Pública. São eles: Curso de Especialização em Segurança Pública - ministrado em parceria com a Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG, tem o objetivo de promover a reflexão e o debate sobre políticas de segurança pública e o papel da PMMG no planejamento e execução dessas políticas. Este curso é exclusivo para oficiais capitães da força policial militar de Minas Gerais. Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública, voltado para majores e tenentes-coronéis das Polícias Militares de Minas Gerais e demais estados da união, objetiva a capacitação desses oficiais como gerentes estratégicos da corporação.

Por fim, o Programa de Especialização em Administração Pública – PROAP, objeto deste estudo, é destinado a profissionais de nível superior de diferentes esferas de governo e a profissionais envolvidos na gestão pública e, há dez anos têm se “constituído num investimento institucional e dos próprios servidores na qualificação do serviço público através dos seus técnicos de nível superior, com repercussões positivas na prática profissional desses servidores” (GOMES *et al.*, 2010).



O PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Programa de Especialização em Administração Pública – PROAP vem se mostrando uma iniciativa acertada e de grande importância crescente para o quadro de técnicos da administração pública estadual, conforme afirmam Gomes *et al.* (2010)

não só do ponto de vista dos objetivos explícitos de qualificação em nível de especialização, mas também como uma sinalização ao servidor de que o Estado volta a priorizar essa qualificação, por longo tempo deixada de lado como política de governo.

Para a equipe que esteve à frente do Programa nos últimos dois anos, o foco do PROAP está não na formação de quadros de excelência, sua preocupação maior é a de

levar aos níveis técnicos e de média gerência a possibilidade de enraizamento dos conhecimentos e atitudes acima referidos, além da qualificação específica, possibilitando uma interlocução efetiva entre os diferentes níveis da burocracia pública, enfim, maior permeabilidade e capilaridade dos princípios de modernização do Estado e de compreensão e adesão às iniciativas de reforma. (GOMES *et al.*, 2010).

Nesta linha de ação, o Programa tem como principais propósitos não apenas a reflexão dos profissionais das áreas públicas, mas também, o atendimento dos desafios que ora se colocam aos órgãos/entidades e seus servidores. Em função disso, periodicamente o PROAP é avaliado a fim de que se mantenha sempre aderente aos novos desafios propostos para a Gestão Pública, sobretudo, em tempos de mudanças de paradigmas gerenciais tais como o experienciado pelo Governo do Estado de Minas Gerais desde 2003. Soma-se a isso, dado que se trata de um curso em nível de especialização, a produção de trabalhos acadêmicos que, em sua grande maioria discutem questões do cotidiano do setor público mineiro.

UM BREVE HISTÓRICO

A partir do ano de 2001, a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro passa a oferecer edições do PROAP sempre tentando atender às necessidades dos órgãos e entidades públicas do Poder Executivo de Minas Gerais. A partir deste



marco, inúmeros cursos são lançados, com diferentes norteadores teóricos sempre com a ideia central de trazer reflexões e conhecimentos mais abrangentes sobre a gestão pública (GOMES *et al.*, 2010). O quadro abaixo demonstra um breve histórico destes 10 anos do PROAP.

Quadro 2 – Percurso histórico do PROAP

EDIÇÃO DO PROGRAMA	ANO	ÁREAS OFERECIDAS	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS
I PROAP	2001	Orçamento e Finanças, Controle Interno, Políticas Públicas e Gestão Governamental, Administração Pública e Gestão Estratégica da Informação.	138
II PROAP	2002	Orçamento e Finanças, Controle Interno, Políticas Públicas e Gestão Governamental, Administração Pública, Gestão Estratégica da Informação, Direito Tributário e Gestão de Pessoas.	196
III PROAP	2004	Gestão de Políticas Públicas, Gestão Estratégica da Informação, Direito Administrativo, Orçamento e Finanças/Controle Interno e Externo, Direito Tributário e Gestão de Pessoas.	106
IV PROAP	2006	Gestão Pública, Gestão de Pessoas, Direito Administrativo e Gestão Previdenciária.	89
V PROAP	2007	Gestão Pública	53
VI PROAP	2008	Gestão Pública e Gestão Social	53
VII PROAP	2009	Gestão Pública	36
VIII PROAP*	2010	Gestão Pública	28
IX PROAP*	2011	Gestão Pública, Gestão da Logística no Setor Público, Gestão de Pessoas no setor público	104

Fonte: adaptado de GOMES *et al.* (2010), SARSUR *et al.* (2010)

*cursos em andamento.

A proposta da nona versão – IX PROAP, para o 1º semestre de 2011, repete a oferta do curso de Gestão Pública, e acrescenta ainda as área de Gestão de Pessoas no Serviço Público e Gestão da Logística no Setor Público. Tal proposição está alicerçada na compreensão, após contatos com discentes, servidores das áreas de Recursos Humanos do Estado e outros professores, de que



é preciso consolidar estes temas de atratividade e interesse crescente no contexto do serviço público em Minas Gerais, para posteriormente voltar a lançar novos temas que possam vir efetivamente a constituir novas turmas.

Ciente de que cada vez mais a “questão do desenvolvimento de competências assume relevância estratégica no debate contemporâneo sobre gestão” (MARINI, 2004, p.9), em 2011 EG-FJP inaugura duas turmas fechadas de curso de especialização formatado exclusivamente para atender ao desenvolvimento das competências essenciais dos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG. Cada módulo do curso possui um conjunto de competências a serem desenvolvidas e um conjunto de conhecimentos e habilidades trabalhados em cada disciplina de maneira mais específica. Dessa forma, acredita-se que o curso poderá verdadeiramente formar o profissional necessário para o desenvolvimento dos inúmeros programas e projetos daquele órgão de Estado.

Enfim, ao longo de seus dez anos de existência, obtendo mais de seiscentos servidores se matricularam nos cursos do PROAP. O Programa de Especialização em Administração Pública da EG-FJP, tem nitidamente mostrado sua adequação às necessidades do serviço público mineiro não apenas no que concerne aos conhecimentos que devem ser transmitidos aos alunos/servidores, mas também demonstra uma preocupação constante em adquirir novas competências e assumir novos desafios, sempre imbuído da intenção de prestar um serviço acadêmico que se aproxime da prática e compreenda e valorize os desafios diversos a que estão sujeitos o servidor público contemporâneo (GOMES *et al.* 2010; SARSUR *et al.* 2010).

CONCLUSÃO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho ao longo dos anos, especialmente as no setor público brasileiro, provocadas não só por fenômenos socioeconômicos, mas também pelas reformas que vêm passando nesse período, exigem das organizações públicas e de seus profissionais conhecimentos, habilidades e atitudes adequados para atuação qualificada nessa nova realidade. Nesse contexto, o investimento das organizações estatais na formação e no



desenvolvimento das competências requeridas para a atuação de seus profissionais tem se tornado cada vez mais comum, tendo as Escolas de Governo como um centro de excelência no desempenho desse papel, garantindo o alinhamento da formação e capacitação aos desafios estratégicos enfrentados pela Administração Pública nos últimos tempos.

Retomando o objetivo desse artigo, de levantar elementos para reflexão do PROAP e também discutir sobre a sua contribuição na formação dos servidores, as tendências, os desafios, estratégias e perspectivas pontuadas por Borins (2000) *apud* Pacheco (2002) e Pacheco (2002), indicam que no caso de Minas Gerais, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, vem oferecendo aos servidores públicos estaduais cursos de formação e aperfeiçoamento profissional com conteúdos adequados ao contexto no qual estes estão inseridos.

Como foi visto, tais conteúdos estão em consonância não só com as necessidades de desenvolvimento de competências comuns a qualquer servidor público, de qualquer esfera de governo, mas também às transformações gerenciais pelas quais vem passando a administração pública estadual mineira na última década. Numa perspectiva qualitativa, não se pode negar a importância da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho para a profissionalização, qualificação e aperfeiçoamento da máquina pública estadual de Minas Gerais e seu desempenho satisfatório nos últimos anos.

