

O PROCESSO DE ALOCAÇÃO DO ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO COMO COMPONENTE OBRIGATÓRIO DA ETAPA PRÉVIA AO INGRESSO NA CARREIRA DE EPPGG NO ESTADO DE MINAS GERAIS

BRUNO DIAS MAGALHÃES

BÁRBARA BARBOSA DIAS DOS ANJOS

MARINA FERNANDA JUNQUEIRA DA SILVA

INTRODUÇÃO

A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais observa um formato de ingresso *sui generis*, em que o curso de graduação em administração pública (Csap), oferecido pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro (Escola de Governo/FJP) constitui etapa *sine qua non*. Tal desenho institucional acaba por conectar processos de diversos subsistemas de gestão de pessoas, tais como planejamento da força de trabalho, gestão do ingresso, do desempenho e do desenvolvimento. Na prática, o Csap funciona em formato híbrido, permitindo uma formação que conecta conhecimentos, habilidades e atitudes ao desenvolvimento de competências profissionais para o exercício da gestão pública. Desde seu início, a dimensão do conhecimento prático foi enfatizada como importante elemento de integralização curricular, ganhando destaque na reforma curricular implementada em 2014, que ampliou a carga horária do estágio curricular supervisionado (ECS), atualmente definida em 500 horas. Realizado no último ano do curso, o ECS cumpre a dupla função de experimentação real dos conhecimentos adquiridos e a contribuição *in situ* na gestão e nas políticas públicas realizadas no executivo mineiro.

O presente capítulo analisa o arranjo de gestão envolvido na definição e seleção de vagas, assim como na realização do ECS do Csap, compreendendo as recentes mudanças promovidas pelas instituições envolvidas, a saber: a Escola de Governo/FJP e a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag). A análise é realizada por meio do relato participante dos condutores do processo, amparados em documentos de gestão e dados produzidos nos anos de 2020 e 2021. Pretende-se demonstrar que a conexão entre os conhecimentos teóricos e as competências práticas, em linha com as principais tendências de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas no setor público, está no cerne do desenho do ECS enquanto componente curricular obrigatório e fundamental. Ademais, argumenta-se que tal conexão se beneficia da cogestão do processo, estabelecida entre Seplag e Escola de Governo/FJP, implicando em ganhos potenciais não só para a formação levada a cabo no Csap, mas também para sua efetividade enquanto parte integrante da política de pessoal do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

Além desta introdução, o capítulo conta com três seções, a que se seguem as considerações finais. Na segunda seção, situa-se a experiência da Escola de Governo/FJP na trajetória histórica recente das escolas de governo no Brasil, apresentando brevemente as atuais tendências de formação de pessoas no setor público. Posteriormente, descreve-se o ECS, na qualidade dupla de componente curricular do Csap e etapa de preparação prática para a atuação no setor público. Finalmente, apresenta-se a mais recente configuração processual de seleção, priorização e alocação das vagas de ECS no Csap, levando em consideração as áreas estratégicas de governo e o perfil dos alunos do Csap.

ESCOLA DE GOVERNO PROF. PAULO NEVES DE CARVALHO: FORMAÇÃO, CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO DE CARREIRAS NO SETOR PÚBLICO

As escolas de governo foram inseridas como figura institucional no Brasil pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998. Suas origens, entretanto, remontam a uma sinuosa trajetória de formação e ensino da Administração Pública no país, cuja reemergência na nova república se deu, de um lado, com a criação de cursos universitários dedicados ao campo - notadamente na Fundação Getúlio Vargas e na Universidade Estadual de São Paulo - e, de outro, com a criação de órgãos estatais dedicados ao treinamento e desenvolvimento da burocracia governamental - em especial a Escola Nacional de Administração Pública (COELHO, 2019). No mesmo período, surge de forma pioneira a

Escola de Governo da Fundação João Pinheiro¹, posteriormente nomeada em homenagem a um de seus idealizadores, o administrativista mineiro Paulo Neves de Carvalho² (PINTO; RODRIGUES, 2014).

