

Clarice de Oliveira Borges Ferreira

A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
2009

Clarice de Oliveira Borges Ferreira

A CARREIRA DE ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
GOVERNAMENTAL E SUA IMPORTÂNCIA PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada no Programa de Especialização em Administração Pública (PROAP) da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Maria Isabel Araújo Rodrigues

Belo Horizonte
2009

Clarice de Oliveira Borges Ferreira

A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e sua importância para a Administração Pública do Estado de Minas Gerais

Monografia apresentada no Programa de Especialização em Administração Pública (PROAP) da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

Maria Isabel Araújo Rodrigues (orientadora)

Isabella Virgínia Freire Biondini

Belo Horizonte, 14 de dezembro 2009.

À Maria Isabel e à Marina, por não terem deixado que eu desistisse.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA BUROCRACIA	9
3 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PAPEL DESEMPENHADO PELA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	15
3.1 A Profissionalização do serviço público	16
3.2 A Gestão por Competências	17
4 O CURSO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL	24
4.1 A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	24
4.3 Experiências de destaque da Escola Nacional de Administração Pública e da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho	32
5 A IMPORTÂNCIA DA CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL EM MINAS GERAIS.....	39
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala sobre a reforma do aparelho de Estado e o fortalecimento da burocracia. Em Minas Gerais, tal movimento ganhou força com o governo Aécio Neves e seus programas “Choque de Gestão” e “Estado para Resultados”. Muitos dos profissionais envolvidos nestes programas de governo têm suas carreiras baseadas no sistema meritocrático e exercem atividades com natureza exclusiva de Estado, motivo pelo qual torna-se interessante uma análise da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), uma das carreiras com tais características.

Desta forma, o presente trabalho tem por objetivo examinar o perfil dos candidatos ao Curso de Administração Pública (CSAP) da Fundação João Pinheiro (FJP), o papel desempenhado pela carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado de Minas Gerais e também sua importância para a Administração Pública Estadual.

A carreira de EPPGG, apesar de recente no quadro de carreiras do Estado (foi criada em 1986, mas o curso passou a ser ofertado continuamente apenas a partir de 1994), conta com profissionais competentes, aprovados por meio de um concurso público vestibular concorrido e efetivados após a conclusão da graduação no CSAP. Esses profissionais tem tido um papel estratégico no processo de modernização e melhoria dos métodos de gestão no serviço público estadual.

O CSAP, oferecido pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG), é o único curso universitário no país “orientado para a formação de profissionais que integrarão, após graduados, uma carreira de Estado, a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), que compõe a estrutura do poder executivo do Estado de Minas Gerais” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2007).

Os egressos deste curso, ou seja, os EPPGGs trabalham no seu dia-a-dia com a análise do ciclo de políticas públicas e estudam as diversas variáveis que podem interferir e alterar o processo de formulação e implementação de uma política. Além disso, podem exercer atividades ligadas à área de planejamento e gestão governamental. O papel desses gestores é, em última análise, de ajudar a transformar a realidade, alterando o arranjo institucional e identificando as deficiências do Estado.

O presente estudo, analisará a legislação pertinente, dentre elas a Lei n. 15.304, de 11 de agosto de 2004 que regulamenta a carreira, e coletará dados junto à Coordenação do CSAP, objetivando conhecer a carreira de EPPGG. Essas informações permitirão apontar onde estão e o que estão fazendo estes servidores, tendo em vista seu papel na implementação e consolidação de uma administração pública gerencial no âmbito estadual.

Para realizar tal discussão, pretende-se, num primeiro momento, construir um arcabouço teórico que explicita a trajetória do Estado e de seu funcionalismo, demonstrando como se deu a superação dos modelos patrimonialista e burocrático weberiano de Estado e a implantação do modelo gerencial com foco na burocracia profissionalizada.

Considerando a relevância da burocracia profissionalizada no contexto da reforma do aparelho do Estado, torna-se, então, necessário que se faça considerações acerca da política de pessoal no setor público. Política essa que passa invariavelmente pela mudança de mentalidade dos servidores públicos e pela criação (ou reformulação) de carreiras, capazes de implementar um novo modelo de gestão. Diante dessa constatação, o Estado de Minas Gerais passou a adotar preceitos advindos da área de Gestão de Pessoas.

Num segundo momento, o trabalho terá como objetivo demonstrar como a Gestão de Pessoas, em especial, a Gestão por Competências, afeta o arranjo institucional, sendo capaz de dar mais eficiência à gestão pública.

A eficiência para ser alcançada precisa de uma política de recursos humanos capaz de valorizar o servidor, alocando-o numa função que, além de motivá-lo, se adéqüe a seu perfil, levando em conta também as vicissitudes e as necessidades da instituição para a qual ele trabalha. Com o intuito de aprimorar a política de recursos humanos do setor público estadual, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), por meio do Projeto Estruturador “Ampliação da Profissionalização dos Gestores”, elaborou o Desenho do Perfil de Competência do Gestor Público, que será tratado nesse capítulo.

Feitas essas considerações de ordem teórica, faz-se necessário que se introduza, então, a carreira de EPPGG. Para tanto, na terceira parte do trabalho, propõe-se uma análise do perfil dos candidatos que prestam o concurso vestibular do CSAP. Serão analisados aspectos concernentes a idade, renda familiar e nível de educação dos pais e se a formação no ensino

médio se deu em escola pública ou particular, entre outras informações. Esses dados foram coletados junto à documentação encaminhada à Escola de Governo pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP) que, ao realizar o concurso público vestibular do CSAP, pede aos candidatos que preencham um questionário sócio-econômico.

Posteriormente, será desenvolvido um estudo, com base em dados fornecidos pela Coordenação do CSAP na Escola de Governo, para explicar como funciona o curso e quais os direitos e deveres dos alunos para com o Estado de Minas Gerais. Será feita também uma análise do projeto pedagógico do CSAP, levantando dados relacionados ao objetivo do curso e ao programa de disciplinas oferecidas. A análise desses dados permitirá concluir se os alunos saem do CSAP preparados para atender às expectativas dos dirigentes e gestores estaduais.

Por fim, na última parte será feito um estudo da carreira de EPPGG. A Lei Estadual n. 15.304/2004, que reestrutura a carreira de EPPGG no Estado de Minas Gerais, e demais normas ligadas ao tema ajudarão a explicar como a carreira está organizada.

Após uma análise do funcionamento da carreira, informações coletadas junto à Coordenação do CSAP, a partir de dados extraídos do Diário Oficial do Estado de Minas Gerais, permitirão saber, por meio de elaboração de gráficos, onde estão estes servidores (em quais órgãos/ secretarias) e qual o percentual de EPPGGs que ocupam cargos comissionados ou que tem função gratificada.

A interpretação desses dados servirá para situar objetivamente, no plano prático, a carreira de EPPGG dentro da organização funcional do Estado de Minas Gerais e permitirá concluir se eles fazem parte do núcleo estratégico do Governo Estadual e qual sua importância para a Administração Pública Estadual.

2 ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL E A PROFISSIONALIZAÇÃO DA BUROCRACIA

Toda e qualquer Administração Pública tem como escopo a defesa da coisa pública (*res publica*). No entanto, a forma como o aparelho do Estado se organiza determina, em última análise, como a coisa pública deve ser tratada.

Até o final do século XIX, a Administração Pública era marcada pelo patrimonialismo. Esse modelo de organização administrativa é caracterizado por uma forte relação de pessoalidade – extensão do poder soberano – e pela confusão entre patrimônio público e privado. Isto significa dizer que o interesse particular prevalece sobre o interesse público. Essa prevalência, além de favorecer a corrupção e o nepotismo, é nefasta para a democracia que se vê prejudicada por um clientelismo exarcebado.

Ora, está implícito no regime democrático o compromisso com a representação popular e a formulação de normas jurídicas capazes de separar a esfera pública da esfera privada. Entende-se que a coisa pública é de todos, não privilégio de alguns poucos e, por essa razão, sua administração deve ser normatizada e passível de controle. O funcionalismo público deve, portanto, trabalhar a serviço da sociedade, resguardando a integridade daquilo que é público.

O patrimonialismo, conforme definido acima, prevaleceu no Brasil até a primeira reforma Administrativa do Governo Vargas, em meados da década de 30.

A alternativa mais viável para fazer frente ao patrimonialismo surgiu no final do século XIX e foi difundida por Max Weber. Trata-se do modelo de organização burocrático.

Vale ressaltar que, inicialmente, a burocracia, tal como concebida por Weber, não possui, em si, conotação negativa, podendo ser conceituada como modelo racional-legal segundo o qual as organizações se estruturam mediante cargos formalmente definidos, com respeito ao poder hierárquico, suas linhas de autoridade e responsabilidade. Outros aspectos importantes desse modelo, além da hierarquia funcional, são a impessoalidade, a existência de procedimentos formais pré-estabelecidos para impedir a arbitrariedade do funcionalismo público, que era visto com desconfiança, e os controles rígidos e *a posteriori* dos processos.

De início, a preocupação com os processos e os mecanismos de controle tiveram fundamento, qual seja, o de evitar práticas patrimonialistas. Mas, com o passar do tempo, a rigidez e o formalismo excessivos impediram o alcance de resultados satisfatórios e o atendimento às demandas dos cidadãos, o que tornou a Administração Pública Burocrática ineficiente e auto-referida.

Pereira (1995, p.15) constata as dificuldades enfrentadas por esse modelo no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

[...] o controle – a garantia do poder do Estado – transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a auto-referência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes.

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) por Vargas, no Brasil dos anos 30, marca a primeira tentativa de racionalizar a Administração Pública nacional. O DASP padronizou e simplificou processos e buscou implementar o princípio do mérito profissional, por meio da obrigatoriedade do concurso público. Não obstante essa tentativa, o patrimonialismo continuou a caracterizar o quadro político brasileiro.

Durante o Governo Militar foi operada a segunda tentativa de reforma do aparelho do Estado com a edição do Decreto-Lei 200/67. O objetivo desse decreto era flexibilizar a administração pública através da expansão da Administração Indireta, mas, na prática, teve como resultado o esvaziamento da Administração Direta e o enfraquecimento do núcleo burocrático. Tais ações, portanto, agravaram ainda mais a ineficiência do Estado e a insatisfação dos cidadãos com os serviços prestados à população.

Diante desse contexto, surge a necessidade de se construir um novo paradigma da administração pública para alterar os alicerces da burocracia moderna. Muitas alternativas surgiram, diferentes propostas foram levantadas, mas as práticas e as ações eram incoerentes com os discursos, o que acabou gerando um pluralismo organizacional, e não a consolidação de um paradigma.

Observe-se que o Estado, até a década de 80, tinha três dimensões que mais o caracterizavam: a dimensão econômica marcada por um forte intervencionismo estatal; a

dimensão social, com o *Welfare State*, marcada pelo intenso desenvolvimento de políticas públicas na área social e; a dimensão gerencial, ligada à idéia do funcionalismo interno estatal, marcada pela rigidez da burocracia weberiana.

A crise do Estado decorreu de problemas em todas as três dimensões e estes problemas acarretaram o não atendimento das demandas dos cidadãos e o descrédito da burocracia; a falta de crescimento econômico (recessão); e o aumento do déficit interno em razão de gastos excessivos. Somou-se a esses problemas a globalização, modelo de arranjo de mercado caracterizado por intensos fluxos financeiros e de capitais, que enfraqueceu os governos e pôs em cheque o verdadeiro papel do Estado (ABRUCIO, 1998).

No âmbito específico da organização burocrática, essa crise alertou para a necessidade de importantes medidas, dentre elas: a) a redução de gastos com pessoal (*downsizing*), b) o aumento da eficiência governamental, com a construção de um aparato estatal mais ágil e flexível, c) reversão do sentimento anti-burocrático, pois este grupo passou a ser visto como um grupo de interesse auto-referido.

Para que essas medidas fossem implementadas, foi necessário repensar a organização do aparelho do Estado e promover um ajuste estrutural que possibilitasse tornar o serviço público coerente com o capitalismo contemporâneo. A resposta para tal dilema, proposta por Pereira (1995) com base em modelos de gestão bem-sucedidos internacionalmente, foi a adoção do modelo gerencial.

Não se trata aqui de simplesmente copiar *ipsis literis* os arranjos institucionais do setor privado e implementá-los no setor público. Trata-se sim de trazer as idéias principais desses modelos e adequá-las ao setor público, levando em conta as peculiaridades da ação no âmbito governamental.

A Administração Pública Gerencial tem por características, segundo Pereira (1997): (a) ser orientada para o cidadão e com vistas à obtenção de resultados; (b) a existência de políticos e funcionários dignos de confiança; (c) a descentralização; (d) a delegação de autoridade e responsabilidade para os gestores; (e) o rígido controle sobre desempenho aferido por indicadores em contrato de gestão; (f) a inovação no âmbito estratégico.

Pereira (2000, p.11) afirma ainda haver três dimensões na Reforma de Estado: uma institucional, outra cultural e, por fim, uma de gestão. Para o autor, a criação de novas instituições legais e organizacionais e a implementação do modelo gerencial são medidas que melhor combatem o clientelismo, vez que dão “[...] autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, ao invés de submetê-lo a um controle burocrático vexatório”. A dimensão cultural abarcaria o sepultamento da cultura patrimonialista e a dimensão gestão, a mais de difícil de alcançar, seria responsável por colocar em prática as idéias gerenciais, fazendo uso de agências executivas (para atividades exclusivas de Estado) e de organizações sociais (no setor público não estatal).

