

**A EVASÃO DOS ADMINISTRADORES
PÚBLICOS EM MINAS GERAIS**

RÚTILA MARIA SOARES GAZZINELLI CRUZ

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – CONCENTRAÇÃO EM GESTÃO DE
POLÍTICAS SOCIAIS
Escola de Governo de Minas Gerais**

**A EVASÃO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS EM MINAS
GERAIS**

*Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração Pública da Escola de
Governo da Fundação João Pinheiro.*

RÚTILA MARIA SOARES GAZZINELLI CRUZ

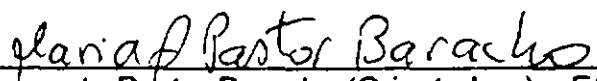
Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
2005



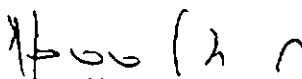
**ATA DA DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS**

Aos 25 (vinte e cinco) dias do mês de maio de 2005, foi realizada a defesa pública da dissertação intitulada "*A evasão dos administradores públicos em Minas Gerais*", elaborada por *Rútila Maria Soares Gazzinelli Cruz*, como requisito parcial para obtenção do título de mestre do Programa de Mestrado em Administração Pública: GESTÃO DE POLÍTICAS SOCIAIS, da Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho. Após a apresentação do trabalho, a mestranda foi arguida pelos membros da Comissão Examinadora, composta por Profª Maria Amarante Pastor Baracho; Profª Telma Maria Gonçalves Menicucci e Prof. Afonso Henriques Borges Ferreira. A Comissão Examinadora reuniu-se para deliberar e, considerando que a dissertação atende aos requisitos técnicos e acadêmicos previstos na legislação do programa, decidiu, por unanimidade, pela **APROVAÇÃO** da mesma. Este documento expressa o que ocorreu na sessão da defesa e será assinado pelos membros da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 25 de maio de 2005.


Profª Maria Amarante Pastor Baracho (Orientadora) – EG/FJP


Profª Telma Maria Gonçalves Menicucci – EG/FJP


Prof. Afonso Henriques Borges Ferreira – EG/FJP

Não basta ensinar ao homem uma especialidade,
Por que se tornará assim uma máquina utilizável, mas não uma especialidade.
É necessário que adquira um sentimento,
Um senso prático daquilo que é belo, do que é moralmente correto.
Deve aprender a compreender as motivações dos homens,
Suas quimeras e suas angústias
Para determinar com exatidão seu lugar a seus próximos e à comunidade.

(Albert Einstein)

Às quatro pessoas mais significativas da minha vida: o título.

Meus pais Geraldo e Moema, “in memoriam”,

Meus filhos, Carlos Eduardo e Bruno Henrique, amores presentes.

Suas contribuições foram fundamentais para que eu chegasse até aqui.

Meu pai, com o maior ensinamento: perseverar.

Minha mãe, com o melhor exemplo: ser humilde.

Carlos Eduardo, com o mais sábio conselho: relevar.

Bruno Henrique, com a mais autêntica disponibilidade e prontidão: servir.

Vocês são o fruto e a colheita.

Aos que também contribuíram para que eu caminhasse e crescesse:

Professora Maria Amarante Pastor Baracho, minha orientadora, com o estímulo todo
tempo, a novos aprendizados;

Professor Afonso Henriques Borges, por suas contribuições como ser humano e como
acadêmico;

Professora Telma Menicucci, por instigar o meu processo de reflexão;

Associação Mineira dos Administradores Públicos - AMAP, nas pessoas de André Reis e
Thiago Alvim e demais Administradores Públicos, atuais Especialistas em Políticas
Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais, por me privilegiarem com
dados e informações indispensáveis à minha pesquisa;

Andréa d'Assunção Ferreira, parceira em momentos importantes, ao longo desta
caminhada;

Dr Kleber, por apostar na minha recuperação;

Meus amigos e amigas, pelas orações,

Meus filhos, pelo carinho e paciência.

JESUS, QUE ME GUIA SEMPRE E ACIMA DE QUEM NÃO MORA NINGUÉM,
Por mais um desafio concluso.

RESUMO

Este trabalho tem como foco a evasão de recursos humanos na carreira dos administradores públicos do Estado de Minas Gerais, ora intitulada, carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Seu objetivo principal é investigar as causas, conhecer em que condições essa evasão tem ocorrido e para onde se direcionam os recursos humanos evadidos. Complementarmente, com base na análise dos dados e informações coletados, procura estabelecer algumas relações entre os condicionantes da evasão e a ação do Estado frente às questões de formação, qualificação e tratamento de recursos humanos. A evasão atinge hoje um limiar próximo a 40% (quarenta por cento) do total de profissionais que se graduaram no Curso Superior de Administração Pública - CSAP, da Escola de Governo mineira. Numa iniciativa do Estado de Minas Gerais, através da Fundação João Pinheiro, estes profissionais foram qualificados para constituir um corpo de recursos humanos públicos, permanente e estratégico, destinado a dar cabo das diferentes tarefas de modernização, no bojo da profissionalização que a Reforma do Estado dos anos 90 enfatiza. Combinou-se pesquisa e estudo quantitativo, com procedimentos metodológicos destinados a interagir informações e dados, de forma a permitir que a objetividade quantitativa fosse subsidiada pela subjetividade, numa conjugação necessária à reflexão da problemática de políticas destinadas aos recursos humanos públicos. O estudo realizado à luz da visão de ex-integrantes da carreira tem na pesquisa empírica uma possibilidade de aprofundar a reflexão. De acordo com a análise constata-se que a decisão de evadir resulta da conjugação de diferentes aspectos e que pode estar sendo construída no decorrer das diversas fases da profissionalização dos recursos humanos públicos: atração, inserção, manutenção e retenção, desenvolvimento e valorização. A evasão apresenta-se hoje como um fenômeno constante e cada vez mais precoce, em tempo de permanência na carreira e idade de quem se evade, ameaçando o seu objetivo fundamental: criar um corpo profissional permanente no serviço público mineiro. As hipóteses inicialmente formuladas parecem confirmadas: a formação possibilita empregabilidade para além da carreira e a ação do Estado de Minas Gerais para deter a evasão é acanhada.