Alguns desafios, entretanto, se impõem à EG, a saber: dado o ritmo acelerado de transformações e inovações gerenciais implementadas pelo governo mineiro nos últimos tempos, um dos desafios é continuar a ofertar cursos e conteúdos sempre alinhados com as necessidades e diretrizes estratégicas e desafios da administração pública estadual; desenvolver mecanismos de mensuração objetiva da relação custo-benefício e dos impactos de suas ações (na agregação de valor público, por exemplo); e, entre outros, ampliar a sua rede de colaboração e troca de experiências.



REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, M. A.; ZOUAIN, D. M. 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. **Revista ADM. MADE**, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, maio/set, 2010.

BORINS, S. “Trends in training public managers: a report on a Commonwealth Seminar”, **International Public Management Journal**, 2(2(A)), p. 299-314, 2000 apud PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, nº1, p. 77-90, jan/mar, 2002.

FISCHER, T. **O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões de racionalidade**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1984.

GOMES, A. P. S.; NICÁCIO, C. B. M. M. L.; FLECHA, M. M. L.; LEITE, M. R. S. D. T.; SOUSA, R. R. Manual de Proposta Técnica – Programa de Especialização em Gestão Pública Municipal. Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte, 2010.

KEINERT, T. M. M. Os paradigmas da administração pública no país (1900-92). In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, FGV, 34(3), mai/jun 1994.

MARINI, C. **Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental**. IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004

NICOLINI, A. M. **Aprender a Governar. A Aprendizagem de Funcionários Públicos para as Carreiras de Estado**. Tese (Doutorado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2007.



PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP-Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, nº1, p. 77-90, jan/mar, 2002.

PACHECO, R. S. Escolas de governo: tendências e desafios — a ENAP-Brasil em perspectiva comparada. **Revista do Serviço Público**, v. 51, nº 2, p. 35-53, abr/jun, 2000.

PETRUCCI, V. L. SANTOS, M. H.; BRITO, M. Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo público. **Revista do Serviço Público**, vol. 119, nº1, p. 69-99, jan/abr, 1995. apud 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 ADMINISTRACION PUBLICA, 8, 2003. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.

ROCHA, E. M. P.; BIONDINI, I. V. F; ROSSI, M. F. P.; RODRIGUES, M. I. A.; DUFLOTH, S. C.; HORTA, A. J. G. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro: uma História de Referência. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, ed. especial, v. 1, n.6, 2010.

SARSUR, A. M.; NICÁCIO C. B. M. M. L.; LEITE, M. R. S. D. T.; FLECHA, M. M. L. Manual de Proposta Técnica – Programa de Especialização em Administração Pública. Belo Horizonte, 2010.

SMITH, G. S. Novos Desafios para a capacitação de liderança de alto nível na gestão pública e governança em um mundo globalizante. In: **Revista do Serviço Público**. V. 54, n.2. Brasília, abr/jun, 2003.

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 ADMINISTRACION PUBLICA, 8, 2003. **Anais...** Panamá: CLAD, 2003.



AUTORIA

Luciana S. Custódio – é doutoranda em Administração na PUC-MG/FDC e mestre em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro. Coordenadora do Programa de Pós-graduação em Administração Pública/ PROAP da Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho/ Fundação João Pinheiro. Coordenadora do Colegiado de Especialização da Fundação João Pinheiro. Coordenadora do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do UNI-BH. Docente do Centro Universitário de BH (UNI BH) e da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: luciana.custodio@fjp.mg.gov.br

Glauce Viegas – é graduada em Administração pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. É assistente administrativo e de pesquisas da Certificação Ocupacional do Estado de Minas Gerais e dos Núcleos de Pesquisas em Gestão Pública e Estudos Organizacionais – NEGP/NEOS, ambos vinculados ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG.

Endereço eletrônico: glauceviegas@hotmail.com

Lilian Bambirra de Assis – é Professora do Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET/MG. Foi professora da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. É Coordenadora executiva da Certificação Ocupacional do Estado de Minas Gerais. Bacharel e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. É doutoranda pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD/UFMG.

Endereço eletrônico: lilianbassis@hotmail.com

Glauco Knopp – é mestre em Administração Pública pela EBAPE/FGV e bacharel em Administração de Empresas pela ESPM. Entre suas experiências profissionais, destacam-se: Gerente nas Lojas Americanas S.A; Coordenador de M&A no PNAGE/RJ; docência superior em instituições como EBAPE/FGV e UFRJ; Gerente de Projeto na OSCIP Centro Mineiro de Alianças Intersetoriais/Projeto Instituto de Governança Social (IGS) de Minas Gerais; Empreendedor Público no Governo do Estado de Minas Gerais. É consultor do Instituto Publix.

Endereço eletrônico: knopp.glauco@gmail.com; glauco.knopp@institutopublix.com.br

ⁱ Assume-se o conceito de EG's conforme Pacheco (2000, p. 36) “instituições destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários”.

ⁱⁱ Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/institucional/266-eg>> Acesso em: abril de 2011.



GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PANORAMA HISTÓRICO E EVOLUTIVO A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DO CHOQUE DE GESTÃO

Luciana Meireles Ribeiro
Lumena Santos Chaves
Maria Angélica Azevedo Gama
Maria Aparecida Muniz Jorge Dias

RESUMO

O advento do Choque de Gestão em Minas Gerais suscitou, a partir de 2003, mudanças de paradigma na administração pública estadual, pautadas pela integração entre os instrumentos de planejamento das ações governamentais, pela contratualização de resultados, bem como pela formulação de uma política de gestão de pessoas amparada pela meritocracia e alinhada com os objetivos estratégicos institucionais. Nesse contexto de mudanças, um novo perfil de servidor público passou a ser requerido para atender à crescente demanda pela melhoria da qualidade e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Diversas iniciativas surgiram em virtude dessa demanda, com destaque para a reestruturação das carreiras, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a difusão do treinamento introdutório, a certificação ocupacional para cargos estratégicos e a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho. O artigo tratará do panorama histórico e evolutivo da implementação da política de gestão de pessoas no Governo do Estado de Minas Gerais no período de 2003 a 2010, abordando as principais ações que contribuíram para o alinhamento entre os subsistemas de carreiras, provisão, gestão do desempenho e desenvolvimento do servidor.



1 INTRODUÇÃO

No início de 2003, Minas Gerais vivia um contexto de profunda crise fiscal, que impedia o crescimento estadual e a atração de novos investimentos, ocasionando consideráveis dificuldades administrativas e restringindo o atendimento às demandas dos cidadãos. Aliado a isso, o Estado convivia com uma forma obsoleta de gestão e com a necessidade de incremento na qualidade dos serviços públicos.

No campo da gestão de pessoas, a situação não era muito diferente. Os atrasos no pagamento dos salários eram freqüentes e as tabelas de vencimento básico encontravam-se defasadas, especialmente nas carreiras da administração direta, onde a remuneração geralmente era muito inferior à praticada nas autarquias e fundações públicas. Na maioria dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual não foram concedidas progressões ou promoções nas carreiras após 1994, embora existisse previsão legal nesse sentido. A avaliação de desempenho era prevista como critério para promoção na carreira desde 1992, mas não tinha sido efetivamente implantada. A concessão de vantagens e benefícios era pautada apenas no tempo de serviço. Uma política de fixação de pisos remuneratórios, definidos conforme o nível de escolaridade dos cargos, nivelava os valores dos salários, colocando em patamares iguais servidores que possuíam situações distintas em relação a posicionamento na carreira, tempo de serviço e composição remuneratória. Além disso, alguns órgãos não possuíam um quadro próprio de servidores efetivos, contando apenas com cargos de provimento em comissão, contratos administrativos e mão-de-obra terceirizada.