Amparada em uma iniciativa *sui generis* de formação para o serviço público civil, centrada na graduação em administração, com habilitação em administração pública, a Escola de Governo/FJP reuniu características dos modelos europeus continentais e dos modelos anglo-saxões, constituindo um formato que combinou autonomia acadêmica e vinculação às diretrizes governamentais do estado de Minas Gerais (MAGALHÃES *et al.*, 2021). Se ao fazê-lo, a iniciativa mineira inovou em meio a um cenário incerto de consolidação da formação de quadros dirigentes da burocracia pública, por outro lado não esteve imune aos dilemas e tensões da época, muitos dos quais salientes até hoje. Nesse ínterim, destacam-se os fatores eminentemente políticos (GAETANI, 1994), gerenciais (PACHECO, 2002) e institucionais (FERNANDES, 2015) subjacentes à noção ambígua de “modernização” do aparato estatal.

Ainda assim, no ano em que completa seu 30º aniversário, a Escola de Governo/FJP certamente pode regozijar-se de uma trajetória contínua de seus programas de formação, treinamento e desenvolvimento (T&D) do serviço público. Programas, ademais, com destacado desempenho em múltiplas instâncias de avaliação externa, como é o caso recente do Prêmio Augusto Tavares, concedido em 2021 pela Associação Nacional de Ensino, Pesquisa e Extensão do Campo de Públicas (ANEPECP) à dissertação “Programas de Integridade e Combate à Corrupção” (VIOL, 2019), realizada no âmbito do mestrado em Administração Pública da Escola de Governo/FJP. O Csap, por sua vez, foi avaliado por três vezes como melhor bacharelado do país em sua área de conhecimento, segundo os resultados do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)³. Neste ano, o curso forma a sua 41ª turma.

Não obstante a trajetória longeva, para que sigam havendo razões para celebrar, é fundamental compreender o permanente cenário de desafios e inovações no que diz respeito à formação de quadros para a Administração Pública. Em que pese fugir ao escopo do presente capítulo a realização de um diagnóstico preciso sobre as características, necessidades e condicionantes da política de desenvolvimento de pessoal brasileira, cumpre identificar uma tendência cada vez mais presente nos principais

¹ Lei estadual nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992. (MINAS GERAIS, 1992).

² Lei estadual nº 15.352, de 20 de setembro de 2004. (MINAS GERAIS, 2004).

³ ENADE 2006 (Administração), 2015 e 2018 (Administração Pública).

programas de T&D voltados para a área pública, a saber, o deslocamento de uma noção instrumental e conteudista de aprendizagem individual, centrada na transmissão de conhecimentos, para uma perspectiva de solução coletiva de problemas complexos, amparada no desenvolvimento de competências necessárias à transformação e mudança organizacionais e, mais amplamente, societais (COELHO; LEMOS, 2020). Tais mudanças ocorrem em paralelo a um movimento mais amplo de discussão da gestão pública enquanto disciplina profissional (BARZELAY, 2021).

No âmbito do Csap, foco deste capítulo, a preocupação com a formação baseada em competências e solução de problemas adentrou o projeto pedagógico de forma mais explícita em 2014, a partir da realização da 4ª reforma curricular do curso. Dentre outras inovações, como a introdução de uma matriz de competências e de disciplinas de projeto aplicado, houve a ampliação da carga horária dedicada ao ECS de 300 para 500 horas. Nosso argumento, portanto, é que o ECS se constitui em sua própria concepção e origem como um componente curricular voltado para a introdução reflexiva da experiência prática no âmbito da formação em administração pública conduzida pelo Csap. Argumentamos, ademais, que o fator distintivo da graduação da Escola de Governo/FJP deve-se, sobretudo, a um arranjo político-institucional bastante particular, a saber: a conexão direta do curso com a política de pessoal elaborada e implementada pela Seplag, notadamente no âmbito da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Nos dedicamos a seguir à análise desse aspecto.

A ALOCAÇÃO DE VAGAS PARA O ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO DO CSAP: PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, AVANÇOS E LIMITES

A Subsecretaria de Planejamento e Gestão da Seplag tem dentre suas atribuições, por delegação do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão⁴, a gestão estratégica da carreira de EPPGG, que abrange: realizar o gerenciamento da carreira voltado ao diagnóstico, registro e análise das necessidades dos órgãos e entidades da administração pública; estabelecer critérios e promover a adequada distribuição das vagas de ECS do Csap, atendendo às demandas dos órgãos e entidades e alinhando-as com as prioridades do Governo à época; definir as regras de exercício e os procedimentos de movimentação dos integrantes da carreira de EPPGG, observadas as diretrizes estabelecidas pelo

⁴ Minas Gerais. Decreto 45.600, de 12 de maio de 2011. (MINAS GERAIS, 2011).