Palavras chave: administração pública – carreira - estado - evasão - gestão governamental - políticas públicas- profissionalização- recursos humanos – reforma.

ABSTRACT 4

This paper's main theme is the escape of human resources from the career of public administrators of the state of Minas Gerais on Brazil, once called career of Specialists in Public Politics and Governmental Management. Its main objective is to investigate the causes, to know in which conditions this escape is happening, and in which direction follows the evaded human resources. In addition, based on the analysis of the collected data and information, it tries to establish some relationships between the causing factors of the escape and the actions of the State related to the problem of raising, qualifying and managing human resources. This avoidance reaches a threshold of 40% (forty percent) of all the professionals who completed the Superior Course of Public Administration – CSAP, of the school of government. By an initiative of the Government of Minas Gerais, through the Fundação João Pinheiro, these professionals were qualified to gather into a strategic group of permanent public human resources, seeking to handle the different tasks of modernization, in emphasized professional context by the 90's Reform of the State. Combining research and quantitative studies, as methodological procedures seeking to interact information and data, in a way to allow quantitative objectivity to be subsidized by subjectivity, in a conjugation needed for the reflection about the problems of public politics destined to human public resources. The study accomplished, at the point of view to former members of career, has in empirical research a possibility to deepen the reflection. According to the analysis, it is verified that the decision of avoiding results of the conjugation of different aspects and is possibly being built in elapsing of several phases of the professionalization about public human resources: attraction, insert, maintenance and retention, development and valorization. The escape is actually a phenomenon constant and each time more precocious, regarding the time of permanence in the career and the age in which the escape occurs, threatening its primary objective: to create a permanent professional group in the public service of Minas Gerais. The hypotheses initially formulated seem to be confirmed: the formation allows evaded ones to get employed after their career, and the State of Minas Gerais, procedures to stop the avoidance is timid.

Key words: career - escape- government administration - human resources - professional form - state – public administration- public policies - reform.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. A EVASÃO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS EM MINAS GERAIS	
2.1 Evasão porque estudá-la no âmbito de uma carreira do serviço público?.....	5
2.2 Evolução institucional da carreira de administrador público	10
2.3 Minas Gerais no cenário da reforma – dados econômico-financeiros.....	15
3. ESTADO, RECURSOS HUMANOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Recursos Humanos para o Estado do Futuro ou um Futuro para os Recursos Humanos do Estado?.....	
3.1 A centralidade da questão.....	19
3.2 A agenda nacional contemporânea.....	22
3.3 Aspectos de uma transição, alguns dilemas: o que se espera de uma burocracia num contexto de mudanças velozes?	27
3.4 Novos tempos, velhos alicerces, dificuldades que se repetem: recursos humanos públicos são uma estratégia para possibilitar mudanças?	34
4. METODOLOGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA.....	
4.1 Delimitação da investigação e da amostra	40
4.2 Limitações preliminares da investigação	45
4.3 Aportes metodológicos: a natureza do estudo e a coleta de dados e informações.	45
4.4 A concepção e a construção do questionário	47
5. A EVASÃO NA VISÃO DOS RESPONDENTES	
5.1 Dados básicos do Pesquisado	51
5.2 Informações sobre o momento da evasão	52
5.2.1. Evasão antes da posse	53
5.2.2. Evasão durante o cumprimento do estágio probatório	54
5.2.3. Evasão após o cumprimento do estágio probatório	55
5.3. Motivos para evadir da carreira	56
5.3.1 Antes da posse	60
5.3.2 Durante o estágio probatório	60
5.3.3. Após o cumprimento do estágio probatório	61
5.4. Referências e motivações acadêmicas	66
5.4.1 Outra formação acadêmica	66
5.4.2 Estágio curricular obrigatório	66
5.4.3 Como soube da existência do CSAP	67
5.4.4 Porque escolheu o CSAP	68
5.4.5 Expectativas antes, durante e depois do CSAP	70
5.4.6 Formação acadêmica oferecida pelo CSAP	78
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91

7. REFERÊNCIAS	97
8. ANEXOS	102
8.1 Questionário	
8.2 Legislação	

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Esta dissertação é parte do requisito para a conclusão do Mestrado em Administração Pública com concentração em Gestão de Políticas Sociais, pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro. Seu foco é a evasão de recursos humanos na carreira de administradores públicos que o Estado de Minas Gerais instituiu em 1986, no bojo dos esforços de profissionalização do serviço público, previstos na Reforma do Estado.

Minas Gerais concebe um projeto peculiar, que tem como esteio uma carreira: a formação, a qualificação profissional e a garantia de emprego, para um corpo profissional destinado a ser permanente, promover mudanças e inovar a gestão pública, no nível do aparato de governo do executivo mineiro.

A estruturação mais conhecida de um sistema de carreiras no serviço público brasileiro remonta a 1938, com o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, após, Departamento de Pessoal Civil. A profissionalização da máquina pública no nível central tem como requisitos institucionalizar o sistema do mérito e reduzir a capacidade de contratação de pessoal sem concurso público, fora do sistema de carreira dos quadros de pessoal dos ministérios, no executivo nacional.

Da década de 40 até final dos anos 60, diversos elementos de clientela e empreguismo introduzidos na administração pública federal, diminuem a capacidade de ação do DASP e colocam em segundo plano os princípios de racionalização e eficiência desejados.

Decorridos quase 70 anos da construção no Brasil de uma burocracia profissionalizada nos termos weberianos, oscilações e interferências com mais ou menos elementos de clientela e empreguismo se sucedem. Excessiva permeabilidade, sujeição à vontade dos governantes, interesses particulares e patrimonialistas manifesta-se em diferentes formas e nuances na Administração e no serviço público brasileiro.

O pano de fundo ou referência imediata parece ser sempre a questão econômica:

“...o problema da organização do aparelho estatal, no mundo inteiro, passou a ser encarado em toda a sua plenitude imediatamente depois da grande depressão econômica mundial iniciada dramaticamente com o *crack* da bolsa de Nova Iorque” (SCHWARTZMAN, 1984: 46).