Neste contexto, iniciou-se a implementação do Choque de Gestão, programa inovador que emergiu em resposta aos desafios do contexto estatal, visando primordialmente ao aprimoramento da gestão pública. O programa abrangeu

(...) um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz. E este choque deveria operar-se sobre os métodos de gestão na Administração Pública (ANASTASIA, 2006, p. 15)



O vínculo com os resultados para a sociedade foi uma premissa essencial desse programa, que foi responsável pela implementação de uma série de mudanças de natureza estrutural, tecnológica, cultural e de filosofia de gestão. Além disso, considerando a dimensão “Pessoas” como peça fundamental para uma implementação bem sucedida - resultados são alcançados por meio das pessoas -, o Choque de Gestão englobou a reformulação da política de recursos humanos. O desenvolvimento de um Projeto Estruturador¹ focado nessa dimensão revelou a importância dos servidores públicos para o êxito na implantação um novo modelo de gestão pública, bem como a necessidade de se estabelecer um novo padrão de gestão de pessoas.

A primeira geração do Choque de Gestão, que compreendeu o período de 2003 a 2006, englobou a instituição de uma política de recursos humanos pautada na meritocracia e na valorização do servidor. Na esteira desses princípios promoveu-se a reestruturação das carreiras, a ampliação da oferta de vagas em concursos públicos, a instituição da avaliação de desempenho individual e da política de desenvolvimento do servidor.

Já na segunda geração do Choque de Gestão, compreendida entre 2007 e 2010, a gestão de pessoas foi pautada pela busca por novos avanços para a política concebida na primeira geração, tendo como foco o alinhamento estratégico, a ampliação da profissionalização dos servidores públicos e a gestão por competências. Dentre as ações implementadas, destacam-se a certificação ocupacional para cargos estratégicos, a instituição de remuneração variável, por meio do prêmio por produtividade e de gratificações vinculadas ao desempenho individual e institucional e a criação de um Projeto Estruturador voltado para a ampliação da efetividade da atuação gerencial.

O primeiro passo para a efetiva inserção da dimensão “Pessoas” no contexto das reformas promovidas pelo Choque de Gestão foi a formação de uma equipe na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG - dedicada à formulação, definição de diretrizes e normatização da política de recursos humanos

¹ Os Projetos Estruturadores constituem uma ferramenta para alcance e monitoramento das metas do Governo pactuadas no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), em conformidade com os objetivos estratégicos associados às áreas de resultados eleitas como prioritárias para o planejamento e gestão das ações governamentais.



na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Até então, as competências relativas à administração de pessoal e à política de recursos humanos se mesclavam nas mesmas unidades, com prioridade para as rotinas de pagamento, aposentadoria e processos relativos à concessão de direitos. Com a formação da Assessoria de Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos, posteriormente transformada em Superintendência Central de Política de Recursos Humanos, promoveu-se a separação entre a formulação e execução da política de recursos humanos, que foi fundamental para o sucesso das ações relacionadas à reestruturação das carreiras e ao desenvolvimento dos demais subsistemas de gestão de pessoas. Essa mesma unidade responsabilizou-se pela coordenação da implementação da política de recursos humanos, em parceria com as Unidades Setoriais de Recursos Humanos (USRHs) de cada órgão e entidade.

A atuação da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos da SEPLAG abrange quatro grandes subsistemas de gestão de pessoas, apresentados na figura abaixo:



O objetivo do presente trabalho é descrever a evolução desses quatro subsistemas, a partir da implantação do Choque de Gestão, abordando as principais ações que foram implementadas no período de 2003 a 2010 no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.



Em termos de organização, o artigo está estruturado em 7 capítulos. O capítulo 2 apresenta as etapas da reestruturação das carreiras e os principais benefícios concedidos aos servidores a partir dessa reestruturação. Em seguida, o capítulo 3 aborda as estratégias adotadas para realização de concursos públicos e a estruturação do treinamento introdutório. Já o capítulo 4 descreve o processo de implementação da avaliação de desempenho dos servidores públicos e os aperfeiçoamentos realizados. No capítulo 5, será apresentada a política de desenvolvimento do servidor, com suas principais realizações. O capítulo 6 descreve as principais ações do Projeto Estruturador Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos, que foi um importante marco na busca da efetividade na atuação dos gestores dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Por fim, são apresentados na conclusão, capítulo 7, um resumo do panorama histórico e evolutivo da política de gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Estadual e os principais desafios para o aprimoramento dessa política.

2 EVOLUÇÃO DO SUBSISTEMA DE GESTÃO DE CARREIRAS

A concepção da política de carreira e remuneração dos servidores do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais ocorreu a partir de 2003, com a publicação da Emenda à Constituição do Estado nº 57, em 16 de julho daquele ano. Ratificando compromisso assumido pelo Governador do Estado, a referida emenda determinou que o Poder Executivo promovesse a instituição de novos planos de carreiras, por meio do encaminhamento de projetos de leis à Assembléia Legislativa mineira até dezembro de 2003.

Num contexto de amplas reformas promovidas na Administração Pública estadual, inicialmente a proposta de reestruturação das carreiras foi recebida com descrédito pelos servidores, o que é perfeitamente compreensível em face de graves distorções existentes à época.

De imediato, a proposta de reestruturação das carreiras norteou-se pela busca de soluções para os problemas citados na introdução deste artigo, que já se manifestavam há vários anos, num contexto em que praticamente inexistia uma política de recursos humanos. Vislumbrava-se, entretanto, um escopo muito mais



amplo do que a solução de problemas e distorções, considerando-se a relevância de uma política de carreira que pudesse promover, simultaneamente, a valorização do servidor público e o incentivo à melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à população.

Um fator fundamental para viabilizar a reestruturação de carreiras foi a abertura de espaços para o diálogo entre a Administração Pública estadual e as entidades representativas dos servidores públicos estaduais. As diretrizes para formulação dos novos Planos de Carreiras do Poder Executivo derivaram de pontos de convergência no debate entre Governo e sindicatos e foram consolidadas no Decreto nº 43.576, de 9 de setembro de 2003. Entre essas diretrizes, merecem destaque o desenvolvimento na carreira com base no mérito, a formação de carreiras amplas e multifuncionais, a definição de estruturas de carreiras com diferentes requisitos de escolaridade, a possibilidade de ingresso em diferentes níveis de uma mesma carreira, o incentivo ao aperfeiçoamento do servidor e a padronização da nomenclatura dos cargos conforme a escolaridade exigida para ingresso. O referido decreto também distribuiu os órgãos e entidades do Poder Executivo em quatorze Grupos de Atividades, conforme as respectivas áreas de atuação, sendo prevista a formulação de um plano de carreiras para cada grupo.

O passo seguinte foi a realização de um diagnóstico da situação existente nos quadros de pessoal dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. Nesse diagnóstico apurou-se o quantitativo de cargos de provimento efetivo existentes, providos e vagos, em cada instituição. Foi realizado também o levantamento da composição remuneratória de cada carreira, dos requisitos para provimento dos cargos e de todas as jornadas de trabalho praticadas.

Posteriormente, no período compreendido entre setembro e novembro de 2003, foram realizadas reuniões entre os técnicos da SEPLAG e os representantes de cada órgão e entidade, visando à formulação dos planos de carreira conforme as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 43.576, de 2003.

Em dezembro de 2003, os projetos de leis contemplando a instituição dos novos Planos de Carreiras do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais foram encaminhados à Assembleia Legislativa. Destaca-se que, desde o início do processo, constatou-se a necessidade de realizar a reestruturação das carreiras em etapas, tendo em vista a complexidade do trabalho, o grande número de órgãos e



entidades envolvidos e a impossibilidade de solução simultânea para todos os problemas diagnosticados. Por essa razão, as 16 (dezesesseis) leis publicadas entre agosto de 2004 e janeiro de 2005, decorrentes dos projetos elaborados em 2003, contemplaram apenas os seguintes itens: definição das estruturas de carreiras e do quantitativo de cargos de provimento efetivo, requisitos para ingresso nas carreiras, atribuições gerais dos cargos, requisitos para progressão e promoção, fixação de jornada de trabalho, regras de movimentação dos servidores entre os órgãos e entidades e regras pertinentes à transformação, criação e extinção de cargos.