A Reforma do Estado consistiu, assim, na delimitação nítida do domínio público em relação à esfera privada, retirando do Estado atribuições típicas de mercado e da concorrência. A introdução de mecanismos gerenciais e modelos de gestão privados exigiram uma redefinição da atuação burocrática. A burocracia weberiana e seus procedimentos rígidos deveriam ceder lugar a um corpo funcional que dialoga com o setor político e a sociedade antes de definir sobre o mérito administrativo.

A gestão pública contemporânea carece de servidores especialistas que saibam trabalhar com as vicissitudes do setor público e que sejam capazes de fazer mais com menos.

Com relação ao funcionalismo público, percebeu-se, no início da década de 90, que o quadro de pessoal do aparelho estatal é disfuncional, híbrido e incapaz de atender às demandas da sociedade.

O quadro administrativo brasileiro é marcado por uma multiplicidade de situações, um modelo híbrido muito peculiar. [...] O híbrido administrativo brasileiro é formado pela convivência entre setores administrativos atrelados a uma burocracia meritocrática, outros nichos são dominados pelo patrimonialismo e cartorialismo (principalmente no nível subnacional e nos escalões mais baixos do Governo Federal), e ainda outra parcela do Estado preenchida pelo sistema de *spoil system*, no seu sentido mais moderno, que politiza o alto escalão do organograma, podendo ou não levar em conta a racionalidade técnica. (ABRUCIO, 1996, p.39)

Esse hibridismo exacerbado e pouco eficiente do ponto de vista produtivo levou o Estado a olhar para o setor privado para buscar idéias nos seus modelos de gerenciamento, tanto de processos quanto de pessoal.

A conclusão a que se chegou foi de que as transformações sofridas pelo setor produtivo, ao final do século XX, afetaram sobremaneira o funcionamento da máquina pública, inviabilizando a continuidade do modelo burocrático de gestão.

Um profissional altamente especializado e formalmente treinado, típico do modelo weberiano, já não atende mais às demandas do mercado e da sociedade. A simples noção de competência ligada ao conceito de qualificação funcional e atrelada a um cargo específico deixa a desejar numa organização complexa, mutável, em um mundo globalizado.

A rapidez, a complexidade e a interdependência dos eventos mundiais cercaram as relações de incerteza e riscos. De acordo com Kliksberg (1997, p.92), o novo modelo de Estado, que surge para fazer frente a tantas mudanças, precisa de um gestor público que, além de bem capacitado, seja capaz de: (a) definir uma agenda estratégica para nortear suas ações (*focus*), (b) tomar decisões rápidas e eficazes (*fast*), (c) ser flexível no momento de resolver problemas (*flexibility*), (d) relacionar-se bem com os demais servidores (*friendly*), (e) adaptar-se facilmente à contínua mutação da realidade, (f) dialogar e negociar para resguardar os interesses da administração, (g) reconhecer a importância dos novos formatos institucionais, (h) lidar com as especificidades das organizações públicas.

A profissionalização da burocracia e a composição de um quadro permanente de gestores capacitados, bem qualificados e dotados de expertise, são um dos pilares para a implementação da Administração Gerencial, pois contribuem para erradicar o nepotismo e para aumentar a eficiência e a transparência da gestão governamental. Seriam os chamados “meritocratas”, formados pelo e para o Estado.

O modelo meritocrático visa a formação de corpos de elite do serviço público e tem por preocupação a profissionalização da burocracia (acabando com os chamados *spoil systems*), a centralidade da questão do mérito na organização dos sistemas de carreiras e o controle burocrático (em nome de governos eleitos pelo povo) sobre o uso de recursos públicos. Suas principais qualidades são a institucionalidade da ação governamental para além das trocas de governo, a valorização do conhecimento técnico específico, o desenvolvimento de um ethos típico do setor público, a possibilidade de aprendizado cumulativo ao longo do tempo e uma permanente atenção para o problema da corrupção. (GAETANI, 2004, p.6)

Não é outro o entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) sobre o assunto. A Súmula Vinculante n. 13 enfatiza a importância do sistema meritocrático num Estado Democrático de Direito, ao dispor expressamente que:

nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da união, dos estados, do distrito federal e dos municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a constituição federal.(BRASIL, 2008b)

No Brasil, tem-se a árdua tarefa de compatibilizar a esfera política com a esfera administrativa no âmbito dos ministérios e secretarias, vez que alguns querem administrar enquanto outros preferem fazer política. Para Santana (2002, p.7), esse dilema pode ser minimizado com o “ingresso contínuo de pessoas competentes e qualificadas para o exercício da função pública.”

Ao profissionalizar os servidores, o governo os torna aptos a compreender a ação governamental como um todo. Formam um quadro de pessoal capaz de identificar os dilemas que se apresentam e competente para implementar decisões eficazes, mesmo diante da escassez de recursos e da desordem institucional da máquina do governo.

Cabe ressaltar, neste momento, que Pereira (1995), ao propor a Reforma do Estado, distinguiu a burocracia denominada estratégica do restante do funcionalismo. A burocracia estratégica seria composta por servidores do núcleo estratégico (servidores civis e da alta administração burocrática responsáveis pelas leis e políticas públicas) e por servidores das atividades exclusivas do Estado (envolvem o Poder de Estado e suas funções típicas). Nesse sentido, observa Abrucio (2007, p. 74):

[...] a reforma Bresser tinha toda a razão em atuar em prol de uma burocracia estratégica, de modo que o núcleo básico tivesse um status diferenciado em relação ao restante do funcionalismo, como tem ocorrido em todo o mundo. Assim, certas funções que não constituem o núcleo do Estado podem ser realizadas por funcionários terceirizados, ou suas funções podem ser repassadas para entes privados, ao passo que as atividades essenciais precisam de um corpo meritocrático constantemente capacitado e com maior estabilidade funcional.

Torna-se, então, necessário que especial atenção seja dada à política de pessoal. E essa política passa invariavelmente pela mudança de mentalidade dos servidores públicos, pelo treinamento e profissionalização desses servidores e pela criação (ou reformulação) de carreiras, políticas estas capazes de implementar um novo modelo de gestão.

3 EFICIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O PAPEL DESEMPENHADO PELA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A eficiência foi trazida para o texto constitucional pela Emenda Constitucional 19 de 1998, no contexto da reforma administrativa do governo Fernando Henrique Cardoso, e atualmente integra o rol dos cinco princípios que norteiam a Administração Pública Brasileira, apenas formalizando, através de texto expreso na Constituição, aquilo que há algum tempo já se via na Administração Pública Brasileira. A eficiência da gestão pública liga-se à idéia de resultados, portanto, à adoção de ações que sejam orientadas para a consecução do interesse público. Este princípio também tem como lema “fazer mais com menos”.

A preocupação com a eficiência passou a fazer parte do cotidiano dos gestores públicos em razão das transformações ocorridas no final do século XX. As mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais, afetaram diretamente o setor produtivo e inviabilizaram a continuidade dos modelos autocráticos de gestão, comuns desde o Taylorismo. O procedimentalismo exacerbado, que resultava em ineficiência e lentidão, deu lugar a uma gestão focada no resultado, na adequação racional de meios a fins.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Batista Júnior (2004, p.247):

É verdade que a proximidade dos administrados pode levar à quebra da padronização, que, em muitas situações, incrementa a produtividade. No moderno mundo da informatização e da comunicação, em face das possibilidades tecnológicas contemporâneas, perante as exigências de qualidade, a dita padronização perdeu muito sua importância, e o acerto na adequação da solução à realidade concreta passou a ter maior relevo para que se atinja a eficiência. A eficiência tem a ver com o atendimento das necessidades sociais.

A sociedade atual, mais consciente de seus direitos, repudia o estigma de ineficiência que acompanha a imagem do Estado, e demanda uma Administração Pública voltada para o atingimento dos interesses coletivos. Recentemente o Supremo Tribunal Federal reconheceu esse novo perfil de cidadão em julgamento que deu origem à Súmula Vinculante n. 13. O Recurso Extraordinário 579.951-4/RN, precursor da referida Súmula, além de enfatizar a imprescindibilidade dos princípios da moralidade e da impessoalidade na administração da coisa pública, também ressalta a importância do princípio da eficiência, ligando-o à idéia de profissionalização do corpo burocrático (BRASIL, 2000a).

Em seu voto, o Ministro Relator, Ricardo Lewandowski, assevera:

E no mais das vezes, a nomeação de parentes, dada a absoluta inapetência destes para o trabalho e seu completo despreparo para o exercício das funções que alegadamente exercem, vulnera também o princípio da eficiência, introduzido pelo constituinte derivado no caput do art. 37 da Carta Magna, por meio da EC 19/98, num evidente desvio de finalidade, porquanto permite que o interesse privado, isto é, patrimonial, no sentido sociológico e também vulgar da expressão, prevaleça sobre o interesse coletivo.

A participação mais ativa da sociedade civil e o estreitamento da relação desta com o Estado, por meio de mecanismos de *accountability* e transparência, exigiram ações mais eficientes, capazes de responder aos novos anseios sociais. As organizações públicas e as pessoas que as compõem se viram obrigadas a buscar novas formas de gerenciamento através de estruturas mais integradas, descentralizadas e flexíveis.

Isto não significa que o administrador tudo pode em nome da eficiência, da celeridade e do resultado. Esses conceitos devem, no entanto, a todo momento, balizar o processo decisório, de forma que a melhor solução seja sempre buscada. Ou seja, quando houver espaço para a discricionariedade na decisão do gestor, este não pode deixar de optar pela solução mais eficiente, pois é seu dever garantir que o interesse público seja atingido, entendido aqui como a melhor satisfação possível dos interesses da coletividade.

3.1 A profissionalização do serviço público

Segundo Cerejido (2001, p. 232), um gestor público eficiente e consciente de seu papel é “antes de tudo, um cidadão que deve estar preparado intelectualmente em constante sintonia com as ininterruptas evoluções metodológicas e tecnológicas, típicas de um mundo extremamente complexo.”

Pode-se inferir, portanto, que o princípio da eficiência está intimamente relacionado com a idéia de profissionalização. Ou seja, a Administração Pública só poderá contar com resultados eficientes quando as pessoas por detrás dos atos administrativos tiverem acesso ao aprimoramento do conhecimento, através de programas de desenvolvimento e aprendizado contínuo.

Antes da introdução do modelo gerencial, vigorava no setor público uma visão quase mecanicista de administração que desconsiderava o fator “pessoa”, como se os processos e as

decisões fossem atos descolados de qualquer conduta humana direcionada para determinado fim. Aos poucos, foi-se percebendo que somente pessoas motivadas produzem resultados satisfatórios.

[...] a gestão baseada em competências não se resume à definição de competências individuais. A gestão deve se dar de maneira integrada, pressupondo [...] o alinhamento entre as competências individuais (com a competência da equipe ou do grupo) com as competências da instituição ou da organização. [...] Competência no sentido abordado não são aquelas definidas na legislação [...] é algo muito mais amplo e pressupõe o alinhamento com os programas e projetos estratégicos estabelecidos [...] (FERREIR; SILVA, 2006, p. 212-213).

Um profissional altamente especializado e formalmente treinado, típico do modelo weberiano, já não atende mais às demandas do mercado e da sociedade. A simples noção de competência ligada ao conceito de qualificação funcional e atrelada a um cargo específico deixa a desejar numa organização complexa, mutável, em um mundo globalizado.

Tornou-se necessário, portanto, que especial atenção fosse dada à política de pessoal. E essa política passa invariavelmente pela mudança de mentalidade dos servidores públicos e pela criação (ou reformulação) de carreiras, capazes de implementar um novo modelo de gestão.

De acordo com Rocha-Pinto (2006, p.15), “nesse processo, a formação profissional passou do simples adestramento – treinamento para operação – para o desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob nome genérico de competências”.

3.2 A gestão por competências

Atualmente, segundo Pires *et al.* (2005), diante da necessidade de flexibilidade e inovação, um bom estoque de bens e recursos, quando isolados, de nada adianta para uma empresa. Isto porque os produtos não agregam valor nem geram competitividade, se as pessoas responsáveis por esses produtos, não são capazes de desenvolver seus potenciais, implementando ações que potencializem os objetivos institucionais e auto-realização dos próprios funcionários.

A importância de uma boa política de pessoal fez com que o Estado adotasse preceitos advindos da área de Gestão de Pessoas.

Para Brandão e Guimarães (2001), a Gestão de Pessoas tem como carro-chefe a Gestão por Competências, vez que sua principal função é preencher a lacuna existente entre as competências que a organização possui e aquelas de que ela precisa para alcançar com sucesso sua missão institucional. O recrutamento e a seleção de pessoas e o desenvolvimento de suas capacidades são orientados para reduzir essa lacuna ou *gap*. Em outras palavras, as competências e as capacidades precisam ser trabalhadas e detectadas, de forma a se alinharem com as necessidades da organização.

Diante dessa constatação, a área ligada à Gestão de Pessoas nas organizações vem dando, cada vez mais, ênfase ao conceito de competência.

Conceituar competência tem sido o objetivo de muitos teóricos nos últimos 30 anos. Para efeitos didáticos, Brandão e Guimarães (2001, p. 9) elencaram alguns desses conceitos, elaborados por teóricos importantes da área de Recursos Humanos.