No entanto, uma administração pública, a mais econômica e reduzida possível, que pudesse dar apoio a um setor privado cada vez mais pujante e independente, parece afastar-se cada vez mais da realidade nos próprios Estados Unidos, e não tem muito a ver com sociedades como a nossa, que têm uma longa tradição de participação do Estado em amplos setores da vida social (SCHWARTZMAN, 1984).

O controle social e político, aos quais a administração pública está cada vez mais sujeita são, também, o que mais a legitima no cumprimento de sua missão de atender ao interesse público.

A investigação desta dissertação tem como base o desafio contemporâneo e permanente da profissionalização da administração pública, em uma nova ordem econômica mundial,¹ sob as premissas da *Governance*² e do *Accountability*³.

Neste sentido é particularmente importante compreender o significado de investir em profissionalização, para além dos processos de reforma do Estado, mas focalizando e examinando cada aspecto do tratamento conferido ao recurso humano público, e a forma como eles se relacionam e se influenciam mutuamente. Políticas que se destinam aos recursos humanos públicos baseiam-se em valores e critérios diferenciados dos de outras

¹ GAETANI, Francisco e FARIAS, Pedro César de Lima: A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. Artigo apresentado no VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública, Lisboa Portugal 8-11, Outubro de 2002. Acesso em 25 de outubro de 2003 In: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002.pdf>.

² Governance significa a capacidade do governo resolver aspectos da pauta de problemas do país através da formulação e da implementação de políticas públicas pertinentes.

³ Accountability compreende uma palavra do idioma inglês, ainda sem uma tradução específica, envolve a noção clara de responsabilidade na gestão de recursos públicos, de prestação de contas, de responsabilidade nas decisões de alocação de recursos públicos em atendimento a algumas demandas sociais em detrimento de outras.

iniciativas, ainda que em determinados momentos, pareça útil fazer uso de padrões e princípios em que aquelas se baseiam.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma:

O segundo capítulo faz considerações sobre a relevância do tema da evasão de recursos humanos públicos, a importância de investigá-lo, traz um relato breve sobre a estrutura e a evolução da carreira mineira, objeto do estudo, e faz menção aos constrangimentos a que estão sujeitas as instâncias sub nacionais dentro dos cenários da reforma do Estado, nos aspectos correlacionados.

O terceiro capítulo contextualiza a relação reforma do estado e problemática de recursos Humanos, trazendo para o campo da reflexão teórica os aspectos considerados mais relevantes para o perfil de um gestor público e algumas relações que podem contribuir para as reflexões sobre a profissionalização da gestão pública.

O quarto capítulo descreve a metodologia utilizada para a pesquisa empírica na qual se baseia a investigação, apresenta e justifica sua construção.

O quinto e último capítulo traz os resultados, baseando-se na consistência, leitura e análise de dados e informações da pesquisa empírica e na reflexão teórica que a embasa.

O sexto e último capítulo faz as considerações finais, chamando a atenção para algumas evidências da pesquisa e suas conclusões, cuja reflexão pode ser útil para outros estudos de políticas públicas, gestão governamental e perfil dos atores envolvidos nesses processos.

CAPÍTULO II

A EVASÃO DOS ADMINISTRADORES PÚBLICOS EM MINAS GERAIS

2.1. Evasão: Por que estudá-la no âmbito de uma carreira do serviço público?

Estudos sobre evasão de recursos humanos na área pública no Brasil, notadamente para aqueles organizados em carreira, são tão inéditos quanto inovadores. Parte-se do princípio de que este recurso humano tem menor mobilidade profissional, em função das características do vínculo de emprego a que está sujeito, da natureza das atividades que lhes são destinadas e das peculiaridades do empregador.

Ao longo do tempo e por força das mudanças e de novas exigências, o Estado parece obrigado a saber sempre mais sobre cada processo que envolve o recurso humano público como e de que forma são conduzidos, na medida em que a profissionalização da Administração Pública apresenta-se como um desafio permanente.

Assim, a formação, a qualificação e os esforços para manter e desenvolver os recursos humanos, em especial os organizados em quadros de carreira e originalmente destinados ao chamado núcleo estratégico¹ do Estado, tendem a ser cada vez mais relevantes para subsidiar as metas de profissionalização que a reforma do Estado dos anos 90 reforça.

As questões relativas à mobilidade profissional inter e para além das carreiras públicas no mercado de trabalho, também sinalizam novas possibilidades de reorientação

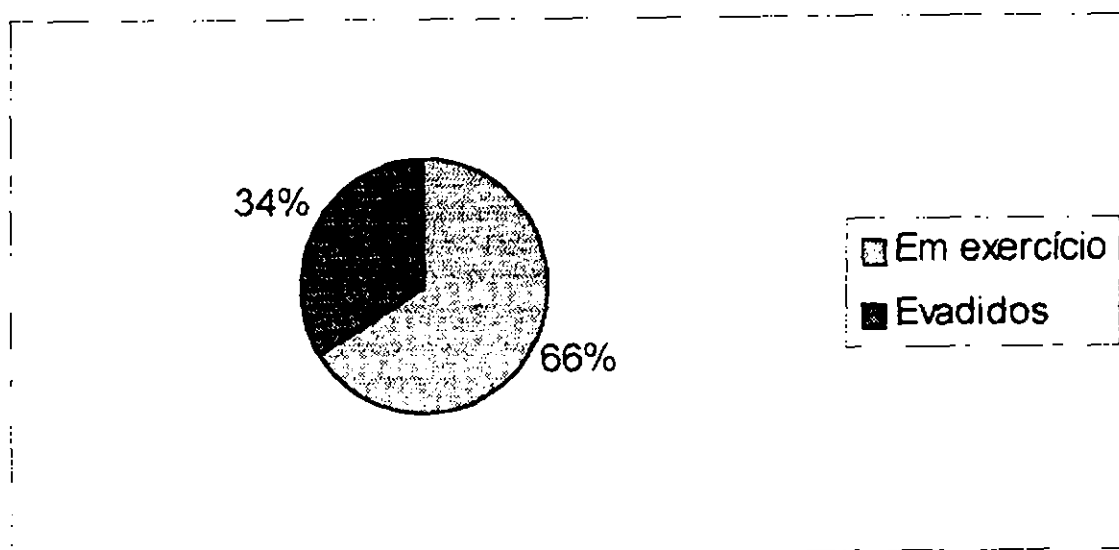
¹ Conforme SANTOS, "O núcleo Estratégico é o responsável pelo exercício das funções indelegáveis do Estado, correspondendo ao Poder Legislativo, ao Poder Judiciário, ao Ministério Público e, no Executivo, à cúpula diretiva (Presidente da República, ministros e seus auxiliares diretos), responsável pelo planejamento e formulação de políticas públicas e regulações, defesa nacional, segurança pública, relações exteriores, arrecadação de impostos, administração financeira e administração de pessoal do Estado" (SANTOS, 1997:49). BRESSER PEREIRA distingue dentro das atividades exclusivas do Estado, verticalmente, no seu topo, um núcleo estratégico onde deve ocorrer a formulação políticas públicas, (BRESSER PEREIRA, 1997:24).