Na etapa seguinte, implementada de setembro de 2005 a janeiro de 2006, foram promovidos estudos para instituição das tabelas de vencimento básico e definição das regras de posicionamento dos servidores nas novas estruturas das carreiras. Para definição dos valores das novas tabelas salariais foram observados os limites de despesas definidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal e, com base na apuração do montante de recursos disponíveis em 2005, foi fixado um limite de impacto financeiro, correspondente a 10% (dez por cento) da folha de pagamento de cada órgão e entidade. Dentro desses limites, a equipe técnica da SEPLAG trabalhou em conjunto com os órgãos e entidades, observando aspectos como a defasagem salarial em relação ao mercado, carreiras com maior carência de pessoal, entre outros.

As regras de posicionamento foram regulamentadas em decretos, nos quais se estabeleceu a correlação entre os níveis e graus das antigas classes de cargos e a situação correspondente nas novas estruturas das carreiras. É relevante esclarecer que o posicionamento dos servidores ocorreu sem que houvesse mudança da natureza do cargo, observando-se a compatibilidade entre os cargos de origem e destino, no que diz respeito à natureza e à complexidade das atribuições correspondentes. Além disso, destacamos que foi observada, para fins de posicionamento, a escolaridade exigida para o cargo ocupado, independentemente dos títulos possuídos pelo servidor.

Com o agrupamento das antigas classes para compor novos cargos com perfil mais amplo, o número de carreiras foi reduzido de 893 (oitocentos e noventa e três) para 137 (cento e trinta e sete). O posicionamento nas novas carreiras beneficiou 423.107 (quatrocentos e vinte e três mil cento e sete) servidores, considerando-se ativos, inativos, detentores de função pública e designados.



A partir de junho de 2006 teve início a concessão da promoção por escolaridade adicional nas carreiras do Poder Executivo Estadual, beneficiando os servidores que à época já haviam concluído o período de estágio probatório e possuíam escolaridade superior à exigida para o respectivo nível de posicionamento nas carreiras. Também puderam ser contemplados com a antecipação da primeira promoção na carreira aqueles servidores que comprovaram a elevação do nível de escolaridade até junho de 2010, obtendo, paralelamente, avaliações de desempenho satisfatórias. Cada promoção - ou mudança de nível na carreira - pode implicar um aumento de até 22% (vinte e dois por cento) sobre o vencimento básico do servidor.

As progressões - ou mudanças de grau - nas carreiras do Poder Executivo, que implicam aumento médio de 3% (três por cento) sobre o vencimento básico, vem sendo concedidas desde setembro de 2007, exigindo-se, para cada progressão, um interstício de dois anos de efetivo exercício e duas avaliações de desempenho satisfatórias.

Em 2007 teve início o pagamento do Adicional de Desempenho, vinculado aos resultados da avaliação de desempenho individual e instituído em substituição aos adicionais por tempo de serviço para os servidores com ingresso posterior julho de 2003. Ampliando a instituição da remuneração variável pautada pela meritocracia, foram instituídas ao longo do ano de 2008 gratificações vinculadas ao desempenho individual e institucional para servidores de carreiras das áreas de meio ambiente, agricultura e pecuária e educação superior. Gratificações dessa natureza também são aplicáveis às carreiras da área de tributação e arrecadação, bem como para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Em junho de 2010 foi implementado o reposicionamento por tempo de serviço nas carreiras do Poder Executivo. Trata-se de um mecanismo que promoveu, por meio de progressões e promoções na nova carreira, a compensação pelos períodos em que o servidor, estando em efetivo exercício, não teve movimentação na carreira antiga.

Com a concessão regular das progressões, promoções e a publicação do reposicionamento por tempo de serviço, ficou superado o descrédito decorrente da falta de efetividade dos antigos planos de carreiras. Além disso, fortaleceram-se os vínculos entre a evolução na carreira e a avaliação de desempenho.



O ano de 2010 representa um marco no histórico evolutivo das carreiras do Estado de Minas Gerais, em virtude de duas relevantes propostas do Poder Executivo Estadual aprovadas pelo Legislativo: a instituição do regime de subsídio para os Profissionais da Educação Básica do Estado e a reformulação do Plano de Carreiras dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGGs. Com a aprovação da primeira proposta, os profissionais do magistério passaram a ser remunerados por meio de parcela única, cujo valor inicial, para professores com licenciatura plena e carga horária de 24 (vinte e quatro) horas semanais, é de R\$1.320,00 (mil trezentos e vinte reais). Já para a carreira de EPPGG, a alteração mais relevante consiste no aproveitamento de diferentes critérios - tais como experiência em cargos de direção e chefia, participação em atividades de aperfeiçoamento e projetos de pesquisa, entre outros - para fins de acumulação de pontos que ensejam as progressões e promoções na carreira.

No período de 2005 a 2010, diversas alterações foram promovidas na legislação pertinente aos Planos de Carreiras, visando, por exemplo, a ajustes nas regras de ingresso e promoção, ampliação de quantitativo de cargos, criação de carreiras e fixação de regras sobre jornada de trabalho. Trata-se de uma legislação dinâmica, que progressivamente tende a adaptar-se às peculiaridades de cada carreira.

3 EVOLUÇÃO DO SUBSISTEMA DE PROVISÃO

Uma vez definidas e estruturadas as carreiras públicas no âmbito do Poder Executivo, é necessário que a Administração utilize os instrumentos adequados para dar provimento aos cargos.

A Constituição da República Federativa do Brasil determina, em seu art. 37, que a investidura em cargo ou emprego público seja precedida de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Nesse contexto, o concurso público se destaca como instrumento legítimo de seleção de candidatos para cargos públicos de provimento efetivo. A publicação de edital com informações e regras do processo seletivo figura como pressuposto para garantia de amplo conhecimento e tratamento isonômico a todos os interessados na investidura dos cargos ofertados.



Conforme mencionado no capítulo anterior, até o ano de 2003 o Estado de Minas Gerais contava com uma elevada variedade de carreiras públicas direcionadas aos quadros de pessoal dos seus órgãos e entidades. Tal situação prejudicava a dinâmica de recrutamento e seleção, uma vez que se tornava inviável sob os pontos de vista técnico e financeiro realizar concursos para atender em curto e médio prazo todas as carreiras existentes. Como consequência, havia um panorama de baixa incidência de concursos públicos para as áreas necessitadas do Estado.

Os prejuízos para a Administração eram visivelmente identificados, tanto na área meio quanto na área finalística. De um lado, as áreas de gestão dos órgãos e entidades enfrentavam problemas com defasagem de pessoal, e ainda, dificuldade de remanejamento de servidores entre órgãos para exercício de uma mesma função. De outro lado, a sociedade era prejudicada pela morosidade, burocratização e ineficiência de determinados serviços prestados.

A partir do ano de 2003, com o advento do Choque de Gestão, o contexto até então apresentado passou por grandes transformações. Existia a demanda pela realização de um elevado número de concursos públicos com objetivo de dar provimento aos cargos das novas carreiras estruturadas. Paralelamente, havia o desafio de atender à demanda de pessoal nas diversas áreas de atuação do Estado, de forma a otimizar a execução de atividades em todos os setores.

No período compreendido entre 2003 e 2004, a própria reestruturação de carreiras contribuiu para a superação de obstáculos e execução de parte das tarefas propostas. A formação de Grupos de Atividades consubstanciou a divisão estratégica de áreas atuação da Administração, auxiliando na definição de prioridades para execução dos concursos públicos. Foram priorizadas as áreas de saúde, educação e defesa social, seguidas das demais áreas de atuação do Estado.

A redução do quantitativo de carreiras existentes e a atribuição de caráter mais amplo à natureza das mesmas também configurou um aspecto positivo, uma vez que a realização de concursos para cargos de determinadas carreiras viabilizava o atendimento simultâneo a vários órgãos e entidades.

A partir de ano de 2007, o quantitativo de concursos em andamento já era alto. Nesse momento surgiram novos desafios, tais como realizar gestão eficiente dos certames, monitorar as vagas ofertadas e providas, garantir transparência aos processos e reduzir o índice de erros em publicação de atos administrativos.