Competência pode ser compreendida como:

conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento (FLEURY e FLEURY, 2000)

tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações complexas de trabalho com as quais se depara [aliado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria (ZARIFIAN, 2001)

conjunto de atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa (SPARROW e BOGNANNO, 1994).

a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

Observe que todos esses conceitos tratam de idéias como ação orientada, resultado e desempenho na execução do trabalho, sempre em consonância com a estratégia organizacional.

Para Durand *apud* Pires *et al.* (2005), a noção de competência perpassa por três dimensões, sendo elas: conhecimento, habilidades e atitudes. Assim, para que um indivíduo

possua determinada competência é fundamental que detenha um conjunto de conhecimentos, ou seja, de saberes teóricos. Entretanto, esse fator não é suficiente, ao conhecimento deve-se somar tanto as habilidades, ou seja, os saberes técnicos e a capacidade de fazer, como as atitudes, caracterizadas aqui pela determinação, motivação e pela identificação do agente com o objeto de trabalho, necessárias à consecução de determinado propósito.

A Administração Pública se mostra eficiente quando aproveita os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores. Ao reconhecer a importância dessas dimensões, o Estado canaliza esforços e torna-se capaz alcançar as metas institucionalmente propostas. Pode-se inferir, a partir do exposto, que a Administração Burocrática, ao aclamar a padronização e o formalismo excessivo, acabou por tornar-se ineficiente, na medida em que desconsiderava o fator humano. Isto é, em última análise, os resultados – o interesse público – só se alcançam quando se trabalha as pessoas, suas atitudes e seus conhecimentos.

Ainda nessa linha de raciocínio, Longo (2007), afirma que o sucesso no trabalho não depende só do domínio de especialidades técnicas, mas de uma série de qualidades relacionadas com o equilíbrio emocional e o autoconhecimento, com a capacidade de relacionar-se com outras pessoas, de lidar com emoções e de influenciar através da liderança. São aspectos muito importantes, nem sempre levados em conta e estimulados pelos processos de gestão mais costumeiros.

No entanto, a competência não se restringe só ao nível individual, o grupo, a equipe, o setor e a própria organização acabam, com o tempo e o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, por criar uma competência organizacional. Conforme assevera Pires *et al.* (2005), a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar competências organizacionais complexas necessárias a consecução de objetivos estratégicos.

As crenças e os valores compartilhados pela organização repercutem na conduta e no desempenho dos seus funcionários. E o domínio de recursos raros, além de gerar uma vantagem competitiva, proporciona o surgimento de peculiaridades que tornam as organizações singulares em relação às demais.

O desenvolvimento institucional, que engloba o aprimoramento das competências individuais e organizacionais, só ocorre quando a organização aperfeiçoa seu sistema de Gestão de Pessoas. A preocupação com o estímulo e reconhecimento do desenvolvimento individual e em equipe, a satisfação dos empregados, a retenção de talentos e desenvolvimento de planos de carreira flexíveis não é mais uma opção organizacional, mas uma de suas principais missões.

A otimização de processos e pessoas há muito deixou de ser tópico exclusivo de empresas privadas. Atualmente, é bastante difundida dentro da Administração Pública Brasileira e, em especial, no Estado de Minas Gerais, a necessidade de concentrar esforços para desenvolver as habilidades gerenciais dos servidores, em particular, os de nível médio e os do alto escalão burocrático.

Nesse sentido, os funcionários precisam possuir uma grande versatilidade, atuando em várias funções. As principais funções são a de **administrador**, vinculada à capacidade de trabalhar com os regulamentos rotineiros; a de **produtor**, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; a de **inovador**, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; a de **integrador**, habilitado a congregar seu grupo e atuar em conjunto na busca de objetivo (ABRUCIO, 1996, p. 93).

O Governo de Minas Gerais, atento a essa nova demanda, instituiu, em 12 de março de 2008, o Programa de Desenvolvimento de Gestores Públicos (PDG Minas) que “pode ser considerado uma ação de Estado, por elevar a consciência, o patamar de educação dos gestores para a prática permanente da gestão, aperfeiçoando e desenvolvendo competências ao longo dos governos que se sucederem” (MURICI, 2008).

O PDG Minas é apenas uma ação dentro daquilo que se denominou Projeto Estruturador – Ampliação da Profissionalização de Gestores Públicos. As outras ações desse Projeto Estruturador são: mapeamento das competências básicas dos gestores, metodologia de avaliação de desempenho de gestores públicos e certificação ocupacional. (MURICI, ROQUETTE, 2007, p. 1-2).

O perfil desejado de competências dos gestores públicos pode ser visualizado no seguinte diagrama e está estreitamente ligado aos conceitos extraídos da Gestão de Pessoas (fig. 1):

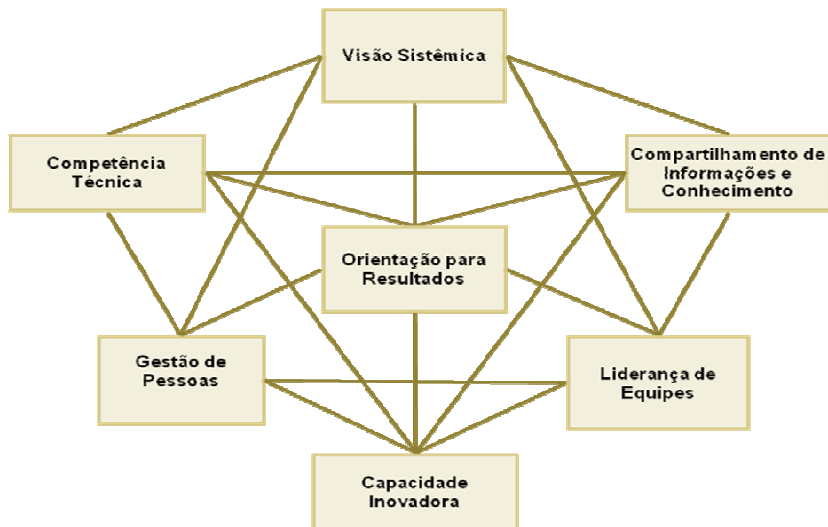


Figura 1: Perfil de Competências dos Gestores Públicos

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Perfil de competências dos gestores públicos**. Belo Horizonte, 2007b. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2009

Para compreender melhor o diagrama, cumpre esclarecer o que a Superintendência de Recursos Humanos da SEPLAG entende por cada uma das competências.

Orientação para Resultados: *Gestão de resultados* – orientação das ações para o alcance de resultados – com clarificação do contexto, com definição das prioridades, otimização dos recursos e espírito público, como pressupostos para a gestão. *Com pensamento estratégico* – demonstração de pensamento estratégico, ao relacionar os fatores externos e internos da organização para a gestão pública. Capacidade de elaborar planos que garantam o alcance dos objetivos estratégicos, com alinhamento com a visão de futuro. Análise dos riscos e das oportunidades que possam trazer impactos para o alcance dos objetivos.

Visão sistêmica: Demonstração da compreensão da dinâmica institucional, ao identificar as relações políticas e sociais intra e inter-organizacionais. Compreensão da rede de relações na qual a atividade está inserida, os elos que compõem e seus inter-relacionamentos. Entendimento de como a sua atividade gera impacto para os resultados finalísticos e agrega valor à sociedade.

Compartilhamento de informações e conhecimento: Compartilhamento de contexto, das informações e dos conhecimentos necessários para o alcance dos resultados institucionais. Disseminação dos conhecimentos, informações, práticas e contribuição para a constituição de uma cultura de compartilhamento e de cooperação. Inclui a transferência de poder, autonomia para agir, com descentralização das decisões.

Liderança de equipes: Líder visionário que inspira e que guia as pessoas e os grupos de trabalho para o alcance da visão de futuro, favorecendo a colaboração, a responsabilidade e o compromisso com o alcance de objetivos compartilhados.

Toma decisões, realiza ações efetivas, soluciona conflitos e promove trabalho em equipe.

Gestão de pessoas: Alocação, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas. Promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados. Valorização do capital humano e respeito às pessoas.

Competência técnica: Apresentação de capacidade de gerir a competência técnica em nível adequado para desenhar, planejar, gerir a execução, qualificar, otimizar e acompanhar os processos de trabalho, com os respectivos requisitos necessários.

Capacidade inovadora: Busca e implementação de novas alternativas para projetos, situações, solução de problemas, usando da criatividade, da ousadia e do conhecimento para o alcance dos resultados, com agregação de valor.(MINAS GERAIS, 2007b)

Essa ação do Projeto Estruturador compreende a apuração das competências, por meio de um questionário de avaliação em dois momentos. Inicialmente para identificar o status atual das competências e, posteriormente, para medir o grau de evolução das competências do público-alvo.

Ao fazer uso dessa metodologia a área responsável pela política de recursos humanos do Estado de Minas Gerais demonstra a relevância da Gestão de Pessoas, pois a torna uma ferramenta para implementar a reestruturação organizacional. A partir daí será possível, além de alocar as pessoas em locais nos quais elas serão melhor aproveitadas, identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento dos gestores com o objetivo de realizar programas de treinamento, incorporando as demandas de desenvolvimento para as atividades do dia-a-dia.

Além de conceituarem as competências expressas no diagrama, os responsáveis pela metodologia ainda detalharam, um a um, os itens de verificação (que se relacionam com os comportamentos esperados), os conhecimentos, as habilidades e as atitudes requeridas para o perfil dos gestores. Dessa forma, torna-se possível detectar quais as competências que cada um deles já possui e quais terão que ser desenvolvidas¹.

Em resumo, o PDG Minas pode ser entendido como um programa que visa garantir a eficiência da gestão pública, por meio da seleção, avaliação e treinamento dos gestores

¹ O detalhamento dessa metodologia pode ser acessada no sítio eletrônico da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (www.planejamento.mg.gov.br).

públicos. Reconhece, portanto, o papel essencial que os servidores desempenham em sua rotina de trabalho, ao serem, mesmo que de modo imperceptível, inseridos na complexa relação Estado, sociedade e mercado.

Faz-se necessário para o Estado, nesse contexto, utilizar o capital humano de que dispõe para alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo programa de governo. Ao participarem do PDG, os servidores compreendem a importância da mudança na forma de gerir a coisa pública e aceitam “o desafio de incorporar em suas práticas uma nova maneira de perceber, de pensar e de agir direcionada pelo planejamento de longo prazo e focada em resultados para a elevação da qualidade de vida dos destinatários das políticas públicas.” (MURICI, 2008, p.4)

O PDG Minas ganha relevância na medida em que, de acordo com Longo (2004, p.44):

vivemos numa época em que os conhecimentos especializados adquiridos em um certo momento tem sua vida útil progressivamente reduzida e os processos de aprendizagem e de requalificação são inerentes ao êxito no trabalho. Parece, então, razoável pensar que as competências genéricas que possibilitam processos de ajuste chegam a ter mais importância que o saber técnico possuído em um momento dado. Ou seja, o ativo humano é tanto mais valioso quanto mais adaptável.

Assim, torna-se imprescindível a contínua habilitação dos gestores para um desempenho satisfatório no cargo que ocupam e na equipe que assessoram, de modo a estar sempre adaptando-os e motivando-os, ou seja, tornando-os capacitados para enfrentar as mudanças tecnológicas e operacionais, cada vez mais comuns nos dias atuais.

O desenvolvimento de competências, o reconhecimento de habilidades, a transmissão de conhecimento, todas essas variáveis impactam positivamente os resultados de uma organização, seja ela pública ou privada. O investimento nas pessoas garante, em grande medida, a eficiência, uma vez que esta pode ser entendida como a articulação orientada dos gestores que, fazendo uso dos meios disponíveis, executam as tarefas a fim de que os resultados sejam otimizados.

4 O CURSO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUA CONTRIBUIÇÃO NA FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL

4.1 A Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Anteriormente à Escola de Governo, mas cumprindo papel semelhante, funcionava na FJP, desde 1974, o Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), cujo principal objetivo era elaborar e implantar programas para a educação administrativa profissional, levando-se em conta as necessidades do país. No Projeto do Centro de Desenvolvimento em Administração, ao justificar a relevância de tal instituição, consta:

Conclui-se inevitavelmente que os administradores treinados são escassos e que constituem um recurso essencial para se atingir as metas de expansão empresarial e industrial no Brasil e em Minas Gerais, em particular. Há uma grande possibilidade de que a escassez de administradores treinados venha a se tornar um estrangulamento estratégico no desenvolvimento econômico e industrial do Estado nos próximos anos. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 1977, p.4)

No final dos anos oitenta e início dos anos noventa, apesar de as ações do governo concentrarem-se nos desafios econômicos e sociais, verificou-se a necessidade de reestruturação do Estado. Essa reestruturação passava inevitavelmente por reformas no aparato burocrático, tornando-o capaz de atender às demandas sociais reprimidas.

É nesse contexto que surge a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG). Criada como uma diretoria da Fundação João Pinheiro (FJP) pela Lei Estadual 10.961, de 14 de dezembro de 1992, a EG tem como finalidade última modernizar e profissionalizar a Administração Pública, especialmente a do Estado de Minas Gerais.