dos padrões de tratamento aos recursos humanos do Estado brasileiro e pode sugerir novos caminhos para seus conteúdos e para a viabilização de políticas públicas a eles destinadas.

O estudo de que trata esta dissertação consiste na investigação da evasão na carreira de gestores que o Estado de Minas Gerais instituiu e patrocina, para constituir um corpo permanente, crítico e inovador no serviço público mineiro.

Segundo a Associação Mineira de Administradores Públicos - AMAP, em junho de 2003, a evasão da carreira já atingia 34% do total de graduados que nela ingressaram.

GRÁFICO 1
A EVASÃO DA CARREIRA
ADMINISTRADOR PÚBLICO - MINAS GERAIS

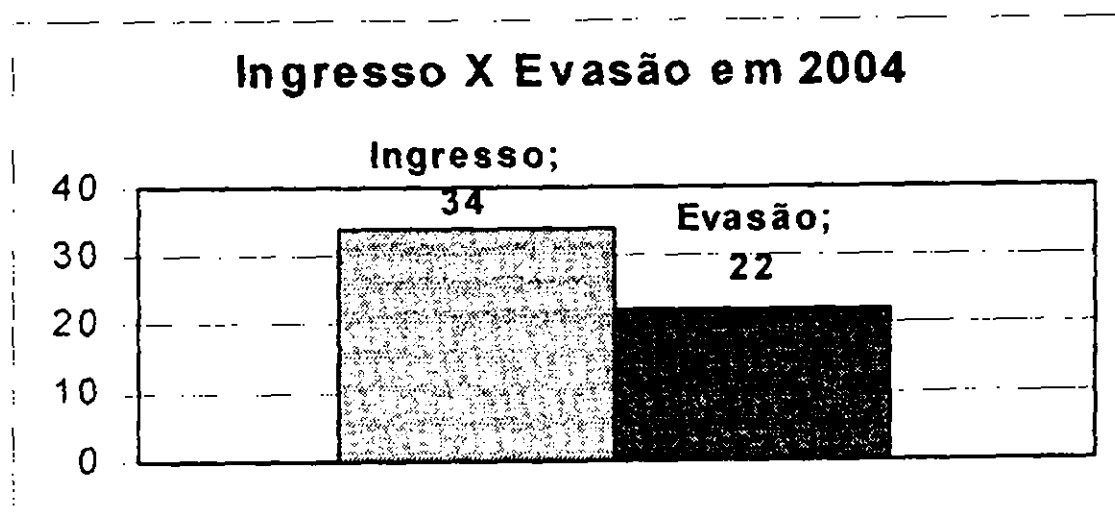


FONTE. AMAP. Associação Mineira de Administradores Públicos, III Encontro Nacional de Estudantes de Administração Pública – ENEAP, em Belo Horizonte, 2004.

A partir das evidências de que o fenômeno da evasão tem sido presente e vem aumentando desde a instituição da carreira, buscou-se através da pesquisa empírica, conhecer as causas e as características do processo de desligamento e o cenário em que ele tem ocorrido, a luz da visão dos profissionais que integraram a carreira em diferentes momentos.

Em junho de 2004, a AMAP apresentou numa oficina de debate entre Associações de profissionais da área pública no Brasil, realizada durante o III Encontro Nacional de Estudantes de Administração Pública – ENEAP, em Belo Horizonte, um dado comparativo entre ingresso e evasão, revelando que em meados de 2004, para um ingresso de 34 novos profissionais, já haviam ocorrido 22 casos de evasão na carreira. Isso é o que está representado no gráfico 2, disponibilizado pela associação.

GRÁFICO 2
INGRESSOS VERSUS EVASÃO
ADMINISTRADOR PÚBLICO - CSAP
MINAS GERAIS
2004



FONTE: AMAP: Associação Mineira de Administradores Públicos, III Encontro Nacional de Estudantes de Administração Pública – ENEAP, em Belo Horizonte, 2004.

Para melhor compreender a evasão é importante lembrar, que a formação dos profissionais que serão investidos nos cargos da carreira, inicia-se com um processo de seleção rigoroso, na forma de vestibular bastante concorrido, que terá força de concurso público, para aqueles que, uma vez aprovados, passam a ser preparados numa graduação de nível superior especializada, gratuita, subsidiada por uma ajuda pecuniária na forma de bolsa de estudo mensal concedida pelo Estado a requerimento do interessado e a título de dedicação exclusiva, até a conclusão do curso. Graduados, são empossados e passam a integrar uma carreira de especialistas do Estado, onde devem permanecer pelo tempo mínimo de dois anos.

Procedimentos específicos relativos à carreira orientam a inserção dos especialistas na administração pública e normas específicas regulamentam os critérios para sua manutenção e desenvolvimento de forma que, investidos nos cargos que a compõem, possam realizar o objetivo de aperfeiçoar a gestão pública no Estado de Minas Gerais. Para o Estado, o objetivo final é garantir a constituição de um corpo de recursos humanos permanente, cada vez mais profissionalizado.

O processo de formação complementa-se durante a graduação, por uma etapa de pré-qualificação profissional obrigatória, através de estágio no aparato governamental e realização de trabalho monográfico, exigidos para a conclusão da graduação. Após, a posse se dá em cargo inicial da carreira e o empossado passa a integrá-la como Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, em cumprimento de estágio probatório.