Para gerenciar o grande volume de concursos realizados, foi desenvolvido um sistema informatizado específico. A implantação se deu no ano de 2008, com inclusão gradativa de funcionalidades. Dentre as ferramentas do sistema destaca-se o controle de vagas ofertadas no concurso, o controle de dados dos candidatos e o registro de notas das provas aplicadas. Por meio de inserção de critérios de classificação e desempate, o sistema permite que a Administração confira a classificação de candidatos realizada pelas instituições contratadas para executar os concursos, diminuindo a incidência de erros ou inconsistências. O sistema permite ainda a emissão de atos de nomeação e geração de relatórios, fator que auxilia de maneira significativa a gestão dos concursos.

Outro instrumento de gestão de pessoas que ganhou destaque após o Choque de Gestão é o treinamento introdutório, direcionado a servidores com ingresso recente na Administração.

Não obstante a existência de treinamentos esporádicos em alguns órgãos e entidades, a realização do treinamento introdutório foi padronizada e regulamentada no ano de 2009. Trata-se de um conjunto de práticas educacionais e orientadoras, com o objetivo de promover a integração do servidor ao seu contexto de trabalho por meio da assimilação de normas, princípios, valores e costumes compartilhados nos órgãos e entidades.

Em síntese, o treinamento introdutório proporciona aos novos servidores condições de assimilar as dimensões macro da Administração Pública estadual, bem como as dimensões específicas do órgão ou da entidade de exercício. O treinamento funciona como instrumento para alinhar as metas individuais dos servidores às metas organizacionais.

Em princípio são apresentados tópicos gerais sobre a Administração Pública estadual, tais como estrutura organizacional e estratégia de governo. Na seqüência, são abordados tópicos relacionados à inserção do servidor na Administração Pública, tais como direitos e deveres, regime disciplinar, estágio probatório e avaliação de desempenho. Logo após, são apresentadas informações específicas do órgão em que o servidor irá ingressar, tais como organograma, missão, visão e valores. Por fim, são apresentadas as especificidades da área de atuação do servidor, com abordagem diferenciada conforme o cargo e unidade de lotação.



Dentro do contexto histórico e evolutivo apresentado na área de provisão, constata-se que as novas ferramentas instituídas com o Choque de Gestão trouxeram resultados significativos para a execução de atividades e processos em geral.

4 EVOLUÇÃO DO SUBSISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Em 2004, como uma das ações prioritárias do Projetor Estruturador "Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública", a avaliação de desempenho foi implantada para os servidores de sessenta e um órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Essa política, que foi essencial para que se buscasse o alinhamento dos servidores em torno das novas demandas de trabalho, buscou gerar subsídios para viabilizar uma maior integração das políticas de recursos humanos, uma vez que o resultado da avaliação de desempenho gera reflexos em vários subsistemas, a saber:

- Planos de carreiras: o servidor, para progredir na carreira, precisa do decurso de 2 anos de efetivo exercício e 2 avaliações com resultado acima de 70 pontos; para promoção, são necessários 5 anos e 5 avaliações com resultado acima de 70 pontos.
- Remuneração variável: parcela com valor proporcional ao resultado da avaliação.
- Política de Desenvolvimento do servidor: os servidores com notas abaixo de 70 pontos terão sua capacitação priorizada.
- Demissão: o servidor fica sujeito à aplicação da pena de demissão, caso apresente 2 resultados sucessivos abaixo de 70 pontos ou 3 resultados abaixo de 70 pontos em 5 avaliações consecutivas ou 4 resultados abaixo de 70 pontos em 10 avaliações consecutivas.

O modelo de avaliação de desempenho foi desenhado com regras diferenciadas para o servidor em período de estágio probatório, processo denominado Avaliação Especial de Desempenho (AED), e para o servidor estável, chamada Avaliação de Desempenho Individual (ADI), mas ambos com metodologias e critérios comuns, relacionados à natureza do cargo ocupado pelo servidor – se técnico ou de direção ou de assessoramento.



As estratégias adotadas na implementação do processo da ADI foram subdivididas em duas fases. A primeira, orientada para as ações referentes à disseminação das informações sobre a ADI, abrangeu a capacitação dos agentes do processo, a ampla divulgação, as adaptações da metodologia e dos procedimentos para adequação às especificidades de alguns órgãos e as alterações na legislação. A segunda contemplou o efetivo e sistemático acompanhamento da ADI junto aos órgãos e entidades, por meio da realização de visitas técnicas e da prestação das orientações e dos subsídios necessários para a implementação do processo (SILVA, BERNARDI; JORGE: 2006).

Como ferramenta de suporte, foi implantado o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD), que informatiza todo o processo de avaliação de desempenho, permitindo maior controle e monitoramento deste processo e agilidade no acesso e na consolidação das informações.

O primeiro período de realização da ADI, com início em 2004 e término em 2005, abrangeu mais de 95 mil servidores e o ponto crucial para a implementação desse processo simultaneamente em todos os órgãos e entidades foi a definição de um modelo único para todos os órgãos e entidades envolvidos, sendo facultado a cada um a adaptação da metodologia de acordo com suas peculiaridades.

Os critérios e a metodologia de avaliação delineados no referido modelo traduziram a visão tradicional de gestão do desempenho, mesclando aspectos comportamentais e de desempenho em um único instrumento de avaliação. Por outro lado, o processo de avaliação de desempenho acabou compreendendo quatro etapas que representam, na verdade, o ciclo da gestão do desempenho:

- planejamento do desempenho: obtenção do comprometimento do servidor, com a definição de acordos de desenvolvimento individuais e a contratação de metas e de ações;
- acompanhamento do desempenho: orientação, aconselhamento e acompanhamento dos servidores durante o ciclo de gestão do desempenho, por meio de eventos específicos de monitoramento e ações que visem à orientação dos profissionais;



- avaliação de desempenho: mensuração dos resultados alcançados por meio da comparação entre as metas definidas no planejamento e as metas efetivamente alcançadas; e avaliação da evolução das competências profissionais em função das ações de desenvolvimento que foram executadas ao longo do ciclo;
- *feedback* ou devolutiva: retorno sobre o desempenho do servidor com base na avaliação realizada, com definição de planos de melhoria e momento de reconhecimento/recompensa pelos resultados alcançados e competências desenvolvidas.

Ou seja, nesse formato, a avaliação de desempenho é apenas uma das etapas do ciclo da gestão do desempenho. A partir deste desenho, cada período avaliatório foi marcado por um foco principal:

- 1º período avaliatório (2004-2005): implantação do processo em todos os órgãos e entidades.
- 2º período avaliatório (2005-2006): qualidade do processo, principalmente do PGDI.
- 3º período avaliatório (2006-2007): simplificação e flexibilização do processo.
- 4º período avaliatório (2008)²: redefinição do modelo.

Em 2008, após quatro anos de implementação e várias mudanças incrementais, o modelo que se mostrou adequado para a primeira onda de mudanças começou a demonstrar oportunidades de melhoria, deixando claro que a avaliação não estava gerando uma real mensuração do desempenho de cada servidor, nem estava alinhada às estratégias institucionais. Tornou-se premente a necessidade de criar uma metodologia de avaliação orientada para as competências entregues no contexto de trabalho e que possibilitasse o alinhamento com as estratégias institucionais.

Nesse contexto, com o intuito de trazer novos avanços para a política de gestão do desempenho concebida na primeira geração do Choque de Gestão, a SEPLAG desenvolveu o Projeto de Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho, implementado em 2008-2009, em parceria com a Consultoria PricewaterhouseCoopers e com as unidades setoriais de recursos humanos dos órgãos envolvidos.

² Os 1º e 2º períodos avaliatórios ocorreram de julho a junho do ano seguinte e, posteriormente, para que o ciclo de avaliação coincidissem com o planejamento institucional, o 3º período teve a duração de 1 ano e meio e, a partir de 2008, o período avaliatório passou a ser igual ao ano civil.



O objetivo principal foi trabalhar com um modelo que se transformasse em instrumento efetivo de alinhamento entre missão e estratégia institucional e a gestão de pessoas, bem como de integração entre os subsistemas de recursos humanos. O alinhamento estratégico é obtido pela definição e desdobramento de competências e resultados/ metas de um nível organizacional para o nível individual, e a integração de políticas pela utilização de uma linguagem comum; em outras palavras as competências demonstradas e os resultados entregues determinarão como a organização proverá, capacitará, fará a gestão de carreiras e remunerará – dentre outras decisões – seus profissionais.