Conselho de Desenvolvimento da Carreira (CDC); praticar os atos de definição de exercício e de cessão dos servidores da carreira de EPPGG; aprimorar o processo de alocação dos EPPGG, de acordo com o perfil do servidor e as atribuições do cargo, fortalecendo a gestão por competências; propor e implementar políticas de desenvolvimento para os servidores da carreira, bem como monitorar os processos de promoção e progressão; e acompanhar e monitorar, sistematicamente, o desempenho dos EPPGG.

A carreira de EPPGG, por sua vez, decorre da transformação pela Lei nº 15.304, de 11 de agosto de 2004, dos cargos da carreira de Administrador Público, criada pela Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1995, com o objetivo de “formar profissionais qualificados para atuar em gestão governamental e na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas no estado de Minas Gerais” (OLIVEIRA *et al.*, 2012, p. 47). O ingresso na carreira se dá pela realização de um concurso público de provas e títulos, do qual faz parte o Csap, ministrado pela de Governo/FJP⁵, que constitui etapa de caráter eliminatório e classificatório. Neste arranjo, a Escola de Governo/FJP possui autonomia por determinar as instruções didático-pedagógicas de funcionamento do Csap, observando a legislação que regula a matéria e ouvido o CDC da carreira de EPPGG, além de estabelecer instruções necessárias ao funcionamento do Csap, ouvida a Seplag.

De acordo com o projeto pedagógico do Csap, o ECS com 500 horas, em consonância à determinação das Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública⁶, é a principal ação de preparação dos alunos para a atuação profissional enquanto servidores públicos, futuros detentores de cargos da carreira de EPPGG. Como tal, é realizado nas unidades administrativas dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e visa integrar e preparar, efetivamente, o aluno para o exercício das atribuições da carreira pública de EPPGG. Seu arranjo, portanto, permite ao aluno o conhecimento sobre o funcionamento do órgão ou da entidade no qual irá trabalhar, sendo-lhe facilitado o desempenho das atividades que serão realizadas por ele próprio no futuro, ganhando experiência prática efetiva, antes mesmo de sua formação.

O objetivo principal do ECS é inserir o aluno no órgão ou entidade da Administração Pública Direta ou Indireta do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais,

⁵ Minas Gerais. Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010. (MINAS GERAIS, 2010).

⁶ Resolução nº 1/2014, da Câmara de Educação Superior/Conselho Nacional de Educação/Ministério da Educação. (BRASIL, 2014).

para que em uma situação concreta de trabalho, se integre e se desenvolva profissionalmente. Ao longo de sua realização, espera-se que o aluno do Csap - futuro servidor público da carreira de EPPGG - desenvolva sua capacidade de análise crítica e compreensão da estrutura e funcionamento da Administração Pública Estadual; tenha motivação para o estudo; estimule seu interesse pela administração pública e as atividades desenvolvidas; aplique, nas situações concretas de trabalho, conhecimentos adquiridos na Escola de Governo/FJP; se insira em situações reais que o aproximem dos desafios da carreira de EPPGG, buscando o desenvolvimento de habilidades e atitudes capazes de enfrentamento desses desafios; e construa um comportamento ético profissional adequado à unidade de realização do ECS e à carreira de EPPGG. Ao longo da experiência, o aluno desenvolve o seu trabalho de conclusão de curso (TCC), cujo tema está geralmente associado a problemas concretos vivenciados pelo órgão em que atua como estagiário, e para o qual conta com a orientação de um docente.