Sua efetivação se dará após o cumprimento de dois anos e seis meses de efetivo exercício no cargo de posse, alterado pela legislação vigente para três, na forma da legislação específica deste estágio.

Este recurso humano é submetido a critérios de ascensão próprios da carreira, com progressão via apuração de mérito, atrelada ao alcance de metas operacionais e a resultados satisfatórios de desempenho.

Está sujeito ao reconhecimento profissional e à possibilidade de remuneração diferenciada, à semelhança do que ora está proposto para outros servidores públicos.

Recentemente o público em condições de inserir-se na carreira foi ampliado, permitindo-se que, mediante atendimento a outros requisitos, como título de Mestre e aprovação em concurso específico, outros servidores públicos possam fazer jus à ocupação dos cargos que a compõem.

Além disso, a carreira de EPPGG's mineiros figura junto e se relaciona com outras carreiras do Estado, na forma da Lei 15.304, de 11 de agosto de 2004.

Estas determinações podem estar expressando o desejo e a preocupação de que possam integrar a carreira, servidores de outros segmentos profissionais, com perfil assemelhado, além de inserir a própria carreira no contexto geral de uma possível política de recursos humanos.

São sinais que só se confirmarão ao longo do tempo, com a maturação dos novos dispositivos.

A hipótese central deste trabalho é a de que o desligamento da carreira de Administradores Públicos, recém intitulada carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais contem duas faces:

A primeira resulta de uma decisão pessoal do titular de cargo da carreira, de alçar um vôo profissional para além do emprego que o Estado lhe garante, fortalecido pela obtenção de uma formação acadêmica sólida.

Esta é a face que melhor se identifica com o conceito de evasão, aqui visto como o desligamento voluntário e até planejado, em qualquer momento, obtido o requisito mínimo: a conclusão da graduação.

A outra face é a que resulta da combinação de aspectos ligados à formação: processo seletivo competitivo, visibilidade da entidade mantenedora, credibilidade da instituição formadora, solidez e adequação curricular, gratuidade do ensino e garantia de bolsa, dentre outros; com fatores ligados à profissionalização, que se relacionam à alocação, ao posicionamento, ao acompanhamento e à avaliação por desempenho, às oportunidades de desenvolvimento, aos desafios postos dentre outros, fatores sócio-econômicos, associados à garantia de emprego, perspectivas de crescimento profissional e remuneração adequada, bem como reconhecimento profissional. A forma de inserção e um bom “diferencial” teórico conferem *status* a quem adentra no serviço público mineiro reunindo as características de ser jovem e bem preparado academicamente.

Esses aspectos podem configurar no conjunto, ou isoladamente, fatores de expulsão ou de atração, dependendo da forma como forem conduzidos, interpretados e aplicados no trato conferido a quem lhes está sujeito. Na primeira alternativa, funcionam como estimuladores do fenômeno da evasão. Nas conclusões de um respondente:

“Quem é Administrador Público jamais irá se desvencilhar da formação que adquiriu, mesmo que queira. Poderá ocupar qualquer carreira que certamente terá que aplicar o conhecimento que adquiriu no Csap e no Governo de Estado,... somos preciosíssimos para outros Estados, assim como para a União. Independente da carreira que ocuparmos, seremos sempre chamados pela nossa experiência como Ap’s.”

A formação oferecida pela escola de governo mineira através do seu Curso Superior de Administração Pública - CSAP tem sido referendada por avaliações institucionalizadas bastante favoráveis, como os conceitos do antigo “provão” do Ministério da Educação e Cultura - MEC, além de figurar em outras referências consideradas positivas à visibilidade da formação.

Os integrantes da carreira embora em pequeno número, com relação ao conjunto dos servidores estaduais, já são conhecidos no aparato mineiro e muitos de seus ex-integrantes, em função da evasão na carreira, vêm ocupando cargos e desempenhando funções estratégicas importantes, em outras esferas públicas, em Minas e no Brasil.

2.2. Evolução institucional da carreira de administrador público

Segundo Nogueira, em cumprimento às metas de profissionalização preconizadas na reforma do estado dos anos 90, formata-se uma preparação acadêmica, com estruturas como as escolas de governo destinadas a formar, aperfeiçoar e aumentar a profissionalização dos agentes públicos da Administração, merecendo destaque, a recriação da sistemática de capacitação e de carreiras, (NOGUEIRA, 2004).

Na última década do século 20, diferentes modalidades de escolas de governo e de gestão pública organizam-se no Brasil.

Acompanhando as inflexões políticas, técnicas e culturais resultantes da reorganização da vida capitalista em nível global, estas instituições surgem de iniciativas acadêmicas, não-acadêmicas, governamentais e não-governamentais e vão refletir a intensa inovação tecnológica, a operação em redes de informação e comunicação e a marcante diferenciação social.

As escolas de governo surgem como a melhor opção da reforma do Estado em torno de uma competição pela disputa prática e teórica a respeito do Estado e da gestão pública e, são o *locus* privilegiado para a discussão acerca das convicções de natureza teórica, política e ideológica.

A escola de governo mineira é patrocinada por vínculos governamentais diretos, à semelhança da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP) criada como uma diretoria da instituição, pela Lei Estadual 10.961 de 14 de dezembro de 1992 é um instrumento permanente de modernização e profissionalização da administração pública, especialmente a do Estado de Minas Gerais. A formação e o aperfeiçoamento dos quadros do aparato público, da iniciativa privada, desenvolvimento de metodologias de monitoramento e de avaliação são considerados essenciais para responder aos desafios organizacionais modernos, em especial os voltados, para o fortalecimento de competências nas áreas de gestão governamental, formulação e implementação de políticas públicas e avaliação do desempenho da ação governamental e da prestação de serviços à comunidade. A Escola é, ao mesmo tempo, uma instituição de ensino superior isolada que oferece cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu e stricto sensu e programas de educação continuada destinados aos servidores públicos, agentes comunitários, profissionais e prestadores de serviço da área privada, com forte conexão com os setores governamentais. Os esforços de ensino, pesquisa e consultoria convergem para alguns dos eixos que configuram hoje a agenda pública, forjada a partir da reforma do Estado com suas exigências por maior eficácia, eficiência e efetividade, da necessidade de ampliar o conhecimento e a informação disponíveis, para formulação de políticas consistentes, que viabilizem a ação pública, pautada pela busca da redução das desigualdades e pelo aumento da equidade. Daí a ênfase na análise das relações do aparato do Estado com as instâncias de participação da sociedade civil e o mercado, de formas de gestão comprometidas com a melhoria de prestação de serviços e a boa governança. A agenda de ensino e pesquisa é bastante diversificada, abrangendo componentes políticos, socioeconômicos, culturais, institucionais e organizacionais (ESCOLA DE GOVERNO 2005) ²