Cumprir ressaltar que, apesar de as atribuições do CDA passarem a ser de competência da recém-criada Escola, estas duas unidades administrativas têm focos bastante distintos. Enquanto o CDA se incumbia de treinar gestores para a administração privada, a Escola de Governo, por sua vez, capacita gestores para trabalharem na área pública.

A importância que esse tipo de instituição exerce dentro do aparelho estatal foi posteriormente confirmada pela Emenda Constitucional n. 19/1998 que alterou o artigo 39 da Constituição Federal ao acrescentar o parágrafo 2º, dispondo que as entidades da federação

devem manter escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos.

De acordo com o Projeto Pedagógico da CSAP, incluem-se entre os objetivos específicos da Escola de Governo: (a) a formação e o aperfeiçoamento de quadros para o setor público, (b) o fortalecimento de competências na área de gestão governamental, (c) o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com as questões e problemas da administração pública, (d) a assessoria a órgãos governamentais na formulação e implementação de políticas públicas e (e) o desenvolvimento de metodologias de monitoramento e de avaliação de programas e políticas públicas.

A Escola de Governo oferece uma ampla gama de cursos de diversas modalidades, de caráter não permanente e de curta duração, voltados para área de Administração Pública em seus diversos eixos temáticos, cumprindo, assim, sua função de centro de capacitação e treinamento.

Além de capacitar e treinar servidores públicos e profissionais da área privada em atividades relacionadas à área governamental, a EG é também uma instituição de ensino superior isolada, oferecendo o curso de graduação em Administração Pública e cursos de pós-graduação *lato sensu* (Cursos de Especialização e Aperfeiçoamento) e *stricto sensu* na mesma área (Mestrado em Administração Pública).

4.2 O Curso de Administração Pública

Em destaque encontra-se o Curso de Administração Pública (CSAP), programa de graduação oferecido pela Escola de Governo, com duração de 4 anos, responsável pela formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs). O Projeto Pedagógico do CSAP esclarece que o curso tem duração total de 2.460 horas/aula, acrescidas de 300 horas/aula de estágio supervisionado e 300 horas/aula de atividades complementares de graduação, ministradas em oito semestres. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2004)

A oferta do Curso de Administração Pública ocorre regularmente desde o primeiro semestre de 1994². Neste ano, excepcionalmente, duas turmas ingressaram o CSAP, e no período de 1995 a 2003, a cada ano uma nova turma foi selecionada. A partir de 2004, a Escola passou a receber duas turmas por ano - uma a cada semestre (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2004, p. 6). A décima sexta turma colou grau em julho de 2009.

O ingresso no curso se dá por meio do concurso público vestibular. Entretanto, o concurso público vestibular é apenas uma das duas etapas para o provimento do cargo de EPPGG. A segunda etapa compreende a conclusão da graduação. Isto é, aqueles que concluem o CSAP em até dez semestres letivos, sem duas ou mais reprovações em uma mesma disciplina, são investidos nos cargos da carreira, em observância ao previsto no inciso IV, do art. 17. da Lei Estadual n. 15. 304, de 11 de agosto de 2004.

Em 2009 foram abertas 80 vagas, quarenta a cada semestre, para o Vestibular 2010, e os aprovados ingressarão, respectivamente, no XXV e XXVI CSAP. Interessante observar como o perfil dos candidatos que prestam o concurso vestibular evoluiu ao longo dos anos.

Depreende-se da análise da Tabela 1 que aumentou significativamente, na composição dos candidatos ao vestibular, o número de solteiros, enquanto o número de casados que prestam o vestibular caiu pela metade. A participação dos mais jovens, com idades entre 17 e 19 anos, que em 1997 representavam 35,38% dos inscritos, em 2009 atingiu a proporção de 68,40%. Por sua vez, o número de inscritos com mais de 30 anos de idade, caiu pela metade.

Isto significa que, atualmente, a maioria dos inscritos para o concurso da Escola de Governo prestam o vestibular do CSAP logo após terem terminado o 2º grau, é dizer, após saírem do ensino médio. Em parte, pode-se afirmar que essa mudança do perfil dos candidatos reflete os esforços de divulgação da EG nas escolas, por meio da Consultoria Junior³. A cada ano, à época das inscrições para o concurso vestibular, os integrantes dessa

² O primeiro Curso de Administração Pública foi ofertado em 1986. No entanto, a oferta do curso foi interrompida por sete anos e somente em 1994 tem-se a entrada de alunos para o II e III CSAP.

³ A Consultoria Júnior, denominada João Pinheiro Júnior (JPJr), foi fundada em março de 1998, com o intuito de ser um espaço no qual os alunos de graduação pudessem adquirir experiência prática por meio do desenvolvimento de ações no setor público. A JPJr. teve contribuição importante para a consolidação do Curso, uma vez que veio complementar a estrutura da graduação e expandir as potencialidades do CSAP. Ela desenvolve projetos nas áreas de marketing (plano de comunicação), pesquisa (diagnósticos sociais), planejamento e gestão (reestruturação organizacional, redesenho de processos, planos de cargos e salários e planos estratégicos). Disponível em < <http://www.jpjunior.com.br>>. Acesso em 27 out. 2009.

Consultoria vão às escolas públicas e privadas de Belo Horizonte para falarem e apresentarem a EG aos alunos do terceiro do ano do ensino médio.

TABELA 1: O perfil dos candidatos que prestam o vestibular do Curso em Administração Pública (CSAP) - Belo Horizonte - 1997/2009

	VI CSAP - Vestibular 1997	IX CSAP - Vestibular 2000	XII CSAP - Vestibular 2003	XV-XVI CSAP - Vestibular 2006	XXI-XXII CSAP - Vestibular 2009
Estado Civil					
Solteiro	84,24	89,2	88,87	86,32	93,05
Casado	12,18	7,1	7,63	7,49	5,48
Divorciado	2,44	2,01	1,09	1,47	0,53
Idade (em dezembro do ano anterior)					
até 17 anos	9,31	10,96	12,76	11,24	21,24
18-19 anos	26,07	38,58	36,89	34,36	47,16
20-24 anos	33,81	30,25	27,78	26,87	17,03
25-29 anos	12,46	8,33	9,18	10,75	5,81
30 anos ou mais	18,19	11,57	12,06	13,84	8,75
Conclusão ensino médio					
Escola Pública	56,3	54,01	52,77	54,89	41,08
Escola Particular	43,27	45,68	45,91	42,18	58,92
Renda mensal familiar (salário mínimo)					
até 2	4,15	2,47	7,32	12,21	11,42
de 3 a 5	21,35	20,83	32,3	36,48	34,47
de 6 a 10	30,37	32,56	25,37	25,9	27,66
de 11 a 15	19,77	16,51	14,09	9,77	11,76
mais de 16	23,94	27,31	19,46	12,22	14,69
Nível de escolaridade dos pais					
1º grau incompleto	35,53	28,79	27,24	28,01	17,27
1º grau completo	17,77	16,34	16,19	14,66	12,29
2º grau completo	26,36	27,01	27,98	29,39	32,40
Superior completo	19,49	27,32	26,74	24,59	38,04

Fonte: Dados básicos: Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP) - questionário sócio-econômico

Dados obtidos junto à Coordenação do CSAP, com base em Relatórios de Divulgação do Concurso Público Vestibular emitidos pela Consultoria Júnior, apontam que foram visitadas 120 (cento e vinte) instituições de ensino em 2007 e 234 (duzentas e trinta e quatro) instituições em 2008. Em 2009, a Consultoria João Pinheiro Júnior realizou “240 visitas em instituições de ensino, além disso, buscou-se atingir o maior número de escolas públicas, sejam elas estaduais e municipais, de modo a tentar potencializar o ingresso desses alunos na EG.” (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2009, p. 6)

Com relação à procedência dos candidatos, ainda com base na tabela acima, cabe afirmar que, em 2009, o percentual de candidatos provenientes de escolas particulares chegou a quase 60%, o que representa um aumento de um terço, com relação ao vestibular de 1997. Atualmente, portanto, mais da metade dos inscritos formaram em escolas particulares.

Não obstante esse fato, houve um aumento na proporção de jovens com renda até 5 (cinco) salários mínimos e a diminuição percentual de candidatos com renda acima de 11 (onze) salários mínimos.

A Tabela 1 aponta outro fato interessante: o aumento da escolaridade dos pais dos candidatos. O percentual de pais com ensino superior completo dobrou em 12 anos (1997-2009). Esse fato pode ser explicado por uma tendência nacional, que é o aumento da taxa de escolaridade da população brasileira.

O questionário sócio-econômico aplicado pela Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP) contempla ainda a seguinte pergunta: qual o motivo principal da escolha do curso para o qual você está se inscrevendo. Para essa pergunta o questionário propõe as seguintes respostas: possibilidade de realização pessoal, possibilidade de contribuir para a sociedade, possibilidade no mercado de trabalho, prestígio social da profissão, influência da família e/ou de terceiros, outros. Muito interessante seria, para efeito de análise nesta monografia, se fosse acrescentada a resposta “recebimento de bolsa mensal de estudo”. A bolsa de estudo percebida pelo aluno ao longo do curso, assunto que será abordado mais adiante, é sem dúvida um incentivo para se prestar o vestibular da EG e cujo impacto não pode ser desprezado.

Cumprido observar, contudo, que a tabela sob exame trata do perfil dos candidatos que prestam vestibular para o CSAP e não dos candidatos matriculados no curso. As informações extraídas do questionário sócio-econômico aplicado no momento de inscrição para o concurso pela banca examinadora são, sem dúvida, importantes para o CSAP e a FJP. No entanto, no momento da matrícula, a Escola de Governo não levanta dados que permitam traçar o perfil dos alunos que compõem o corpo discente, o que impede o *follow-up* ou a comparação entre o perfil dos candidatos ao vestibular e aos alunos que efetivamente encontram-se matriculados no curso de Administração Pública.

Outro dado interessante ligado ao vestibular do CSAP é a análise da relação candidato/vaga de seu concurso vestibular. Para o vestibular 2010, o Curso de Administração Pública terá 19 (dezenove) candidatos por vaga, ou seja, serão 1.517 alunos disputando as 80 vagas oferecidas. Para efeitos comparativos, tem-se que, no Vestibular 2009, a Universidade Federal de Minas Gerais, principal instituição de Ensino Superior no Estado e cujo vestibular

é conhecido por ser muito disputado, teve somente 5 (cinco) cursos com mais demanda do que o Curso de Administração Pública da Escola de Governo, sendo eles: Medicina (31,49 candidatos/vaga), Engenharia Ambiental (22,5), Engenharia Química (21,78), Geologia (19,69) e Administração Noturno (19,02). (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2009)

O fato de o vestibular ser concorrido permite inferir que os jovens matriculados no curso são bem preparados e com alto desempenho potencial. Essa característica do corpo discente, aliado a um projeto pedagógico consolidado, garante, em larga medida, que a EG formará servidores públicos capazes de contribuir para a consecução do bem público, atendendo, portanto, ao seu objetivo precípuo.

Além disso, a Escola de Governo conta ainda com um corpo docente permanente qualificado, composto por 13 doutores, 13 mestres e 2 especialistas.

Os aprovados no exame vestibular passam a cursar uma graduação de nível superior gratuita. Além disso, conforme disposto no §2º do art. 11 da Lei n. 15. 304/2004, o Poder Executivo concederá ao aluno que não seja servidor estadual⁴, a requerimento do interessado, bolsa de estudo mensal, de dedicação exclusiva, no valor de um salário mínimo, desde que conclua o curso em oito semestres letivos consecutivos.

Em conformidade com o disposto no §5º, art. 11, da citada Lei, aluno que optar pelo recebimento da bolsa de estudo, ao matricular-se para o 1º período, firmará termo de compromisso, pelo qual se obriga a ressarcir ao Estado os valores e equivalentes à formação e às bolsas recebidas nas seguintes hipóteses: a) caso abandonar o curso, a partir do quinto período, por motivo que não seja de saúde; b) ser reprovado duas vezes na mesma disciplina; c) não tomar posse no cargo de EPPGG, nível I e; d) não permanecer na carreira pelo período mínimo de dois anos após o ingresso.

Aqueles que excepcionalmente concluem o CSAP em até dez semestres letivos, sem duas ou mais reprovações em uma mesma disciplina, encerram a segunda etapa do concurso

⁴ O servidor público que opta por cursar o CSAP tem dispensa de ponto durante o período letivo, quando autorizado pelo órgão de origem, e tem direito à remuneração integral do cargo efetivo.

público, sendo investidos nos cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, reestruturada pela Lei Estadual nº. 15. 304, de 11 de agosto de 2004.

O CSAP se distingue por ser o único curso universitário do país cujos egressos, após graduados, integrarão uma carreira típica de estado, a de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Dessa forma, ao concluir a graduação, e tendo preenchido todos os requisitos legais, o aluno será nomeado pelo Governador para a classe inicial da carreira para atuar em órgãos e entidades da administração direta e indireta, passando a compor a estrutura do poder executivo do Estado de Minas Gerais. O profissional egresso do curso está capacitado a atuar em funções de direção, coordenação e supervisão de diferentes níveis e em diferentes áreas da administração estatal.

Formar os alunos do CSAP para atuarem como Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental requer uma formação generalista, diversificada, com ênfase no conhecimento das ciências sociais, econômicas, políticas. Além disso, os administradores públicos devem ter um profundo conhecimento, tanto teórico quanto prático, do Estado e suas instituições, e serem atores capazes de negociar e articular dentre os diferentes Poderes e setores do Estado.