É importante mencionar que o aluno do Csap é acompanhado por um tutor que é um servidor público de nível superior de formação, que atua no âmbito do órgão ou entidade de realização do ECS. O tutor cumpre com diversas atribuições e seu papel já foi identificado como central para o sucesso da experiência⁷. Estas funções são: planejar, delegar e acompanhar as atividades do aluno no ECS, explicar e esclarecer as atividades a serem desenvolvidas, monitorar, avaliar e dar feedback acerca do seu desempenho; receber o aluno no órgão ou entidade, informando-o acerca da cultura, missão, normas e rotinas de trabalho; acompanhar o aluno e orientar acerca das atividades a serem desenvolvidas, instruindo sobre as técnicas e tecnologias necessárias ao desempenho das tarefas, observado seu desempenho e comportamento; facilitar a inserção do aluno no órgão ou entidade e proporcionar acesso às informações necessárias ao desenvolvimento das suas atividades; criar oportunidades de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na Escola de Governo/FJP, propor alternativas operacionais para as tarefas realizadas; e, ao final, avaliar o desempenho do aluno durante a realização do ECS.

O ECS já teve carga horária de 300 horas, antes da revisão do Projeto Pedagógico do Csap implementada em 2014. Atualmente se apresenta com uma carga horária total de 500 horas, que deve ser integralizada ao longo dos dois últimos períodos do curso - 250

⁷ A identificação mencionada é fruto da experiência de equipe com base nas avaliações das sucessivas iterações do ECS. Sem embargo, não se trata de uma avaliação formal. Sobre esta e outras limitações, ver seção final.

horas para cada um destes períodos. É estabelecido mediante um prévio processo de intermediação entre os alunos que devem cumprir o ECS e as vagas solicitadas pelos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, que por sua vez passam por um processo de priorização estratégica realizada pela Seplag. Tal priorização se dá a partir de fatores diversos, como a trajetória gerencial dos órgãos e entidades demandantes, as diretrizes e o planejamento estratégico governamental, entre outras. Todo o processo de alocação dos alunos do Csap para a realização do ECS é conduzido com vistas à identificação do perfil de competências de cada um, levando-se em consideração a conexão entre sua experiência, trajetória e expectativa, com as características e qualidades descritivas das vagas de ECS solicitadas e priorizadas.

Como se viu nessa seção, seja no âmbito do projeto pedagógico do Csap, seja na sua inserção como etapa preparatória para ingresso na carreira de EPPGG do Estado de Minas Gerais, o ECS está desenhado para cumprir a função precípua de desenvolvimento de competências do aluno, com vistas a sua atuação futura, e mediante uma experiência situada e orientada de imersão na realidade da gestão e das políticas públicas do Estado. Se por um lado, este arranjo *sui generis* é um dos fatores do alto desempenho do Csap enquanto bacharelado na área de administração pública, de forma alinhada às principais tendências de formação e desenvolvimento de pessoas no setor público, por outro lado, trata-se de um mecanismo complexo, cuja implementação requer uma gestão interinstitucional minuciosa. Seu êxito, portanto, não decorre imediatamente da estruturação organizacional, ou melhor, interorganizacional na qual se insere, mas depende de um processo de gestão coordenado entre os setores correspondentes da Seplag e da Escola de Governo/FJP. A seção a seguir apresenta uma análise deste processo, a partir das alterações recentes, visando identificar seus principais resultados e desafios.

A ALOCAÇÃO DE VAGAS PARA O ESTÁGIO CURRICULAR SUPERVISIONADO DO CSAP: PRIORIZAÇÃO ESTRATÉGICA, DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS, AVANÇOS E LIMITES

No ano de 2014, o Csap implementou sua 4ª revisão curricular que introduziu a matriz de competências do Csap, entre outras modificações. Baseada na compreensão de que a gestão pública exige de seus praticantes conhecimentos, habilidades e atitudes cada vez mais transversais, passou-se a complementar a dimensão do saber com as dimensões do “saber-fazer” e do “saber-ser”, vinculando a disciplina profissional ao contexto da prática no Estado de Minas Gerais. A construção da matriz de competências, ademais, implicou

a necessidade de definir mais precisamente a base sob a qual sustava-se o processo de alocação para as vagas de ECS. Neste movimento, as competências tornaram-se as próprias diretrizes para a seleção e intermediação das vagas de ECS disponíveis anualmente. Com isso, este processo foi reestruturado para cumprir a função, nada trivial, de intermediar alunos e vagas a partir das trajetórias, experiências e interesses dos primeiros, de um lado, e das oportunidades de desenvolvimento oferecidas pelas segundas, de outro. Diante de tal desafio, foram adotadas técnicas e metodologias, de modo a revelar ambos os aspectos necessários para o alcance do resultado esperado, notadamente um formulário de definição da vaga ofertada e uma matriz autodeclarada do perfil comportamental e profissional dos alunos.