O Curso Superior em Administração Pública – CSAP, oferecido como graduação, destina-se a formação de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, antigos administradores públicos, num projeto de formação e profissionalização que o Estado mantém e garante através de uma carreira específica que emprega aos egressos.

O funcionamento do curso é autorizado pelo Decreto Federal nº 92.745, de 04 de junho de 1986 e, a carreira para abrigar os egressos do curso é criada pela Lei nº 9.360, de 09 de dezembro de 1986 (alterada pela Lei nº 10.745, de 25 de maio de 1992). A Portaria Ministerial nº 1.257, de 23 de agosto de 1994 reconhece aquele funcionamento, renovado pelo Decreto Estadual de nº 42.735 de 08 de julho de 2002.

² ESCOLA DE GOVERNO; Fundação João Pinheiro: In <http://www.fjp.mg.gov.br/eg.php> Acesso em 15.04.2005.

Mantido originalmente com carga horária de 2.460, (duas mil, quatrocentas e sessenta) horas/aula acrescidas de 300 (trezentas) horas/aula de estágio supervisionado e 300 (trezentas) horas/aula de atividades complementares, o curso é ministrado em 8 (oito) semestres letivos.

Embora não seja objetivo deste trabalho tecer considerações sobre aspectos específicos da grade curricular do curso, torna-se relevante exibir este dado, tendo em vista a recente alteração que a grade sofreu e que pode refletir no fenômeno da evasão, em função de mudanças quantitativas e qualitativas.

A tabela 1 mostra a distribuição evolutiva percentual da participação de cada área de concentração das disciplinas ministradas no curso, no período compreendido entre 1987 e 1999.

TABELA I
EVOLUÇÃO PERCENTUAL DAS ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO DAS DISCIPLINAS DO CURSO
SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BELO HORIZONTE – MINAS GERAIS – 1987-1999
(EM PERCENTUAL.)

Área de Concentração	ICSAP	II CSAP	III CSAP	IV CSAP	V CSAP	V CSAP	VII CSAP
Administração Pública	7,00	14,50	14,50	13,20	13,00	14,00	14,50
Administração	26,00	30,50	30,6	30,00	27,50	23,40	20,30
Ciências Exatas	8,62	3,90	4,00	4,00	3,67	4,00	4,00
Direito	19,00	9,30	9,50	9,30	8,71	9,00	9,50
Economia	7,00	7,23	7,60	7,60	6,80	7,00	7,98
Estágios	8,62	9,61	10,00	9,55	9,17	9,40	9,40
Informática	5,50	4,00	4,45	4,58	3,00	3,40	3,20
Língua Estrangeira	-	-	-	2,60	11,00	11,00	11,50
Metodologia	5,16	5,76	4,00	4,00	3,67	4,00	3,80
Política	3,50	3,60	3,70	3,57	3,00	3,40	4,00
Psicologia	3,50	2,00	2,30	2,60	1,82	2,00	4,10
Seminários	2,50	3,80	3,95	3,60	3,66	4,00	3,84
Sociologia	3,60	5,80	5,40	5,40	5,00	5,40	3,88
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

FONTE: DADOS BÁSICOS: AFONSO, Viviane, Inserção e Atuação dos Egressos do Curso Superior de Administração Pública no Poder Executivo Estadual: uma análise do Caso. Belo Horizonte, 2001:37

Estão contidos na tabela 2 os dados disponibilizados pela Escola de Governo. Refere-se apenas a reforma curricular de 2004. Percebe-se de forma geral, que a adição das disciplinas relacionadas a marketing do setor público e crescimento e desenvolvimento econômico, enfatiza a dimensão mercadológica e econômica necessária a formação de um gestor público para uma reflexão técnico e política abrangente voltada para a compreensão do novo espaço societal.

TABELA 2
CARGA HORÁRIA POR PERÍODO DE CURSO E ÁREAS DE CONCENTRAÇÃO DAS DISCIPLINAS
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURRÍCULO NOVO - 2004

Área de Concentração	TOTAL									L	%
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º			
Administração Pública	0	30	60	240	210	270	60	90		960	34,78
Administração	60	0	120	0	0	0	0	0		180	6,52
Ciências Exatas	60	90	0	0	0	0	0	0		150	5,43
Direito	45	60	60	60	0	0	0	0		225	8,15
Economia	0	60	60	0	0	0	0	0		120	4,35
Estágios	0	0	0	0	0	0	150	150		300	10,87
Informática	30	0	0	0	60	60	0	0		150	5,43
Língua Estrangeira	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0,00
Metodologia	30	0	0	0	30	0	105	0		165	5,98
Política	120	60	60	0	0	0	60	0		300	10,87
Psicologia	0	0	0	60	0	0	0	0		60	2,17
Seminários	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0,00
Sociologia	0	60	0	0	0	0	0	0		60	2,17
Outras Disciplinas											
Marketing do Setor Público	0	0	0	0	0	0	0	60		60	2,17
Crescimento e Desenvolvimento Econômico	0	0	0	0	30	0	0	0		30	1,09
											100,0
TOTAL	345	360	360	360	330	330	375	300		2760	0

FONTE: ESCOLA DE GOVERNO: Curso Superior de Administração Pública –
Habilitação em Administração Pública - Currículo Novo 2004

O CSAP teve o propósito de constituir-se num instrumento estratégico para a modernização do serviço público, e destina-se hoje, de forma pontual à formação de profissionais para atuar na formulação, implantação e avaliação de políticas públicas.