O currículo atual do CSAP, reformulado em 2004, teve manifestação favorável do Conselho Estadual de Educação por meio do Parecer nº 689, de 28 de agosto de 2004 (MINAS GERAIS, 2004a). A nova grade curricular levou em consideração a questão da interdisciplinariedade e a aplicabilidade dos conceitos às atividades profissionais, quesitos primordiais para qualquer formato de curso superior nos dias atuais.

Percebe-se que o curso abarca uma gama extensa de disciplinas, principalmente nas áreas temáticas de Administração Pública e Sociologia e Política que representam quase cerca de 40% da grade curricular. Tal fato deve-se à necessidade de garantir que o curso agregue aos gestores públicos um conjunto de conhecimentos que lhes permita compreender o funcionamento do todo formado pela complexa relação Estado- Sociedade, familiarizando-os com o conhecimento técnico especializado necessário ao processo de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas e tornando-os capazes de articular ações num ambiente no qual os interesses são divergentes e, muitas vezes, confrontantes.

QUADRO 1: Currículo atual do Curso de Administração Pública (CSAP)

ÁREA TEMÁTICA	DISCIPLINAS	CARGA HORÁRIA TOTAL	% EM RELAÇÃO AO CSAP
Fundamentos Quantitativos, Finanças e Orçamento	Matemática (60 h/a) Estatística (60 h/a) Matemática Financeira (30 h/a) Introdução à Contabilidade (30 h/a) Administração Financeira e Orçamentária (60 h/a) Contabilidade Pública (60 h/a) Auditoria e Controle (60 h/a) Finanças Públicas (60 h/a)	420 h/a	17,07%
Administração Geral	Teoria Geral da Administração (60 h/a) Informática (30 h/a) Organização, Sistemas e Métodos (60 h/a) Administração de Materiais e Patrimônio (60 h/a) Administração de Recursos Humanos (60 h/a) Planejamento Estratégico (30 h/a) Sistemas de Informação e Governança Eletrônica (60 h/a) Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos (45 h/a) Marketing do Setor Público (60 h/a)	465 h/a	18,90%
Administração Pública	Administração Pública (60 h/a) Políticas Públicas (60 h/a) Gestão Pública (30 h/a) Planejamento Governamental (30 h/a) Regulação e Gestão de Serviços Públicos (60 h/a) Tópicos Especiais em Administração Pública I (30 h/a) Tópicos Especiais em Administração Pública II (30 h/a) Tópicos Especiais em Administração Pública III (30 h/a) Administração Municipal (60 h/a)	390 h/a	15,85%
Sociologia e Política	Filosofia Política (60 h/a) Formação Social do Brasil (60 h/a) Sociologia (60 h/a) Teoria Política (60 h/a) Sociologia das Organizações (60 h/a) Política Brasileira (60 h/a) Psicologia Organizacional (60 h/a) Políticas Sociais (60 h/a)	480 h/a	19,51%
Economia	Microeconomia (60 h/a) Macroeconomia (60 h/a) Economia do Setor Público (60 h/a) Crescimento e Desenvolvimento Econômico (30 h/a) Avaliação Social de Projetos (30 h/a) Economia Brasileira (60 h/a)	300 h/a	12,20%
Direito	Introdução ao Direito (45 h/a) Direito Constitucional (60 h/a) Direito Administrativo I (60 h/a) Direito Administrativo II (60 h/a)	225 h/a	9,15%
Metodologia e Pesquisa	Introdução ao Pensamento Científico (30 h/a) Metodologia Científica (30 h/a) Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão Pública (60 h/a) Metodologia de Pesquisa (60 h/a)	180 h/a	7,32%

Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Projeto Pedagógico 2007 Curso de Administração Pública - CSAP. Belo Horizonte, 2007.

Por uma opção metodológica, não consta do Quadro 1 o Estágio Curricular Supervisionado, que originalmente integra a área temática de Metodologia e Pesquisa. Este estágio, tratado pelo Regulamento nº. 07 da EG/FJP e com carga horária de 300 horas/aula, é ofertado no 7º e 8º período letivo (150h/a cada) e visa complementar do processo de ensino-aprendizagem, por meio da experiência prática, além de oferecer oportunidade de aprofundamento e novas aprendizagens em aspectos da Administração Pública e às

atribuições da carreira. Por ter natureza eminentemente prática, esta disciplina pode ser entendida como complementação à área temática de Administração Pública ou até mesmo como fase final de formação do CSAP, independente de qualquer área.

4.3 Experiências de destaque da Escola Nacional de Administração Pública e da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

O CSAP, como já foi dito, é um curso singular, vez que seus egressos, ao graduarem, são investidos na carreira de EPPGG. No Brasil, somente a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) desempenha função similar ao CSAP, ao oferecer um curso de formação, com duração de 6 meses, aos aprovados no concurso de EPPGG do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal.

Ferrarezi (2008, p. 134) ao consolidar a experiência da ENAP na formação inicial para a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental em âmbito federal, com relação à proposta de curso, constata:

Um dos desafios mais instigantes tem sido o de desenhar uma proposta de curso que priorize a formação generalista necessária à atuação da carreira, garanta organicidade às disciplinas que compõem sua estrutura curricular e, ao mesmo tempo, aplicabilidade dos conceitos e instrumentos às atividades profissionais típicas da carreira. Inclui questões que passam pela identificação das competências necessárias ao exercício profissional, nível de aprofundamento dos temas e estratégias de articulação entre os conhecimentos que impeçam a fragmentação curricular e assegurem visão multidimensional e integrada à realidade.
[...] o curso de formação mantém uma abrangência temática, abordando, no mínimo, as áreas de administração pública, ciência política, economia e políticas públicas, consideradas indispensáveis para o cumprimento das funções da carreira.

O Projeto Pedagógico do CSAP, assim o como curso oferecido pela ENAP para capacitar os aprovados no concurso de EPPGG federal em Brasília, se norteiam por diretrizes de organicidade e aplicabilidade, em razão de a agenda da administração pública exigir a análise do macrocontexto.

Os dirigentes precisam estar preparados para tomar decisões em contextos cada vez mais complexos, fazendo uso ora da teoria e de conhecimentos de caráter mais instrumentais, ora do domínio e da compreensão da realidade. Para tanto, devem ser capazes de refletir sobre todas as variáveis envolvidas na situação, de modo a analisar os riscos envolvidos nas tomadas de decisão. (FERRAREZI, 2008)

Em 2004, foi concebida pela ENAP a última versão da estrutura curricular do curso, com 440 horas/aula, para a capacitação dos EPPGGs. Este curso buscou trabalhar múltiplas competências e foi ordenado em quatro eixos: (a) Estado, Sociedade e Democracia, (b) Economia e Desenvolvimento, (c) Administração Pública e (d) Políticas Públicas. Segundo Ferrarezi (2008, p.100), havia naquele contexto, uma demanda muito grande por parte dos ministérios gestores pelo fortalecimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, daí a “ênfase no favorecimento de habilidades voltadas para a solução de problemas tomada de decisões, assim como o desenvolvimento de capacidade em promover redes e parcerias entre organizações governamentais, sociedade civil e setor privado.”

Os quatro eixos escolhidos para guiarem o curso de formação de EPPGGs na ENAP podem, a princípio, se assemelhar às áreas temáticas do CSAP. No entanto, uma análise mais aprofundada da grade curricular permite concluir que na ENAP as matérias são mais “dinâmicas”, atuais, voltadas e preocupadas com a efetiva aplicabilidade no exercício profissional. Para efeitos de ilustração, vale exemplificar. São ofertadas pela ENAP matérias do tipo: economia internacional; gestão de contratos, convênios e termos de parceria; atores políticos, participação e controles; monitoramento e avaliação de políticas públicas; análise e interpretação de dados e indicadores econômicos e sociais, dentre outros.

Verificadas essas diferenças e apontadas as similaridades, pode-se dizer que o CSAP volta-se mais para a *formação* do aluno (um currículo mais teórico com matérias “menos dinâmicas”), enquanto, por sua vez, a ENAP preocupa-se com o *aperfeiçoamento* dos aprovados no concurso (um currículo composto por disciplinas que levam em conta ferramentas de gestão contemporâneas). Isto não significa, no entanto, que a abordagem do CSAP seja inadequada ou frágil na profissionalização dos administradores públicos, ou vice-versa. São abordagens diferentes e que contemplam um público com perfil distinto. Os alunos ao ingressarem no CSAP estão saindo do ensino fundamental e são, em sua maioria, jovens de 17 a 19 anos. Na ENAP, a situação é outra, pois os aprovados no concurso de EPPGG Federal são todos graduados – a graduação é pré-requisito para a investidura no cargo.

Nesse sentido, o próprio estágio supervisionado, com carga horária de 300 horas, e a participação em seminários demonstra a preocupação da direção da Escola de Governo e da

Coordenação do CSAP com a grade curricular do curso, de modo a garantir que os alunos apliquem os conhecimentos adquiridos, ao longo do curso, no dia-a-dia dos órgãos e entidades. Daí a importância do estágio supervisionado, que pode ser tido como uma espécie de etapa final da formação do aluno.

De acordo com o Regulamento nº. 07 da EG/FJP, o Estágio Curricular Supervisionado faz parte do currículo do curso de Administração Pública, sendo disciplina obrigatória para o ingresso na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. O estágio é de suma importância da formação dos EPPG's, pois permite ao aluno aplicar, no dia-a-dia de trabalho das instituições públicas, a teoria aprendida no decorrer do curso. Ao listar os objetivos do estágio supervisionado, o referido regulamento espelha a preocupação da Coordenação do CSAP com relação à aplicabilidade dos conceitos trabalhados em sala de aula. São objetivos dessa etapa final do curso:

- Inserir o aluno em órgão ou entidade que pertença a estrutura da Administração Pública Estadual, para que em uma situação concreta de trabalho, participe da formulação, avaliação e supervisão de políticas públicas; e exerça atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização de processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial;
 - Desenvolver a capacidade de análise crítica e de compreensão da estrutura e funcionamento da Administração Pública Estadual
 - Aumentar a motivação ao estudo;
 - Aplicar, nas situações concretas de trabalho, conhecimentos adquiridos na Escola de Governo;
 - Desenvolver comportamento ético profissional adequado ao local de estágio.
- (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2005)

Um ponto interessante levantado pelo Projeto Pedagógico do CSAP relacionado ao estágio supervisionado, diz respeito à monografia. A monografia de final de curso do CSAP pode ser entendida como um produto do Estágio Curricular Supervisionado, e está obrigatoriamente vinculado com a natureza do trabalho onde se realiza o estágio curricular. Cabe, portanto, ao aluno, em sua monografia, discorrer, avaliar, criticar e sugerir melhorias ao trabalho desenvolvido na área, na qual estagiou no Estado de Minas Gerais.

A vinculação do tema da monografia ao local de estágio agrega valor ao trabalho realizado pelo aluno, pois é a oportunidade para que este concilie teoria e prática, aprimorando sua formação. Para a unidade administrativa na qual o aluno prestou serviço, a monografia deve ser vista como um documento rico e importante que, se bem utilizado, pode

contribuir para melhorar (ou quando for o caso, reestruturar) a rotina de trabalho, por apresentar ferramentas contemporâneas de gestão, permitindo, em última análise, o aperfeiçoamento da administração pública.

A Escola de Governo, buscando valorizar os trabalhos de final de curso dos alunos, implantou o chamado Concurso de Monografias. Podem inscrever-se nesse concurso alunos que obtiveram as doze maiores notas das defesas de monografia do CSAP, do qual façam parte. Os trabalhos inscritos são, então, lidos e avaliados por uma comissão de avaliação composta por professores da Escola de Governo. Para cada CSAP é selecionada uma monografia vencedora e três menções honrosas. O Quadro 2 mostra as monografias premiadas dos CSAPs XI ao XIV.