Em 2019, com a reorganização administrativa da Seplag, os processos abarcados na gestão estratégica da carreira de EPPGG ganharam especial atenção em função da identificação de lacunas que impactavam sobremaneira o alcance dos resultados pretendidos. Um dos primeiros processos a serem mapeados e revisados foi o de distribuição das vagas de ECS do Csap. Muito embora tenha sido constatado que alguns entraves para o alcance de resultados mais significativos e estruturantes não poderiam ser superados com a revisão de processos, como por exemplo os decorrentes das restrições impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal⁸, foram promovidos ajustes pontuais que trouxeram resultados significativos para a distribuição de vagas do ECS do Csap.

Em linhas gerais, a revisão pautou-se por uma maior integração entre a Seplag e a Escola de Governo/FJP, de modo a possibilitar a eliminação de redundâncias ou de atividades que não agregavam valor para o processo, a redução de desperdícios e a ampliação da sinergia entre os atores para possibilitar o alcance dos resultados estratégicos da gestão da carreira de EPPGG. De maneira geral, a alocação dos alunos do Csap para as vagas do ECS, antes realizado pela Seplag, passou a ser realizada pela Escola de Governo/FJP. A razão para a mudança foi a percepção de que a Escola de Governo/FJP dispõe de um contato mais próximo e facilitado com os alunos e, por isso, detém um conhecimento mais aprofundado de seus perfis, suas trajetórias e suas expectativas. Tal conhecimento faz com que a Escola de Governo/FJP consiga identificar com mais precisão e eficiência, os comportamentos e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), ao passo que seleciona a vaga de ECS de maior aderência às perspectivas e

⁸ A Lei 101, de 04 de maio de 2000, estabelece, em seu art. 23, algumas medidas restritivas em caso de superação dos limites definidos de despesa de pessoal. (BRASIL, 2000).

interesse de desenvolvimento dos alunos do Csap, dentre as opções disponíveis. Ao fazê-lo, o que se busca é assegurar uma experiência de ECS significativa e de efetivo aprendizado, em linha com os objetivos expostos na seção anterior.

Do lado Seplog, foram reforçados os mecanismos de comunicação e orientação com os diversos órgãos e entidades demandantes, de modo a estimular o preenchimento mais detalhado do formulário de solicitação de vaga de ECS do Csap, reforçar e evidenciar a finalidade do ECS, os critérios para distribuição de vagas e os prazos do processo. Outro ponto relevante foi a disponibilização de maior tempo para definição das vagas prioritárias, a partir das demandas recebidas. Esta etapa consiste em uma decisão gerencial estratégica, tomada a partir da ponderação de múltiplos aspectos concernentes à gestão de pessoas.

É importante mencionar que a redefinição dos fluxos ocorreu em paralelo com a 5ª revisão curricular realizada pelo Csap, que reforçou o foco nas competências como aspecto fundamental de conexão entre teoria e prática na tradição de ensino em Administração Pública implementada pela Escola de Governo/FJP. Com a inspiração nas competências essenciais para a inovação no setor público, desenvolvidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as competências do Csap foram sintetizadas em cinco dimensões-chave: leitura da realidade; inovação crítica; ethos público; solução de problemas; e liderança. A figura 1 abaixo representa a articulação destas dimensões com a matriz de competências estabelecida.

O processo de alocação redesenhado teve sua implementação realizada nos anos de 2020 e 2021. Já na segunda iteração, considerando os resultados alcançados e os pontos de atenção registrados ao longo do ciclo anterior, algumas ações foram reforçadas ou aprimoradas com o intuito de tornar o processo mais eficiente e eficaz. Entre elas podemos citar o reforço da comunicação com as chefias de gabinete e unidades de recursos humanos dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual acerca do processo, com especial destaque para o mapeamento de vagas com base em competências e para o papel dos tutores enquanto facilitadores do ECS. No que diz respeito aos últimos, buscou-se reforçar a compreensão de que possuem dupla responsabilidade, a saber: a de tornar a experiência do ECS significativa tanto para a formação dos alunos, quanto para as instituições em que desempenham as atividades.