Em sua primeira fase, o escopo do projeto foi o desenvolvimento e a implantação de metodologia de mapeamento de competências essenciais e a definição do modelo de gestão do desempenho por competências em quatro Secretarias de Estado: Fazenda; Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Saúde e a de Planejamento e Gestão – esta última acumulando o papel de coordenadora do projeto.

As competências essenciais seriam os novos critérios de avaliação, vinculados às estratégias dos órgãos, que substituiriam os critérios utilizados na avaliação de desempenho originalmente concebida na primeira geração do Choque de Gestão.

Em 2010, em sua segunda fase, o projeto foi implementado, sem a participação da consultoria, em mais duas Secretarias de Estado: Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e de Transportes e Obras Públicas.

5 EVOLUÇÃO DO SUBSISTEMA DE GESTÃO DO DESENVOLVIMENTO DO SERVIDOR

A política de gestão de pessoas adotada pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais foi amparada por um conjunto de estratégias aplicadas conforme a capacidade de implementação dos órgãos e entidades para concretizar as ações propostas. Para evitar que novas práticas de recursos humanos fossem difundidas sem a possibilidade de usufruir da sua efetividade imediata, a Administração Pública mineira teve cautela nas proposições dos subsistemas de gestão de pessoas. Por essa razão, a concepção do subsistema de gestão do desenvolvimento do servidor deu-se num momento posterior à implementação dos subsistemas de avaliação de desempenho, carreiras e remuneração dos servidores.



À época do advento da primeira geração do Choque de Gestão, a capacitação dos servidores era uma prática adotada por apenas 12,06% dos órgãos e entidades, índice que demonstra investimento insuficiente na qualificação dos servidores.

Perante o cenário exposto, tornou-se imprescindível a adoção de uma estratégia capaz de viabilizar a participação dos servidores em ações de capacitação, para que estes pudessem ampliar seus conhecimentos bem como desenvolver novas habilidades e atitudes essenciais para consecução dos propósitos do Choque de Gestão.

Com o objetivo de capacitar os servidores de todos os órgãos e entidades em cursos direcionados à implantação e execução de atividades específicas do setor público mineiro, foi estruturado, em 2004, o “Programa de formação, qualificação e capacitação de servidores” por meio de uma ampla parceria estabelecida entre a SEPLAG e a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro-FJP.

Para viabilizar a implementação do referido Programa, anualmente, a SEPLAG define uma carteira de cursos focada nos temas considerados mais relevantes para a Administração Pública. Após definir a programação anual, a SEPLAG demanda à FJP a execução da referida carteira de cursos e solicita aos órgãos e entidades o levantamento de vagas necessárias bem como a identificação dos servidores que irão participar dos cursos.

A capacitação conduzida pela FJP foi um marco na profissionalização dos servidores públicos na medida em que propiciou o acesso a cursos estruturados especificamente para abordagem de temas pertinentes à gestão pública, preparando-os desta forma para o trabalho.

O subsistema de desenvolvimento do servidor surgiu em 2006, num contexto em que se evidenciava a necessidade de ampliação da autonomia dos órgãos e entidades para execução de ações de capacitação conforme suas especificidades organizacionais.

Para isto, foi instituída a Política de Desenvolvimento como instrumento de qualificação profissional dos servidores em áreas de interesse do Estado, valorizando o servidor público e propiciando o desenvolvimento dos servidores nas carreiras, com vistas à melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.



Como se pode perceber, a Política de Desenvolvimento perpassa por todos os outros subsistemas de recursos humanos citados anteriormente, uma vez que capacita os servidores para o trabalho, contribui para a melhoria do desempenho funcional e para a ascensão na carreira.

A Política de Desenvolvimento é constituída por diretrizes que norteiam o investimento do Estado na capacitação dos servidores tendo como referência o aprimoramento institucional e o interesse público. Os órgãos e entidades podem viabilizar a qualificação dos servidores em ações de desenvolvimento estruturadas nas seguintes categorias: educação básica (alfabetização, ensino fundamental e médio), educação profissional (cursos de capacitação, atualização, treinamento com duração máxima de 180 horas, seminários, palestras) e educação superior (formação nos níveis de graduação, pós-graduação, tecnólogos, seqüenciais).

As ações de educação básica, foco prioritário de atuação, foram executadas por meio do “Programa Minas Educar”, viabilizado através da parceria estabelecida entre a SEPLAG e Secretaria de Estado de Educação-SEE. Para viabilizar a execução dos cursos, a SEE disponibilizou vagas já existentes na rede estadual de ensino, no período noturno, para a participação dos servidores. O incentivo à participação dos servidores que não tiveram acesso ou continuidade nos estudos de educação básica na idade adequada ocorreu por meio da adoção de estratégias, tais como a utilização do título para ascensão na carreira, a oferta de vagas na rede de escolas estaduais mais próximas ao trabalho ou domicílio bem como a redução da jornada do trabalho em uma hora. As unidades de recursos humanos dos órgãos e entidades contribuíram para a mobilização dos servidores, divulgando as estratégias retro mencionadas.

Ao impulsionar a elevação da escolaridade nas ações de educação básica e capacitar anualmente seus servidores por meio dos cursos da FJP, os quais são categorizados como cursos de educação profissional, os órgãos e entidades passaram a investir na capacitação focada na melhoria do desempenho dos servidores e no alcance dos resultados institucionais. Nesse contexto a SEPLAG estruturou instrumento para elaboração do Plano Anual do Desenvolvimento dos Servidores (Pades), sistema informatizado para registro destas informações e mecanismos para registro das ações executadas pelo Pades.



O Pades é o instrumento que registra todas as demandas de capacitação que o órgão ou entidade pretende executar no exercício financeiro e sua elaboração é coordenada pelas unidades de recursos humanos, com a participação de todas as chefias imediatas que gerenciam servidores na sua equipe de trabalho. Cabe a cada chefia imediata identificar as ações de desenvolvimento que poderão contribuir para a melhoria do desempenho do servidor de tal forma que estes possam viabilizar o alcance dos resultados estabelecidos nos seguintes instrumentos de gestão: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), planejamento estratégico do órgão, programas de governo, metas definidas no Acordo de Resultados e em projetos, demandas individuais dos servidores decorrentes do plano de gestão do desempenho individual (PGDI) e da avaliação de desempenho, bem como processos de trabalho.

Durante a análise de todos os Pades previstos pelos órgãos e entidades, a SEPLAG identifica ações de capacitação comuns a vários destes órgãos e entidades e assume a coordenação da execução das referidas ações, por meio da compra centralizada de vagas, iniciativa esta denominada Pades Único.

Após a aprovação do Pades pela SEPLAG, cada órgão/entidade possui autonomia para executar as ações de capacitação previstas, adotando todas as medidas cabíveis para viabilizar a participação dos servidores nas ações de desenvolvimento, como por exemplo: seleção da entidade que executará o curso, definição do conteúdo a ser ministrado, do local de realização do curso, das datas de realização e do cronograma, bem como inscrição dos servidores, dentre outras atividades.

Após a participação do servidor na ação de capacitação, cabe a cada chefia imediata analisar se o conhecimento adquirido pelo servidor está sendo aplicado no trabalho e se de fato aquela capacitação contribuiu para a melhoria do desempenho funcional. A formalização dos resultados obtidos pela capacitação deverá ser registrada na Avaliação de Desempenho do Servidor.

Nem sempre o desempenho dos servidores é aprimorado por meio da participação em ações de desenvolvimento. Vários outros fatores podem comprometer o desempenho eficiente dos servidores, como deficiência na infraestrutura disponível para o trabalho, processos internos, alocação dos servidores em áreas incompatíveis ao seu perfil, falta de motivação, clima e cultura organizacional dentre outras.



Com o objetivo de fortalecer o envolvimento do servidor com o trabalho, a Administração Pública Mineira adota ações direcionadas à melhoria do clima organizacional e do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Estas ações integram o Programa Bem Estar Minas (B.E.M), que gradativamente tem sido implantado nos órgãos e entidades públicos por meio de uma parceria estabelecida com a SEPLAG.