QUADRO 2: Vencedores do Concurso de Monografias do Curso de Administração Pública

	ALUNOS	TÍTULO DA MONOGRAFIA	LOCAL DE ESTÁGIO
XI CSAP	Filipe Galgani Gomes (vencedor)	Capital social e desenvolvimento social: experiências latino-americanas	Diretoria Central de Modernização da Gestão - SEPLAG
	André Victor dos Santos Barrence (menção honrosa)	Programa de Parcerias Público-Privadas do Estado de Minas Gerais: regulação econômica e accountability de resultados	Unidade Parceria Público Privada - Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico
	Felipe Bouzada Flores Viana (menção honrosa)	Acordo de Resultados: uma abordagem analítica	Diretoria Central de Monitoramento do Gerais - SEPLAG
XII CSAP	André Araújo de Melo Ribeiro (vencedora)	Política de habitação social em Minas Gerais e a redução do déficit habitacional: uma análise do Programa Lares Gerais	GERAES - SEPLAG
	Celina Pereira (menção honrosa)	A eficiência nos atos administrativos	Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças - Advocacia-Geral do Estado
	Bruno Reis de Oliveira (menção honrosa)	Construindo a regionalização da assistência à saúde em Minas Gerais: o Programa de Fortalecimento e Melhoria da Qualidade dos Hospitais do SUS/MSG - Pro-Hosp	Pro-Hosp - Secretaria de Estado de Saúde
	Luís Felipe Rauen Lopes de Souza (menção honrosa)	O papel do Tribunal de Contas do Estado no controle dos gastos da Administração Pública Direta de Minas Gerais: o processo de prestação de contas da Secretaria de Estado da Fazenda	Diretoria de Arrecadação Fazendária - Secretaria de Estado de Fazenda
XIII CSAP	André Luiz Guimarães Amorim (vencedor)	Descentralização e regionalização na assistência à saúde: um estudo da Programação Pactuada Integrada de Minas Gerais	Secretaria de Estado de Saúde
	Júlia Mara de Sousa Oliveira (menção honrosa)	Servidores detentores de função pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais: uma análise baseada na Teoria do Neo-Institucionalismo Histórico	Superintendência Central de Administração de Pessoal - SEPLAG
	Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto (menção honrosa)	Conselhos estaduais de Minas Gerais: características institucionais e funcionamento no período de 2005-2007	Superintendência Central de Coordenação Geral
	Amanda Mátar de Figueiredo (menção honrosa)	A atividade finalística da Administração Prisional e Gestão da Informação	Secretaria de Estado de Defesa Social
XIV CSAP	Leonardo Carvalho Ladeira (vencedor)	A lacuna da participação democrática no modelo de gerenciamento estratégico do Governo do Estado de Minas Gerais	GERAES - SEPLAG
	Faísal Almeida de Oliveira (menção honrosa)	Descentralização: um paralelo entre os circuitos turísticos de Minas Gerais e o modelo francês de regionalização do turismo	Secretaria de Estado de Turismo
	Thiago Bernardo Borges (menção honrosa)	A construção do alinhamento estratégico no Estado de Minas Gerais	Auditoria-Geral do Estado
	Ramon Alves Campos Neres (menção honrosa)	Ações de saúde na prisão: análise da adesão do Estado de Minas Gerais ao Plano Nacional de Saúde no Sistema Penitenciário	Secretaria de Estado de Defesa Social

Fonte: Fundação João Pinheiro, Escola de Governo

Verifica-se que a grande maioria das monografias tem seu tema ligado ao local de estágio do aluno. Além do mais, é possível, a partir da leitura dos títulos, vislumbrar a aplicabilidade prática do seu conteúdo ou verificar que as considerações acerca do tema poderão auxiliar no aprimoramento das ferramentas de gestão pública. Nesse sentido, pode-se afirmar que a contribuição dos alunos do CSAP para o setor público estadual começa antes mesmo da investidura no cargo, no momento em que se comprometem a refletir acerca dos rumos da Administração Pública atual.

Após defender a monografia, o aluno do CSAP está apto a se graduar. A graduação constitui a segunda etapa do processo seletivo e, nesse momento, o egresso é automaticamente nomeado para a classe inicial desta carreira, sendo designado para atuar em Secretarias de Estado ou outros órgãos da administração direta. Ao todo, 442 alunos já se graduaram pelo referido curso, conforme Tabela 2.

TABELA 2: Número de alunos matriculados e graduados no Curso de Administração Pública - Belo Horizonte - 1987/2004

ANO DE INGRESSO	CSAP	MATRICULADOS	GRADUADOS	EVASÃO (%)
1987	I	40	13	67,5
1994 – Fev.	II	40	29	27,5
1994 – Out.	III	40	30	25
1995	IV	40	31	22,5
1996	V	40	37	7,5
1997	VI	40	34	15
1998	VII	40	32	20
1999	VIII	40	33	17,5
2000	IX	40	35	12,5
2001	X	40	34	15
2002	XI	40	36	10
2003	XII	40	34	15
2004	XIII e XIV	80	64	20
Total	-	560	442	21

Fonte: Fundação João Pinheiro, Escola de Governo

Observe que, no decorrer dos anos, e na medida em que o CSAP se consolida enquanto curso de graduação, a taxa de evasão no curso se mantém praticamente estável. Nos últimos nove anos, ou seja, do V ao XIV CSAP, ela variou entre 7,5% e 20%, o que dá uma média de 13,25%. Não há como precisar os motivos que levam os alunos a abandonarem o curso e sabe-se que vários fatores impactam na taxa de evasão, mas resta claro que a evasão não aumentou nem diminuiu drasticamente, ao contrário, manteve-se estabilizada, reflexo,

em grande medida, do amadurecimento do curso. Por amadurecimento do curso leia-se curso com escopo bem delimitado, infra-estrutura adequada, projeto pedagógico consistente e corpo docente qualificado.

O amadurecimento do curso e todos os fatores relacionados, acima mencionados, podem ser confirmados pelo resultado do Enade em 2006. O Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), é realizado pelo Ministério da Educação e integra o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, tem por objetivo avaliar o desempenho dos alunos dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares, e as habilidades e competências necessárias para o exercício profissional.

O Ministério da Educação, em seu sítio eletrônico, explica que a cada ano, por meio de portaria, são definidas pela Comissão de Avaliação da Educação Superior (Conaes) as áreas de formação que serão avaliadas, sendo que a periodicidade máxima de aplicação do Enade em cada área é trienal.

Em 2006 o curso de Administração foi avaliado pela última vez. E nesse ano, o CSAP obteve nota 5, nota máxima, e alcançou o primeiro lugar nacional na nota dos concluintes, em um total de 1475 cursos na mesma área. Em 2009, o Enade avaliará novamente a área de Administração.

O Curso de Administração Pública obteve ainda, em 2009, nota máxima (cinco) no Índice Geral de Cursos (IGC), indicador pelo qual o MEC mensura a qualidade das instituições de ensino superior, levando em conta média ponderada das notas dos cursos de graduação e pós-graduação de cada instituição. O CSAP foi incluído na categoria Outros, por não se enquadrar nas categorias “Universidades” nem “Centros Universitários”, com cerca de mil e seiscentas instituições. Desse total, somente quinze conseguiram atingir a excelência, isto é, a nota 5.

Portanto, pode-se afirmar que o CSAP vem cumprindo sua missão, qual seja, “a de modernizar e de profissionalizar da administração pública, formando e aperfeiçoando os quadros técnicos, difundindo novas técnicas de gestão e desenvolvendo estudos e pesquisas na área de administração pública”. Isto é, a graduação oferecida pela FJP capacita seus

egressos para atuarem na área pública e os torna aptos a ocuparem cargos gerenciais e estratégicos nas áreas de gestão governamental e de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

5 A IMPORTÂNCIA DA CARREIRA DE ESPECIALISTAS EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL EM MINAS GERAIS

Não é tarefa fácil medir a importância de uma carreira ou definir como e em que grau ela contribui para o sucesso da organização da qual faz parte. Mas em tempos de Administração Gerencial e quando muito se fala sobre a profissionalização da burocracia pública, não há como fugir do assunto, principalmente no Estado de Minas Gerais, onde existe um Curso de Administração Pública dedicado exclusivamente à formação de EPPGs.

Muitas são as variáveis que devem ser levadas em consideração para se fazer a análise da importância da carreira de EPPGG em Minas. O presente trabalho considerará como variáveis mais relevantes, para efeitos dessa análise, a distribuição dos EPPGs por órgão/entidade e a participação dos mesmos em cargos de direção, assessoramento e coordenação de atividades estratégicas. Antes, no entanto, uma breve introdução, com dados recentes, sobre a situação da carreira no Estado.

Como já foi dito, compete ao EPPGG implementar e acompanhar as políticas públicas, como também exercer atividades de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública, em graus variados de complexidade e responsabilidade.

A Lei Estadual n. 15.304/2004 dispõe expressamente em seu parágrafo 4º sobre as atribuições gerais dos EPPGs.

São atribuições gerais dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

- a formulação, a avaliação e a supervisão de políticas públicas;
- o exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização dos processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial. (MINAS GERAIS, 2004b)

Mas quem são esses especialistas, quantos são, onde estão e quanto ganham? Essas são algumas das perguntas que o presente trabalho buscará responder.

Cumpra esclarecer que a análise feita neste capítulo somente irá tratar dados até o XIII CSAP, cuja formatura ocorreu em dezembro de 2007, de modo a garantir a fidedignidade dos valores apurados.

Contando com os egressos do XIII CSAP⁵, o Estado de Minas Gerais, em outubro de 2008, havia formado 411 EPPGGs. Desse total, 240 se encontravam lotados em órgãos e entidades do poder público estadual. Isto é, 58,39% dos graduados no CSAP permaneciam na carreira.

Tabela 3: Graduados no CSAP e Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs) na carreira: Belo Horizonte - 1987/1º semestre 2004

CSAP	Vestibular	Formatura	Graduados	EPPGGs na carreira	% de graduados na carreira
I	1987	1994	13	3	25
II	1994 – fev	1997 – dez	29	7	25
III	1994 – out	1998 – jun	30	11	37
IV	1995	1998 – dez	31	16	52
V	1996	1999 – dez	37	17	45
VI	1997	2000 – dez	34	16	52
VII	1998	2001 – dez	32	18	46
VIII	1999	2002 – dez	33	17	52
IX	2000	2003 – dez	35	17	49
X	2001	2004 – dez	34	28	85
XI	2002	2005 – dez	36	29	81
XII	2003	2006 – dez	34	30	86
XIII	2004 – 1º	2007 – dez	33	31	94
Total			411	240	58,39

Fonte: Fundação João Pinheiro, Escola de Governo

Nota: valores referentes ao mês de outubro/2008

Observe que, com o decorrer dos anos, a taxa de evasão na carreira vai diminuindo, sendo que nas últimas turmas ela não chega a 20% do total de alunos graduados. Tal tendência, em parte, se justifica pela obrigatoriedade de permanência nos dois anos posteriores à graduação, conforme expresso na Lei 15.304/2004, em seu art. 11, inciso IV. Antes da Lei 15.304 também havia esta obrigatoriedade. Talvez esta permanência se justifique em vista do maior acesso a cargos comissionados, como será demonstrado a seguir. Contudo, é interessante ressaltar que o percentual de EPPGGs ainda na carreira oriundos XI CSAP é de 81%, não obstante ter decorrido o tempo legalmente exigido.

Com relação à evasão dos Administradores Públicos na carreira, assevera CRUZ (2005, p. 92):

⁵ O XIV CSAP não foi analisado, pois nos dados levantados em outubro de 2008 a grande maioria desses egressos estavam lotados na SEPLAG, em razão de não terem cargos nos órgãos de exercício. É dizer, estavam à disposição do órgão com ônus para a SEPLAG.

[O Estado de Minas Gerais] não tem sido capaz de reter os especialistas que prepara porque não dispõe de um conjunto de processos organizados e capazes de se alimentar para garantir a permanência do gestor na administração pública mineira.

[...]

A fragilidade ou a incongruência da ação do Estado, expressa na baixa capacidade de retenção, fica evidenciada quando a resposta mais freqüente à causa da evasão, é o não reconhecimento da carreira (salário e atuação), seguido da ausência de benefícios para reter o servidor, para aqueles que permanecem por mais tempo, ou seja, desligam-se após o cumprimento do estágio probatório, etapa cujo cumprimento lhes garante a efetivação.

O salário, ainda de acordo com essa autora, é recorrentemente tido como uma das principais causas da evasão na carreira e apesar da questão remuneratória não constituir objeto do presente trabalho, não pode deixar de ser tratada, merecendo uma breve consideração.

A Tabela 4 apresenta estrutura salarial da carreira de EPPGG em Minas Gerais, de acordo com o disposto na Lei 17.716, de 11 de agosto de 2008.

TABELA 4: Tabela salarial da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) - MINAS GERAIS 2008
em reais (R\$)

Nível de Escolaridade	Nível	Grau									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Superior	I	1.600,00	1.659,20	1.720,59	1.784,25	1.850,26	1.918,72	1.989,71	2.063,33	2.139,67	2.218,84
Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	II	1.918,73	1.989,72	2.063,34	2.139,68	2.218,84	2.300,94	2.386,07	2.474,35	2.565,90	2.660,84
Pós-graduação "stricto sensu"	III	2.300,95	2.386,08	2.474,36	2.565,91	2.660,85	2.759,30	2.861,39	2.967,26	3.077,04	3.190,89
Pós-graduação "stricto sensu"	IV	2.759,31	2.861,40	2.967,27	3.077,06	3.190,90	3.308,96	3.431,39	3.558,35	3.690,01	3.826,53

Fonte: MINAS GERAIS. Lei n. 17.716, de 11 de agosto de 2008. Altera as Leis n.º 13.085, de 31 de dezembro de 1998, n.º 14.695, de 30 de julho de 2003, n.º 15.302, de 10 de agosto de 2004, n.º 15.304, de 11 de agosto de 2004, n.º 15.961, de 30 de dezembro de 2005, n.º 16.190, de 22 de junho, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://www.almgov.br>. Acesso em: 29 out. 2009

A estrutura da carreira de EPPGG é composta por quatro níveis de carreira e dez graus. Isto significa dizer que há 40 posicionamentos possíveis dentro da carreira, com o desenvolvimento do servidor ocorrendo mediante progressão e promoção - art. 18 da Lei n. 15.304/04, sendo que a progressão leva em conta o fator tempo, enquanto a promoção, escolaridade, tempo e avaliação de desempenho individual satisfatória. Outra distinção importante entre as formas de desenvolvimento na carreira é que a progressão permite a passagem para o grau subsequente, e a promoção trata da passagem para o nível

imediatamente superior. Os posicionamentos na carreira podem ser entendidos como possibilidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional, e servem também como forma de motivar os Especialistas a seguirem carreira dentro da Administração Pública Estadual.