Figura 1: Matriz de competências do Csap



Fonte: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2020, p. 20

Os resultados encontrados até o momento são positivos. A aderência de perfil para as alocações de ECS foi de 100% em 2020 e de 92% em 2021. Isto porque, em 2021, para um total de 39 alunos alocados para as vagas de ECS e cumprimento de seu 1º período de integralização da carga horária, 3 alunos foram realocados para o 2º período de integralização. Tais realocações devem-se a múltiplas intercorrências ao longo do processo de realização do ECS, tendo sido classificadas para efeito desta análise como inadequações não identificadas no processo de alocação. Espera-se que para a realização do ECS ao longo do corrente ano de 2022, se verifique a manutenção da aderência em patamares superiores a 95%, compreendido como indicador de qualidade do processo.

Finalmente, cumpre indicar dois limites identificados, para os quais as equipes da Escola de Governo/FJP e da Seplag buscam soluções. Em primeiro lugar, há que se reconhecer que parte considerável do êxito no aprendizado prático que se espera no ECS depende da interação que o aluno estabelece com o ambiente organizacional no qual está inserido. Nesse sentido, somente parte do desafio pode ser endereçado no âmbito do processo de alocação, já que a experiência final dependerá em grande medida do papel desempenhado pelo tutor de estágio. Assim, compreender melhor qual o perfil deste tutor e como ele deve ser preparado e monitorado ao longo do processo é um importante ponto de desenvolvimento.

Em segundo lugar, pouco ainda se sabe sobre como avaliar o aprendizado adquirido no âmbito do ECS, seja em sua contribuição para o cumprimento curricular estabelecido no Csap, considerando a expectativa de desenvolvimento das competências indicadas na Figura 1, seja em sua contribuição para o posterior desempenho do aluno na carreira, quando nomeado. Este ponto exige um aprofundamento teórico-analítico, que faz parte de uma agenda de estudos futuros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo aborda o arranjo institucional envolvido na implementação do ECS no Csap, enquanto etapa de formação prática e situada, em conexão com os conhecimentos e as competências desenvolvidas no curso, de um lado, e as prioridades estabelecidas pela política de pessoal da Seplag, em especial no âmbito da carreira de EPPGG, de outro. Tal arranjo foi analisado em dois níveis: (i) institucional, situado no desenho do ECS e na parceria interorganizacional estabelecida entre Escola de Governo/FJP e Seplag; e (ii) gerencial, constituído pelo processo de priorização de vagas, mapeamento de perfis, alocação vaga-aluno e acompanhamento do ECS. Toda a análise esteve contextualizada na trajetória de formação, treinamento e capacitação de pessoas da Escola de Governo/FJP e na sua constante inovação para adequar-se às tendências recentes de T&D e de consolidação da gestão pública enquanto disciplina profissional.

A análise corrobora o argumento de que o bom desempenho do Csap nas avaliações nacionais deve-se à conexão de uma formação adequada com um mecanismo de ingresso no setor público. Este arranjo *sui generis*, no entanto, é complexo e requer a gestão coordenada e interorganizacional de processos, como no caso analisado. Como limites, apontou-se a necessidade de aprofundamento nas dimensões pedagógicas do ECS, desempenhadas sobretudo no âmbito da implementação pela figura do tutor, e avaliativas, que requerem mais investimento teórico-analítico.

Espera-se, finalmente, que o presente estudo possa estimular novas análises que assumam o desafio de superar os limites apontados, bem como jogar outras luzes ao ECS enquanto componente curricular – e de gestão de pessoal – que promove a reflexão na ação e o desenvolvimento de competências de gestão pública. Tal agenda de pesquisa pode pautar o aprofundamento da experiência de conexão entre teoria e prática realizada no Curso de Graduação de Administração Pública da Escola de Governo/FJP, mas não se limita a ela. De maneira geral, como se viu, trata-se de uma tendência observada na

formação, treinamento e capacitação de servidores públicos e, portanto, consiste em um relevante tópico de análise comparada e crítica, seja na área das escolas de governo, seja no Campo de Públicas.