O profissional egresso do curso é capaz de atuar em funções de direção, coordenação e supervisão de diferentes níveis e em diferentes áreas da administração estatal. A sua formação teórica completa-se por Estágio Curricular Supervisionado em órgãos da Administração Pública, o que lhe possibilita interagir com a área profissional de sua escolha.

2.3. Minas Gerais no cenário da reforma: dados econômico-financeiros

No Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal trouxe à administração pública, limites na execução orçamentária das despesas públicas, mais especificamente nas despesas com pessoal, mediante aperfeiçoamentos de dispositivos das Leis Camata I (Lei Complementar Federal nº 82, de 27 de março de 1995) e Camata II (Lei Complementar Federal nº 96, de 31 de maio de 1999). Ambas, são revogadas a partir da entrada em vigor da Lei nº 101, de 04 de maio de 2000

Verifica-se que Minas Gerais, no período compreendido entre dezembro de 2002 e agosto de 2003, executa suas despesas com pessoal acima dos limites legais e prudenciais firmados nos artigos 20 e 22 da Lei de Responsabilidade Fiscal (Tabela 1). Observam-se dificuldades no orçamento corrente (receita corrente menos despesa corrente) e no orçamento total. Mais recentemente, o Estado apresenta os resultados relativos ao déficit zero, obtido mediante corte de gastos públicos e aumento de receitas.

Mesmo a partir do processo de privatização e expansão das receitas de alienação de bens, ocorrido no exercício de 1998, os resultados são pouco favoráveis nos anos subsequentes dos indicadores de resultado. O resultado corrente (ou orçamento corrente) mostra o que foi possível ao Estado manter como superávit corrente em cada um dos exercícios após custear suas despesas de difícil compressão como as despesas de pessoal, encargos e custeio. Acrescendo ao valor do resultado corrente a receita própria de capital e outras transferências, obtém-se o montante disponível para cobrir as despesas de investimento. O montante do orçamento corrente (receitas correntes menos despesas correntes) é deficitário, nos exercícios de 2002 e 2003, em respectivamente, R\$ 528 milhões e R\$ 35 milhões, valores expressos a preços correntes de cada exercício. Esses resultados se agravam se incluídos os valores da dívida pública estadual interna e externa, a despeito do processo de federalização da dívida flutuante, pós Resolução 78 do Senado

Federal de 01 de julho de 1998 ³ e anteriormente à publicação da Lei de Responsabilidade Fiscal.

³ A Resolução 78/98 do Senado Federal objetivou padronizar indicadores para equiparar Estados e Municípios, preparando-os para dar o mesmo tratamento às contas, para o processo de renegociação da dívida pública.

TABELA 3
DEMONSTRATIVO DA DESPESA COM PESSOAL (1)
RELATÓRIO DE GESTÃO FISCAL
ORÇAMENTO FISCAL
MINAS GERAIS - PODER EXECUTIVO
SETEMBRO DE 2002 A AGOSTO DE 2003

LRF, art. 55, inciso I, alínea "a" - Anexo I

R\$ Milhares

DESPESA COM PESSOAL	DESPESA LIQUIDADA
	Setembro 2002 a Agosto 2003
DESPESA LIQUIDA COM PESSOAL (I)	7.991.325
Pessoal Ativo	4.633.254
Contribuições do Tesouro recolhidas às entidades de Previdência (2)	3.416.135
Inativos com recursos vinculados - art. 39 da Lei Complementar Estadual nº 64/02 (3)	313.953
Pessoal Decorrente da Decisão Judicial	104.660
Despesa com pessoal a apropriar	19.480
Despesas não Computadas (art. 19, § 1º da LRF)	496.157
(-) Decorrentes de Decisão Judicial	104.660
(-) Inativos com recursos vinculados - Pensionistas (4)	72.611
(-) Inativos com recursos vinculados - (5)	-
(-) Inativos com recursos vinculados - art. 39 da Lei Complementar Estadual nº 64/02 (6)	313.953
(-) Compensação Financeira com o Regime de Previdência dos Servidores	4.933
Empresas Estatais Dependentes (II) (7)	11.808
TOTAL DA DESPESA LIQUIDA COM PESSOAL (I+II)	8.003.133
RECEITA CORRENTE LIQUIDA - RCL (III) (8)	13.864.830
% do TOTAL DA DESPESA LIQUIDA COM PESSOAL sobre a RCL (IV) = (I+II) / (III)	57,72
LIMITE LEGAL (incisos I, II e III, art. 20 da LRF) - 49%	6.793.767
LIMITE PRUDENCIAL (§ único, art. 22 da LRF) - 95% do limite legal (46,55%)	6.454.078

Fonte: SIAFI-MG

ELABORAÇÃO: da autora

Notas Técnicas:

- (1) Houve uma adaptação do Relatório de Gestão Fiscal padronizado na Portaria nº 516/2002 da Secretaria do Tesouro Nacional, devido à impossibilidade de fornecer as informações conforme o estabelecido na instrução;
- (2) No caso das Despesas com Pensionistas, os valores foram compostos com base nos elementos de despesa presentes no grupo 1 - Pessoal e Encargos e grupo 3 - Outras Despesas Correntes, para o período de setembro de 2002 a agosto de 2003;
- (3) Refere-se aos valores dos benefícios executados pela Conta Financeira Previdenciária (CONFIP), oriundos de contribuições de Servidores (Lei Complementar nº 64 de 23.03.02);
- (4) Refere-se às contribuições dos servidores para o Instituto de Previdência (4,8%);
- (5) Não houve apropriação de despesa na fonte 30 (Contribuição à Aposentadoria) na Unidade Orçamentária da Secretaria de Estado da Educação, cuja execução está prevista nas Leis Orçamentárias nº 14169 de 15/01/2002 e 14.595 de 22/01/2003;
- (6) Conforme disposto no art. 19 da Lei Complementar nº 101 - Lei de Responsabilidade Fiscal;
- (7) Não foram considerados os dados das Empresas Estatais Dependentes referentes ao 1º e 2º Quadrimestres de 2003;
- (8) A partir deste quadrimestre, a Receita Corrente Líquida está sendo apurada de acordo com novos critérios fiscais. Os valores relativos ao 13º salário, proporcional ao período, não foram executados orçamentariamente.