Como é sabido, a Administração Pública Brasileira sempre valorizou as ocupações profissionais da área jurídica e profissionais da auditoria e fiscalização, em detrimento das carreiras técnicas típicas de Estado. Além disso, “em geral a vantagem do setor público é decrescente à medida em que nos movemos em direção à cauda superior da distribuição”(BELLUZO *apud* CAMPOS; BERNARDI, 2008, p. 4). Isto é, os salários do setor público nos níveis finais de carreira perdem em atratividade para o setor privado, onde o salário passa a ser, comparativamente, maior com o decorrer dos anos.

Com relação à política salarial, cabe ainda comparar a remuneração paga ao EPPGG mineiro com a mesma carreira em outros Estados da Federação e o Distrito Federal.

TABELA 5: Vencimento inicial da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) em alguns Estados do Brasil - 2009

ESTADO	CARREIRA	LEI DE CRIAÇÃO	VENCIMENTO INICIAL
Minas Gerais	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Lein. 17.716/2008	R\$ 1.600,00
São Paulo	Especialista em Políticas Públicas	Lei Complementar n. 1.034/2008	R\$ 3.800,00
Rio de Janeiro	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Lein. 5.355/2008	R\$ 4.200,00
Bahia	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Lein. 8.889/2003	R\$ 5.432,40
Espírito Santo	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	Lein. 8.479/2007	R\$ 6.500,00
Distrito Federal	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental		R\$ 12.325,00

Fonte: Associação Mineira de Administradores Públicos (AMAP)

Em todos os Estados (e no Distrito Federal) constantes da Tabela 5 há a carreira de EPPGG com atribuições iguais ou similares à do Estado de Minas Gerais, o que torna a comparação salarial possível. Por não ser objeto do presente do estudo, não cabe discorrer acerca da disparidade da remuneração da carreira em relação aos demais Estados. Cumpre registrar, de todo modo, que o vencimento inicial do EPPGG mineiro não chega à metade do vencimento do administrador público paulista, que percebe a segunda remuneração mais baixa dentre os elencados.

Constata-se que em Minas Gerais o vencimento básico de um EPPGG no Nível I, Grau A, é de R\$1.600,00. No entanto, a singularidade no modo de ingresso na carreira de EPPGG no Estado de Minas Gerais torna frágil qualquer tipo de comparação com a mesma

carreira em outros Estados. Isto ocorre porque há de se levar em conta, para além da análise objetiva do vencimento básico, o montante que foi gasto pelo Estado na formação desses servidores e também que a entrada de administradores públicos, em Minas, ocorre de forma regular todo ano, podendo chegar a 80 servidores/ano, se todos os EPPGGs aprovados em concurso vestibular tomarem posse após a graduação no CSAP, o que não se vislumbra nos demais entes da federação.

Em se tratando de remuneração, contudo, é mister salientar que tal assunto é, na Administração Pública Brasileira, objeto de uma decisão política, no sentido mais estrito do termo. O valor da remuneração dependerá, em última instância, de uma diretriz de governo e do cumprimento do limite para despesa total com pessoal previsto no art. 19, da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000). Portanto, a comparação de salários pagos em diferentes unidades da Federação não é o critério pertinente para determinar se a remuneração da carreira em Minas Gerais é adequada ou não.

Dito isso, pode-se agora analisar as duas variáveis que efetivamente demonstram a relevância da carreira de EPPGG no âmbito estadual, são elas: a distribuição dos EPPGGs por órgão/entidade e a participação dos mesmos em cargos de direção, assessoramento e coordenação de atividades estratégicas.

Ao estudar a distribuição de EPPGGs por órgão/entidade do Executivo Estadual pretende-se identificar aonde eles estão exercendo a carreira e se essa distribuição atende ao programa de governo “Estado para Resultados”⁶. Isto porque a definição dos cargos de administrador público fica sob a responsabilidade do Subsecretário de Estado de Gestão, em consonância com o disposto no inciso I, art. 3º do Decreto 43.362, de 02 de junho de 2003.

⁶ Em Minas Gerais, uma inovação importante introduzida no segundo mandato do governo de Aécio Neves foi o Programa Estado para Resultados que, admitindo a necessidade de um novo modelo de gestão, pretende: (a) viabilizar a ação coordenada do Estado nas Áreas de Resultados definidas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI; (b) alinhar as ações estratégicas de Governo, de forma a proporcionar a atuação articulada dos órgãos e das entidades encarregados da gestão de Projetos Estruturadores e Projetos Associados; (c) incentivar o alcance dos objetivos e metas das Áreas de Resultados, Projetos Estruturadores e Projetos Associados; (d) acompanhar e avaliar os resultados das políticas públicas implementadas pela Administração Pública do Poder Executivo estadual; (e) oferecer conhecimento público das metas e resultados relacionados à gestão estratégica do governo, de forma a contribuir para o seu controle social.” Disponível em <<http://www.estadoparare resultados.mg.gov.br>>. Acesso em 05 nov. 2009.

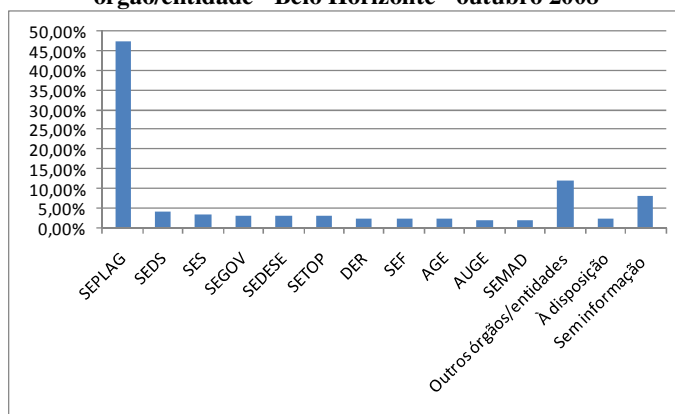
Art. 3º - Fica delegada ao Subsecretário de Estado de Gestão, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, competência para:

I – definir o número de administradores públicos a serem colocados à disposição dos órgãos e entidades previstos no parágrafo único do art. 2º.

Pode-se inferir que o Subsecretário no momento de definir a distribuição de EPPGGs nos órgãos leva em consideração a necessidade de cada órgão/entidade e quanto cada administrador poderá contribuir para o desenvolvimento de atividades, de modo a atender às prioridades e estratégias do governo.

Considerando dados relativos às turmas até o XIII CSAP, conclui-se que dos 240 EPPGGs que estavam em exercício em outubro de 2008, a grande maioria está lotada na SEPLAG (aproximadamente 114 servidores), o que representa 47,5% do total. Se somar a esse número os EPPGGs lotados no Instituto de Previdência dos Servidores de Minas Gerais - IPSEMG e na FJP, entidades vinculadas que também integram o Sistema de Planejamento e Gestão, o percentual ultrapassa os 50%.

GRÁFICO 1 – Distribuição do exercício dos EPPGGs por órgão/entidade - Belo Horizonte - outubro 2008



Fonte: Diário Oficial do Estado de Minas Gerais

Nota: dados relativos a outubro de 2008

A predominância de EPPGGs em exercício na SEPLAG pode ser explicada em razão do papel que esta Secretaria vem desempenhando como coordenadora do Choque de Gestão. Vale ressaltar que ela foi a principal responsável pela mudança de perspectiva do Executivo Estadual ao implementar, dentre inúmeras ações inovadoras, o duplo planejamento (planejamento simultâneo tanto de curto quanto de médio e longo prazo), ao gerenciar estrategicamente o portfólio de projetos prioritários do Estado e ao articular a gestão por resultados.

[A SEPLAG concentra] sob um único comando, todas as ações relativas ao Projeto [Choque de Gestão], ou seja, os instrumentos vinculados ao planejamento: orçamentos anual e plurianual, planificação de médio e longo prazos, coordenação geral das ações governamentais, bem como os instrumentos vinculados à gestão em sentido estrito: recursos humanos, governança eletrônica, logística. (VILHENA et al., 2006, p.17)

A concentração de EPPGGs nesta Secretaria também pode ser explicada em razão de os cargos da carreira de Administrador Público ficarem lotados na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, conforme previsão legal expressa no Decreto 43.362, de 02 de junho de 2003.

Art. 2º - Os cargos da carreira de Administrador Público ficam lotados na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão:

Parágrafo único – os ocupantes dos cargos de Administrador Público poderão ser colocados à disposição:

I – dos órgãos da Administração Direta e da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro;

II – das autarquias e fundações do Poder Executivo Estadual, para exercício de cargos de provimento em comissão ou funções gratificadas.

No Estado de Minas Gerais as quatro Secretarias com maior orçamento são: a Secretaria de Estado de Defesa Social, a Secretaria de Estado de Saúde, a Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas, e a Secretaria de Estado de Educação. Dessas quatro, três estão entre as dez Secretarias que mais concentram EPPGGs. Essa constatação reflete, em larga medida, a atuação estratégica desempenhada pelos administradores públicos nos órgãos responsáveis pelas atividades fins do setor público estadual.

O fato de a Secretaria de Estado de Educação não constar do gráfico e ter um número inexpressivo de EPPGGs (apenas 1 servidor), se dá em decorrência de esta secretaria ter inúmeras carreiras próprias e típicas da atividade que desempenha.

Outra reflexão possível, a partir da análise do Gráfico 1, é que Secretarias notadamente conhecidas como responsáveis pela realização de atividades meio, como a Secretaria de Estado de Governo (SEGOV), a Auditoria-Geral do Estado (AUGE) e a Advocacia-Geral do Estado (AGE), juntas concentram cerca de 8,33% dos servidores, em exercício, da carreira.

Resta inegável, portanto, que os EPPGGs, no momento de sua nomeação, vão para órgãos da Administração Direta e Indireta de significativa expressão dentro do Estado de Minas Gerais. O que significa afirmar que, à exceção da Secretaria de Estado de Educação, a

opção da SEPLAG é de alocar os administradores públicos nos órgão e entidades responsáveis mais diretamente por viabilizar a estratégia governamental.

A segunda variável a ser examinada é a ligada à participação dos administradores públicos em cargos de direção, assessoramento e coordenação de atividades estratégicas. Essa participação pode ser aferida ao se quantificar o número de gestores públicos da carreira de EPPGG que ocupam cargos em comissão (art. 37, inciso V da Constituição Federal) ou que percebem função gratificada.

Os cargos em comissão, de acordo com o art. 3º da Lei Complementar n. 174, de 26 de janeiro de 2007, “têm como atribuição a direção e a chefia de unidades administrativas, equipes de trabalho, projetos e programas, e o assessoramento técnico ou especializado nos órgãos” (MINAS GERAIS, 2007a) e são de livre nomeação e exoneração, conforme prevê a Constituição Federal. Esses cargos, também conhecidos por DAD e DAI, quando da Administração Direta e Indireta, respectivamente, podem ser ocupados por servidores efetivos ou detentor de função pública e por meio de recrutamento amplo.

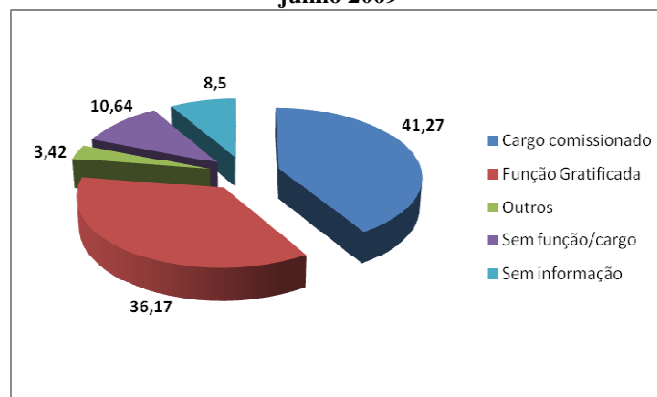
Por sua vez, a função gratificada (FGD) só pode ser atribuída a servidor efetivo ou função pública e limita-se às atividades de assessoramento e coordenação de projetos, programas e equipes de trabalho, em consonância com o disposto no art. 9º da Lei Complementar n.174/2007.

A mesma legislação contempla ainda, para aqueles que têm cargos em comissão, a gratificação temporária estratégica (GTE).

Art. 14. Fica instituída a Gratificação Temporária Estratégica – GTE -, destinada a servidor investido em cargo de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento da Administração direta, com jornada de trabalho semanal de quarenta horas, para desempenhar função estratégica em áreas consideradas de elevada complexidade ou com relevante contribuição para a Agenda de Governo constante do Plano Plurianual da Ação Governamental –PPAG [...] (MINAS GERAIS, 2007a)

Contata-se, pela análise do Gráfico 2, que 41,27% dos EPPGGs formados até o XIII CSAP tinham, no 1º semestre de 2009, cargo comissionado, sendo que mais de dois terços desses administradores acumulam a gratificação temporária estratégica (o que corresponde a aproximadamente 60 GTEs).

GRÁFICO 2 – Proporção de EPPGGs com cargos comissionados e funções gratificadas - Belo Horizonte - junho 2009



Fonte: Diário Oficial do Estado de Minas Gerais
Nota: dados relativos a junho de 2009

Além disso, outra grande parcela de administradores recebe FGD, por coordenarem ações ou assessorarem atividades tidas como relevantes no âmbito do setor público estadual.