A implantação do B.E.M pressupõe análise prévia da cultura organizacional de cada órgão ou entidade, variável esta determinante para a estruturação do portfólio de ações adequadas àquele contexto.

O B.E.M é constituído por ações direcionadas à ampliação da qualidade de vida no trabalho. Os focos de atuação do Programa estão relacionados à estruturação das seguintes ações: valorização e reconhecimento profissional, entretenimento, saúde, esportes e cultura.

A maioria das ações executadas pelo B.E.M é proveniente da criatividade e participação dos servidores ou da parceria com outros órgãos, iniciativas estas que não geram gastos financeiros para os cofres públicos e promovem o envolvimento e integração dos participantes.

O conjunto de iniciativas implantadas pelo B.E.M reforça gradativamente a necessidade de valorização do servidor público e construção de um ambiente de trabalho propício à obtenção de resultados a partir de uma atuação integrada de todos os responsáveis pela condução de um modelo de gestão pública focado no atendimento às demandas dos cidadãos.

6 PROJETO ESTRUTURADOR: AMPLIAÇÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS

A criação de mecanismos direcionados a elevação da efetividade gerencial adquiriu extrema relevância em um contexto no qual o gestor público é compreendido como ator fundamental para viabilizar as estratégias governamentais concebidas em um novo modelo de gestão pública, guiado pela inovação, pelo dinamismo e pela superação de paradigmas, com foco sobre a entrega de resultados para os cidadãos.

Com o objetivo de profissionalizar a gestão pública, a Administração Pública mineira propôs a execução do Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores Públicos”, constituído por quatro ações:



mapeamento das competências básicas dos gestores públicos, execução do programa de desenvolvimento para os gestores públicos, desenvolvimento e aplicação de metodologia de avaliação de desempenho dos gestores públicos e certificação ocupacional.

O processo de mapeamento das competências básicas dos gestores públicos foi o alicerce sob o qual se ergueu a construção do programa de desenvolvimento para os gestores públicos, bem como a formulação e aplicação de metodologia de avaliação desses gestores.

Sendo norteado pela visão de futuro do mapa estratégico de “transformar Minas no melhor Estado para se viver”, o mapeamento do perfil teve como propósito traduzir quais as competências que todo gestor público deveria possuir para conseguir entregar os resultados e ser efetivo na sua atuação.

O processo da construção do perfil de competências envolveu ampla participação de membros da alta administração que, ao serem entrevistados, explicitavam as características e comportamentos esperados para a atuação gerencial. Após as entrevistas, iniciou-se um trabalho de análise, consolidação e especificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais, variáveis estas que agrupadas caracterizaram as competências gerenciais, ou seja, o perfil gerencial.

O perfil do gestor público foi constituído das competências discriminadas na figura abaixo:



A segunda ação do Projeto Estruturador foi a estruturação do Programa de Desenvolvimento Gerencial- PDG Minas, marco importante na profissionalização dos gestores públicos mineiros.

Com objetivo de construir um programa de capacitação focado exclusivamente no perfil de competências gerenciais, a SEPLAG contratou a Fundação Dom Cabral (FDC) para estruturar o PDG Minas.

O referido programa foi estruturado exclusivamente para atender às especificidades dos gestores públicos mineiros e para isto foi necessário amplo envolvimento da FDC para compreender as peculiaridades da Administração Pública no Estado de Minas Gerais.

Após a estruturação do PDG Minas, a SEPLAG e as unidades de recursos humanos assumiram o desafio de mobilizar e envolver todos os gestores públicos sobre a importância de participar do referido Programa. Com a referida parceria, foi possível a capacitação de 1097 gestores públicos.

O PDG Minas foi constituído por diversas metodologias de ensino que transformavam o conteúdo teórico em prático tornando o aprendizado consistente e direcionado ao trabalho, propiciando o alinhamento estratégico nos temas relevantes para a Administração Pública mineira enriquecido por novos conceitos e teorias de gestão.

A participação dos gestores em turmas heterogêneas, constituídas por gestores de vários órgãos e entidades, propiciou maior integração do corpo gerencial, permitindo o compartilhamento de práticas de trabalho, a ampliação da visão sistêmica e um melhor entendimento da dinâmica do setor público.

A Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) foi concebida no ano de 2008 e representa uma grande inovação em termos de modelo de avaliação de desempenho, pois contempla duas perspectivas distintas e complementares: a avaliação qualitativa (baseada no Perfil de Competências definido para os Gestores Públicos, apresentado anteriormente, e que corresponde a 70% da pontuação máxima da avaliação) e a avaliação quantitativa (referente à avaliação dos resultados pactuados pelas equipes no Acordo de Resultados de cada órgão/entidade e que corresponde a 30% da pontuação máxima da avaliação). A figura abaixo resume o modelo descrito.



PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS



Fonte: Apresentação Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos - 2009

A avaliação qualitativa é realizada em 180º, uma vez que abrange a avaliação da chefia imediata do gestor (peso de 50%), auto-avaliação (peso de 25%), e avaliação de membros da equipe (peso de 25%), trazendo novas percepções ao processo de avaliação (o que não acontecia no modelo anterior em que apenas a chefia imediata avaliava). Isso propicia uma avaliação mais efetiva, permite uma comparação entre as pontuações e fornece direcionadores mais claros para o desenvolvimento dos *gaps* de competências gerenciais.

Todos os gestores da estrutura básica e intermediária dos órgãos e entidades, independentemente do seu vínculo com o Estado – efetivo ou exclusivamente comissionado – são abrangidos pela ADGP.

O resultado obtido pelo gestor na ADGP é utilizado para fornecer subsídios à política de gestão de pessoas do Estado, auxiliando na definição de ações de desenvolvimento; sendo critério para concessão de adicionais e gratificações de desempenho e quesito necessário ao desenvolvimento na respectiva carreira, por meio de promoção e progressão.

No que se refere à certificação ocupacional, o objetivo foi criar um mecanismo eficiente de recrutamento e alocação de pessoas que comprovadamente possuam as capacidades técnicas e comportamentais adequadas para prover os cargos estratégicos de provimento em comissão, de livre nomeação e exoneração, visando fomentar o desenvolvimento e a profissionalização do corpo diretivo dos órgãos e entidades.



A partir da adoção da certificação, surgiu uma nova perspectiva de atuação das lideranças, verificando-se que não bastava que as mesmas possuíssem conhecimentos específicos e atualizados sobre a área de atuação da respectiva unidade. Mais além, o comportamento dos gestores deveria refletir o seu efetivo comprometimento com as diretrizes do Governo e com os objetivos institucionais, sempre com foco nos resultados e no interesse público.

No período de 2006-2010 as seguintes funções foram certificadas:

- Direção Máxima das Unidades Administrativas de Planejamento, Gestão e Finanças dos órgãos, autarquias e fundações;
- Gerência Regional de Saúde da Secretaria de Estado de Saúde;
- Direção de Atendimento dos Centros Sócio-Educativos da Secretaria de Estado de Defesa Social;
- Gerência Administrativa de Hemocentros da Fundação Hemominas
Direção das Unidades de Recursos Humanos dos órgãos, autarquias e fundações.

7 CONCLUSÃO

Considerando o panorama histórico e evolutivo apresentado neste trabalho, constata-se que o Choque de Gestão contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento de ferramentas inovadoras e o conseqüente fortalecimento da gestão de pessoas no Estado de Minas Gerais.

Com relação à estrutura e à organização administrativa, fica comprovado o papel fundamental que possui uma equipe construída para se dedicar exclusivamente à formulação e coordenação da política de recursos humanos.

No que se refere à gestão de demandas e processos, é visível a necessidade de se identificar as peculiaridades dos subsistemas abordados neste trabalho, quais sejam, carreiras e remuneração, provisão, desempenho e desenvolvimento. A partir de então, é possível identificar necessidades específicas e desenvolver uma política de gestão de pessoas pautada na meritocracia e na valorização do servidor.