REFERÊNCIAS

- BARZELAY, Michael. **A Gestão Pública como disciplina profissional orientada ao design**. Brasília: ENAP, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6453/1/Barzelay_completo_web_20210705.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 1, de 13 de janeiro de 2014**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração Pública, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF, 2014. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14957-rces001-14&Itemid=30192. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 15 mar. 2023.
- COELHO, Fernando de Souza. **História do ensino de administração pública no Brasil (1854-2006): antecedentes, ciclos e a emergência do Campo de Públicas**. Brasília: ENAP, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4285>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- COELHO, Fernando de Souza; LEMOS, Murilo. Escolas de Governo: conceitos, panorama no Brasil e uma agenda para o nível local. *In*: COELHO, Fernando de Souza *et al.* (org.). **Escolas de Governo: formação e capacitação de agentes públicos**. São Paulo: Oficina Municipal e Fundação Konrad Adenauer, 2020. p. 17-38. Disponível em: https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Livro-Escolas-de-Governo-formacao-e-capacitacao-de-agentes-publicos_.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.
- FERNANDES, Ciro Campos Christo. Escolas de governo: Conceito, origens, tendências e perspectivas para sua institucionalização no Brasil. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 8., 2015, Brasília. **Anais[...]**, Brasília: Even3, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2238/1/027.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Projeto Pedagógico Curso de Graduação em Administração Pública. Belo Horizonte: Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho, 2020 (atualizado em 2022). Disponível em: https://fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2022/03/2022.09.05_PROJETO-PEDAGOGICO-2021-v25.07.2022.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.
- GAETANI, Francisco. Escolas de governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 45, n.2, p. 113-148, 1994. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/803/622>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- MAGALHÃES, Bruno Dias *et al.* Reforma do projeto pedagógico do curso de graduação em administração pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro:

avanços e perspectivas. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA DO CAMPO DE PÚBLICAS, 4., 2021, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas, 2021. Disponível em:

<https://even3.blob.core.windows.net/processos/e9efa03df2c34675a4b0.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Decreto nº 45.600, de 12 de maio de 2011**. Dispõe sobre a gestão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG – e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/45600/2011/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia legislativa. **Lei nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992**. Dispõe sobre as normas de elaboração do Quadro Geral e dos Quadros Especiais, estabelece as diretrizes para a instituição dos Planos de Carreira do pessoal civil do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte: ALMG, 1992. Disponível em: https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/10961/1992;/PORTAL_SESSIONID=D55924F44D917DA09B06E3B2C1E60D25.worker1. Acesso em: 15 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia legislativa. **Lei nº 15.352, de 19 de setembro de 2004**. Dá denominação à Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15352/2004/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010**. Estabelece a estrutura da carreira estratégica de especialista em políticas públicas e gestão governamental, altera as tabelas de vencimento das carreiras policiais civis de que trata a lei complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/18974/2010/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Lei nº 47.727, de 2 de outubro de 2019**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47727/2019/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

OLIVEIRA, Kamila Pagel; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck.; SILVEIRA, Maure César; MORAES, Carlos Eduardo Simões. Retenção de pessoas no setor público mineiro: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Redacape**, São Paulo, v. 2, n. 3, p. 46-64, 2012. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/13757/10476>. Acesso em 15 mar. 2023.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP - Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 75-88, jan./mar. 2002. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/280/286>. Acesso em: 15 mar. 2023.

PINTO, Luciana Moraes R. Sardinha; RODRIGUES, Maria Isabel Araújo. A Escola de Governo “Professor Paulo Neves de Carvalho” da FJP e a formação do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESCOLAS DE GOVERNO, 10., 2014, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Rede Nacional de escolas de Governo, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1448/17/A%20Escola%20de%20Governo%200%E2%80%9CProfessor%20Paulo%20Neves%20de%20Carvalho%E2%80%9D%20da%20FJP.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

VIOL, Dalila Martins. **Entre o texto e o contexto:** institucionalização dos programas de integridade no Brasil. 2019. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro, 2019. Disponível em: <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/425/2/FJP05-000440.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.