Uma parcela pequena (3,42%), mas significativa de EPPGGs ocupam posições de destaque no Executivo Estadual. Em junho de 2009, há um administrador público ocupando a pasta de Subsecretário de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e cerca de oito EPPGGs nomeados para o cargo de Empreendedor Público.

A figura do empreendedor público é exclusiva do Estado de Minas Gerais e está regulamentada pelo Decreto n. 44.490, de 21 de março de 2007. Este profissional trabalha junto ao Programa Estado para Resultados, cujo objetivo é, em última análise, garantir a efetividade dos programas e alinhar as ações de governo às prioridades do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI. Aos empreendedores compete:

trabalhar no apoio à gestão das Áreas de Resultado, dos Projetos Estruturadores, dos Projetos Associados ou de Áreas Estratégicas, com vistas a potencializar o êxito no alcance dos resultados constantes da estratégia de governo. Assim, para que essa grande força-tarefa consiga se inserir no contexto das organizações onde atuam [...] faz-se necessário que desenvolvam um conjunto de competências. O desenvolvimento de tais competências consiste em alinhar permanentemente o trabalho dos Empreendedores Públicos à estratégia de governo, com vistas a maximização dos resultados. (BERNARDI; GUIMARÃES, 2008, p.11)

Resta inegável, por um lado, que os EPPGGs egressos da Escola de Governo desempenham papel fundamental e de relevância para a consecução da estratégia governamental, daí estarem ocupando posições de chefia e assessoramento dentro da hierarquia do Poder Público.

Por outro lado, pode-se inferir que a nomeação de EPPGGs para cargos e funções tem sido usada como forma de complementação salarial. É dizer, como instrumento dos dirigentes para garantir a permanência, em seu quadro de pessoal, de um corpo técnico qualificado e conhecedor das novas ferramentas de gestão. Esse bônus ou *plus* salarial evita, de certa forma, que haja uma saída maciça desses servidores para a iniciativa privada ou ainda para o próprio setor público, em busca de melhores salários.

A fim de ilustrar a situação acima descrita, tem-se que um EPPGG, ocupante do Nível IV, Grau J, irá, com base no plano de carreira vigente, receber menos da metade de um salário de EPPGG ocupante de cargo em comissão DAD 10, cumulado com GTE 4, posição mais elevada possível em se tratando de cargo comissionado. Segundo Campos e Bernardi (2008, p.11), “um EPPGG comissionado está em níveis superiores à média do mercado privado”.

Por todo o exposto, verifica-se que a inovação institucional e os ganhos em eficiência perquiridos pelo Estado dependem, em larga medida, da existência de um quadro de profissionais que conheçam a realidade do Estado e que dominem o uso dos instrumentos jurídico-administrativos, tornando possível o alinhamento da gestão pública com a estratégia do governo. Os EPPGGs detêm conhecimento e capacidade para tanto, assumindo papel de destaque nos diversos níveis hierárquicos da estrutura organizacional, o que pode ser comprovado pela distribuição desses administradores pelos órgãos e pelo percentual elevado de especialistas ocupantes de cargos e funções.

5 CONCLUSÃO

A Administração Pública Gerencial, modelo de gestão estatal conhecido por ter como foco os resultados e a valorização da meritocracia, requer servidores públicos altamente competentes e que se identifiquem com o *ethos* do setor público, vez que trabalharão com questões complexas que envolvem política, poder e sociedade. Nesse sentido, a reforma do Estado empreendida no Brasil, após a redemocratização do país, demonstrou ser necessário para a Administração Pública um corpo funcional especializado, conhecedor das vicissitudes do setor público e com a flexibilidade necessária para tomar decisões, resolvendo problemas ao propor soluções efetivas, além de ser capaz de considerar as demandas políticas e da sociedade quando da elaboração de políticas públicas e do planejamento governamental.

No entanto, uma Administração Pública voltada para resultados demanda pessoas, além de capazes, bem treinadas, pois são elas, em última análise, as executoras das ações e atividades que irão afetar a sociedade. Ao aproveitar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos servidores, identificando onde cada um pode contribuir mais e melhor, a Administração otimiza seus resultados, maximizando os ganhos. Torna-se, assim, possível alcançar as metas institucionalmente propostas. No Estado de Minas Gerais, esforços nesse sentido podem ser identificados no Projeto Estruturador – Ampliação da Profissionalização de Gestores que busca, entre outras ações, mapear as competências dos gestores em diferentes estágios, de modo a monitorar sua evolução. Isto é, ao reconhecer a importância da Gestão por Competências, o Estado, além de traçar o perfil dos seus servidores, é capaz de adotar práticas de desenvolvimento e fortalecimento de seu corpo técnico.

Neste contexto, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (EG) apresenta-se como um centro de capacitação e treinamento, especializado em programas voltados para o setor público. A Escola oferece cursos em diversas áreas, com destaque para o Curso de Administração Pública (CSAP), responsável pela formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGGs).

Os candidatos que prestam o vestibular do CSAP atualmente compõem-se, em sua maioria, de jovens solteiros com idade entre 17 e 19 anos, oriundos de escola particular e com renda mensal familiar de até 5 salários mínimos. O vestibular 2010, bastante competitivo, apresentou uma média de 19 candidatos por vaga. Esse nível de concorrência permite afirmar

que os aprovados no concurso vestibular são, em geral, alunos preparados e que apresentam bom desempenho acadêmico.

Conforme demonstrado, os alunos do CSAP têm em sua grade curricular uma gama rica e diversificada de áreas temáticas, recebendo uma formação que enfatiza a relevância da interdisciplinariedade dos conteúdos ofertados e a aplicabilidade dos conceitos teóricos ao dia-a-dia do trabalho.

A fim de aliar teoria e prática e tendo em vista que o curso que tem como objetivo último a investidura dos egressos na carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, os alunos ainda cumprem, como fase final do processo de formação, um estágio curricular supervisionado que lhes permite ter um contato com as atividades desenvolvidas no órgão da administração pública estadual em que, em princípio, serão lotados.

Dessa forma, os futuros administradores públicos são capacitados durante o curso para atuar em funções de direção, assessoramento e coordenação em diferentes níveis e em diversas áreas da administração estadual, o que pode ser comprovado pelo número de EPPGGs ocupando cargos ou funções estratégicas no Estado. Reflexo disso, é que cerca de quatro quintos dos profissionais egressos do CSAP possuem algum cargo comissionado e/ou recebem uma gratificação pelas atividades que desempenham junto ao Executivo Estadual.

A carreira de EPPGG é uma carreira típica de Estado e busca atender à demanda por profissionais que compreendam as peculiaridades da ação governamental. Essa afirmação é corroborada pela predominância de administradores públicos atuando na SEPLAG, órgão central de planejamento e gestão, responsável pela coordenação dos programas “Choque de Gestão” e “Estado para Resultados”. Além da referida secretaria, pode-se destacar a presença significativa de EPPGGs em três das quatro secretarias com maior orçamento no Estado, e a existência de membros da carreira nomeados para o cargo estratégico de Empreendedor Público.

Dessa forma, pode-se concluir que os profissionais egressos do CSAP são alocados em órgãos da Administração Direta e Indireta de significativa expressão dentro do Estado de

Minas Gerais, ou seja, nos órgãos e entidades responsáveis mais diretamente por viabilizar a estratégia governamental.

Esse papel estratégico desempenhado pela carreira de EPPGG justifica plenamente a alocação de recursos públicos na formação e treinamento dos seus futuros integrantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 10, 1996.

_____. Os avanços e dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e a administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998. p.173-199.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, edição comemorativa 40 anos (1967-2007), p. 68-86, 2007.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Mandamento, 2004.

BERNARDI, Mônica Moreira Esteves; GUIMARÃES, Tadeu Barreto. Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do governo do estado de Minas Gerais. In: XIII Congresso Internacional del CLAD. **Anais...** Buenos Aires, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Coletânea de Legislação Administrativa**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Recurso Extraordinário 579.951-4/RN. Brasília, 2008a. Disponível em: <www.stf.gov.br>. Acesso em 13 jun. 2009.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula Vinculante n. 13. Brasília, 2008b. Disponível em: <www.stf.gov.br>. Acesso em 12 jan. 2009.

CAMPOS, Eder Sá Alves; BERNARDI, Mônica Moreira Esteves. **Comparação de rendimentos público-privados e a carreira de EPPGG em Minas Gerais**: uma defesa da diferenciação na gestão de pessoas do Setor Público. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, set. 2008.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão de competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CEREJIDO, J. H. da C.: “O princípio constitucional da eficiência na Administração Pública”. In: **Revista de Direito Administrativo**. n. 226. Rio de Janeiro: Renovar, out./dez., 2001.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CRUZ, Rútila Maria Soares Gazzinelli. **A evasão dos administradores públicos em Minas Gerais**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2005.

FERRAREZI, Elisabete. **A experiência da ENAP na formação inicial para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG:1998 a 2006**. In: Cadernos ENAP 33, Brasília: ENAP, 2008.

FERREIRA, Afonso. SILVA, Jomara. Realinhamento de competências. In: VILHENA, Renata et al. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006, p. 211-228.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Projeto do Centro de Desenvolvimento em Administração**. Belo Horizonte, 1977.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. **Projeto Pedagógico 2007 Curso de Administração Pública - CSAP**. Belo Horizonte, 2007.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. **Regulamento n. 07 – Estágio curricular supervisionado**. Belo Horizonte, 2005.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. **Relatório Final: Divulgação do concurso público vestibular 2010 da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro**. Belo Horizonte, 2009.

GAETANI, Francisco. Políticas de gestão pública e políticas regulatórias: contrastes e interfaces. In: IX Congresso Internacional del CLAD. **Anais...** Madrid, 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de desempenho em organizações públicas descentralizadas. III Congreso Internacional del CLAD. **Anais...** Madri, 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. Uma gerência pública para os novos tempos. In: KLIKSBERG, Bernardo. **O desafio da exclusão – para uma gestão social eficiente**. São Paulo: FUNDAP, 1997, p. 74-97.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MINAS GERAIS. Conselho Estadual de Educação. Parecer n. 689, de 28 de agosto de 2004. Belo Horizonte, 2004a.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais (1989)**. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

_____. **Decreto n. 43.362, de 02 de junho de 2003.** Dispõe sobre a lotação dos cargos de Administrador Público e o estagiário curricular dos alunos do Curso Superior de Administração Pública – CSAP e dá outras providências. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 nov. 2009.

_____. **Decreto n. 44.490, de 21 de março de 2007.** Regulamenta o processo de pré-qualificação para cargos de provimento em comissão de recrutamento amplo para empregador público. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 29 out. 2009.

_____. **Lei n. 13.085, de 31 de dezembro de 1998.** Cria as carreiras que menciona, institui a Gratificação de Desempenho e a Produtividade Individual e Institucional e dá outras providências. Belo Horizonte, 1998. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 29 out. 2009.

_____. **Lei n. 15.304, de 11 de agosto de 2004.** Reestrutura a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e institui a carreira de Auditor Interno do Poder Executivo. Belo Horizonte, 2004b. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 26 jun. 2009.

_____. **Lei n. 15.961, de 31 dezembro de 2005.** Estabelece as tabelas de vencimento básico das carreiras do Poder Executivo que especifica, dispõe sobre a vantagem temporária incorporável - VTI - e sobre o posicionamento dos servidores nas carreiras e dá outras providências. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 19 ago. 2009.

_____. **Lei n. 17.716, de 11 de agosto de 2008.** Altera as Leis nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998, nº 14.695, de 30 de julho de 2003, nº 15.302, de 10 de agosto de 2004, nº 15.304, de 11 de agosto de 2004, nº 15.961, de 30 de dezembro de 2005, nº 16.190, de 22 de junho, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 29 out. 2009.

_____. **Lei Delegada n. 174, de 26 de janeiro de 2007.** Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração Direta do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 2007a. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 30 out. 2009.

_____. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Perfil de competências dos gestores públicos.** Belo Horizonte, 2007b. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2009

MURICI, Maria das Graças. PDG Minas: excelência em desenvolvimento de gestores públicos. **Revista Governança e Desenvolvimento**, CONSAD, ano 5, n. 9, jul. 2008.

MURICI, Maria das Graças; ROQUETTE, Naide Souza de Albuquerque. **Projeto estruturador ampliação da profissionalização dos gestores públicos em Minas Gerais.** Belo Horizonte, SEPLAG/MG, 2007.

NEVES, Fernanda de Siqueira; LEMOS, Carolina Siqueira. A carreira de gestor público em Minas Gerais no contexto do choque de gestão. In: XIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y a de la Administración Pública. **Anais...**Buenos Aires: nov. 2008.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 7. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 48, n. 1, p. 5-25, jan./abr.1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n.4, p. 7-26, 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, novembro 2005.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília, ENAP, 2005.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SANTANA, Ângela. A reforma do Estado no Brasil: estratégias e resultados. In: Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 7, Lisboa, 2002.

SOUZA, Regina Lina Santos. Políticas e experiências de gestão e fortalecimento da função pública: o caso brasileiro. In: VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y a de la Administración Pública. **Anais...**Panamá: out. 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Vestibular 2009. Belo Horizonte, 2009. Disponível em <http://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Candidato_vaga.pdf>. Acesso em 05 nov. 2009.

VILHENA, Renata et al. (Org.). **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.