Dentro do subsistema de carreiras e remuneração, fica destacado o caráter relevante dos estudos técnicos para realização de diagnóstico e proposição de soluções executáveis em curto, médio e longo prazo. Também merece destaque a necessidade de diálogo entre Governo e representantes dos servidores, para construir planos de carreiras condizentes com as necessidades e possibilidades da Administração. No âmbito técnico, é possível identificar os avanços proporcionados pela aplicação dos mecanismos de progressão, promoção e reposicionamento previstos na legislação. A efetividade dos Planos de Carreiras constituiu real incentivo para o aprimoramento contínuo dos servidores, por meio da elevação da escolaridade, das avaliações de desempenho satisfatórias e da redução dos índices de absenteísmo e licenças não remuneradas. O resultado gerado a partir da conjugação da política de gestão de carreiras com os demais subsistemas de recursos humanos é relevante para a melhoria da qualidade dos serviços públicos.

Ainda existem diversos desafios a serem enfrentados na gestão de carreiras. Um dos principais é a instituição de um modelo que permita a retenção dos novos servidores que ingressam por meio de concursos públicos e, ao mesmo tempo, valorize os servidores mais experientes. Outro desafio é estabelecer uma política remuneratória compatível com o presente e financeiramente sustentável a longo prazo. Há, ainda, dificuldades de caráter operacional ou processual, tais como a necessidade de integração entre os sistemas informatizados de Administração de Pessoal e de Avaliação de Desempenho, a falta de automatização da concessão de benefícios, os obstáculos para a transferência de servidores entre os órgãos e entidades, a precariedade da infraestrutura das unidades setoriais de recursos humanos e a necessidade de divulgação mais efetiva dos planos de carreiras junto aos servidores estaduais. Mesmo diante de desafios ainda não superados, conclui-se que a reestruturação das carreiras teve um saldo positivo para o desenvolvimento da política de recursos humanos do Poder Executivo Estadual em Minas Gerais.

Dentro do subsistema de provisão, fica ressaltada a importância de se realizar recrutamento e seleção com base em uma estrutura de carreiras bem definida. A identificação de Grupos de Atividades é fundamental para realizar levantamento de demandas específicas, identificar prioridades e programar concursos de forma estratégica e eficiente. Também merece destaque o programa de treinamento introdutório, que proporciona o alinhamento de metas individuais do



servidor às metas organizacionais. A existência de servidores públicos bem instruídos e adaptados contribui não só para o bom funcionamento interno das instituições, mas também para a excelência dos serviços prestados e dos produtos entregues à sociedade.

É certo que ainda existem muitos desafios a serem superados na área de provisão. O primeiro deles é recrutar profissionais com conhecimentos, habilidades e competências desejadas, por meio de critérios objetivos exigidos para concursos públicos. Também existe a busca constante pelo alinhamento entre a metodologia de recrutamento e seleção com metodologia de avaliação de desempenho, de forma a convergir ações e projetos executados na área de gestão de pessoas. Mesmo diante dos desafios apresentados, conclui-se que o contexto da área de provisão foi amplamente favorecido com as novas práticas introduzidas pelo Choque de Gestão.

Dentro do subsistema de desempenho, merecem destaque os avanços proporcionados pela instituição de um sistema de avaliação de desempenho eficiente. No caso, é relevante o desenho de modelos diferenciados para servidores em estágio probatório e servidores estáveis. A instituição de um modelo de avaliação voltado para os gestores públicos também constitui um avanço dos pontos de vista técnico e gerencial, uma vez que proporciona uma comparação entre as pontuações e fornece direcionadores mais claros para o desenvolvimento dos *gaps* de competências gerenciais.

O avanço da metodologia de gestão do desempenho proporciona a identificação de novos desafios. O primeiro deles é estender o modelo de competências essenciais para todos os órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional. Outro desafio é alinhar o modelo de avaliação por competências com os demais subsistemas de gestão de pessoas, para que aos poucos estes também trabalhem sob a lógica de gestão por competências. Não obstante o surgimento de novos desafios, é possível afirmar que o redesenho da metodologia de avaliação de desempenho contribuiu de maneira efetiva para a otimização da política de gestão de pessoas.

Dentro do subsistema de desenvolvimento, cabe destacar o papel fundamental da instituição de uma política estruturada. A criação de programas de formação, qualificação e capacitação de servidores é extremamente relevante para a gestão pública, uma vez que perpassa por todos os subsistemas de recursos



humanos e pelas principais áreas de atuação do Estado. Também merecem destaque as ações direcionadas à melhoria do clima organizacional e do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. Essas medidas figuram como instrumentos efetivos de qualificação profissional dos servidores em áreas de interesse do Estado, propiciando valorização e desenvolvimento dos mesmos nas carreiras.

Ainda existem desafios a serem enfrentados na área de desenvolvimento. Um deles é o alinhamento da estruturação das demandas de capacitação aos pontos de melhoria identificados na avaliação de desempenho. Outra dificuldade é a focalização do investimento em educação superior, com ações que gerem repercussão nas carreiras dos servidores. Também existe grande preocupação em dar continuidade ao desenvolvimento gerencial. Mesmo com todos os desafios, conclui-se que o conjunto de instrumentos e programas adotados apresenta um saldo positivo para a gestão de pessoas. O resultado é a melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.

Não obstante as especificidades de cada subsistema mencionado neste trabalho, é possível identificar dois desafios comuns a todos. Um deles consiste em proporcionar o fortalecimento das unidades setoriais de recursos humanos e o outro consiste em proporcionar assimilação por parte dos gestores públicos de que são os principais responsáveis pela gestão de pessoas.

Realizando um balanço geral, constata-se que os programas até então implementados contribuíram para o fortalecimento da política de recursos humanos no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, com resultados positivos que se refletem de maneira geral sobre as demais áreas de atuação da Administração Pública estadual.



REFERÊNCIAS

- 1 ANASTASIA, Antônio Augusto. Antecedentes e Origem do Choque de Gestão. In: VILHENA, Renata *et al* (orgs). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

- 2 SILVA, Jomara; BERNARDI, Mônica; JORGE, Maria Aparecida. Avaliação de Desempenho Individual. In: VILHENA, Renata *et al* (orgs). *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.



AUTORIA

Luciana Meireles Ribeiro – graduada em Administração Pública, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (2001), em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (2003), pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (2007) e em Gestão de Projetos pela Anhanguera Educacional. É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, compôs a equipe que coordenou a reestruturação das carreiras do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e atua como Diretora Central de Carreiras e Remuneração desde 2007. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: luciana.meireles@planejamento.mg.gov.br

Lumena Santos Chaves – graduada em Direito pela Fundação Universidade de Itaúna (2004), capacitada em Liderança e Gestão de Pessoas na Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2009), assim como em Fundamentos de Gerenciamento de Projetos na mesma instituição (2009). Atua como Diretora Central de Provisão da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais desde 2009, coordenando ações e projetos relacionados a Concursos Públicos, Treinamento Introdutório, Banco de Remanejamento e Demandas de Serviço, Estágio para Estudantes e Contratações por Tempo Determinado. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: lumena.chaves@planejamento.mg.gov.br

Maria Angélica Azevedo Gama – graduada em Administração Pública, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (2001) e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Fundação Getúlio Vargas (2007). É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, compôs a equipe que implementou o processo de avaliação de desempenho para os servidores do Governo de Minas, no período de 2003 a 2006 e, desde 2006, atua como Diretora Central de Gestão do Desenvolvimento do Servidor, gerenciando a implementação da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos, Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG Minas) e atuando como coordenadora da SEPLAG junto ao Programa de formação, qualificação e capacitação de servidores executado pela Fundação João Pinheiro. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: angelica.gama@planejamento.mg.gov.br

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias – graduada em Administração Pública, pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (2001), pós-graduada em Direito Tributário na mesma instituição (2005) e no MBA Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas (2007). É integrante da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, compôs a equipe que implementou o processo de avaliação de desempenho para os servidores do Governo de Minas e, desde 2006, atua como Diretora Central de Gestão do Desempenho, gerenciando a implementação da Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos (ADGP) e do Projeto de Mapeamento de Competências e Gestão do Desempenho. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: maria.muniz@planejamento.mg.gov.br