De forma geral, pode-se dizer que esses números mostram claramente as dificuldades e constrangimentos financeiros que a administração pública estadual atravessa e que alternativas de equacionamento são pontuadas, do lado da receita, pela expansão da arrecadação de ICMS e, do lado da despesa, por cortes nas despesas com pessoal, aumento da eficiência do gasto com o custeio da máquina pública e administração eficiente do perfil e encargos da dívida pública.

CAPÍTULO III

ESTADO, RECURSOS HUMANOS e ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Recursos Humanos para o Estado do Futuro ou um futuro para os Recursos Humanos do Estado?

3.1. A centralidade da questão

A maior estratégia que os Estados contemporâneos em preparação para o Estado do futuro dispõem é, ao mesmo tempo, o seu maior desafio: o trato aos seus recursos humanos.

Esta é a questão central de preocupações e planos governamentais que, de acordo com NOGUEIRA, (1998) deve pautar um bem planejado e consistente processo de auto-reforma do Estado brasileiro.

O reconhecimento da centralidade da questão exige perceber em que contexto, as decisões sobre formação, capacitação e manutenção de recursos humanos para a área pública têm ocorrido no Estado brasileiro e como elas são afetadas pelas transformações a que estão sujeitos os Estados contemporâneos, no mundo globalizado.

A este respeito, o autor pondera:

Privilegia-se neste nível, o quadro de disfuncionalidade e vazio estratégico que vigora na administração pública, por força, sobretudo, da crise que se abateu sobre o Estado, do desarranjo das finanças públicas, da incapacidade do sistema político de responsabilizar os governantes e de auxiliá-los na elaboração e implementação de planos de governo consistentes, da natureza errática e desordenadora das sucessivas reformas administrativas e da rigidez formalista da própria máquina burocrática, que se mostra aferrada a padrões de conduta e organização incompatíveis com as mudanças aceleradas e os desafios do mundo contemporâneo (NOGUEIRA, 1988:184)

Ressalte-se complementarmente, a inexistência de uma política de recursos humanos efetiva, que, através de mecanismos de motivação e melhora de performance do servidor, reponha a sua identidade profissional para fazer face aos múltiplos desafios a que o Estado brasileiro está sujeito, em meio a processos simultâneos de crise, mudança e inovação.

Merece atenção o destaque dado pela opinião pública ao “despreparo técnico” e ao “baixo profissionalismo” do servidor público, reconhecido por “pesar” a folha do Estado em número e por “regalias” funcionais. Protagonista das mazelas do serviço público e carregando, na maioria das vezes, uma imagem negativa junto aos cidadãos, o servidor e o serviço público em geral estariam a revelar a face escancarada de um complicado processo de desgaste da legitimidade do Estado.

A visão da sociedade de que o Estado brasileiro é pobre em seu estoque de servidores qualificados e que, na maioria das vezes, eles não são capazes de dar agilidade às respostas governamentais, “trata-se de um consenso fácil, construído em clima de manipulação da insatisfação societal com os serviços públicos e sustentado mais por posicionamentos ideológicos do que por análises substantivas” (NOGUEIRA, 1998:195).

Nesse sentido, se o Estado está impregnado de fisiologismos, clientelismo, ineficiência e nepotismo, o que justificaria investir em recursos humanos, incentivando, recompensando objetivamente, avaliando e estimulando desempenho e competência?

Quem teria cumprido, para além de todas as dificuldades, a tarefa de organizar o desenvolvimento, uma vez que nenhuma das elites de plantão, inclusive a empresarial, desempenhou esse papel histórico até hoje?

Para NOGUEIRA (1998:196), “O desenvolvimento nasceu e se fez no Brasil sob o estímulo e a coordenação do Estado. Sem a atuação do Estado, pouco teria havido de inclusão social e integração regional, de estruturação técnica e administrativa para a prestação de serviços, de direitos de cidadania. As distâncias sociais seriam ainda maiores e o país não poderia ostentar os índices de pujança industrial que exhibe hoje”.

O Estado também se fez presente na acumulação de “importantes reservas de inteligência técnica e gerencial” (NOGUEIRA, 1998). Formou quadros agregados e esboçou uma estrutura administrativa moderna, com cargos e carreiras adequados a órgãos bem dimensionados.

À visão de pontos positivos do passado, o autor acrescenta uma reflexão sobre os efeitos contraditórios do peso do Estado brasileiro, observando o que parece ter sido sua ação mais desarticulada: o Estado teria sobreposto à sociedade civil. Em função disso,

estimulou a formação de uma burocracia atenta à defesa de seus próprios interesses e uma cultura política eivada de convicções autoritárias.

...segmentos da burocracia estatal e da elite política procuraram, em diversas situações históricas, confrontar as práticas clientelistas e os inúmeros elementos de “patrimonialismo”, através da adoção de procedimentos abertamente direcionados para o insulamento burocrático, isto é, para a proteção de certos aparatos técnicos do Estado, de modo a tentar diminuir os ruídos, as pressões e as incertezas, criadas pelo ambiente social e institucional (NOGUEIRA, 1998:197).

Na verdade, o Estado passa a vivenciar uma crise de identidade e de funcionamento a partir de uma série de opções pouco adequadas e de reformas inconclusas, o que resulta em perda da capacidade de planejar e de coordenar o desenvolvimento, com a crise agravada pela dilapidação de seu patrimônio técnico.

As décadas de 70 e boa parte da de 80 se caracterizam pela desestruturação técnica e administrativa do Estado brasileiro que, exacerbada pela vertente autoritária, trouxe no seu bojo os componentes do agigantamento e da tecnocratização.

Nesse cenário, dois movimentos: um estado que “estatiza” a sociedade, sobrepondo-se a ela, e uma sociedade que a ele se “molda” (NOGUEIRA, 1998).

Em função disso, na década seguinte, torna-se expressiva a idéia de “desconstruir” o Estado, repensando seu aparato público sob novos valores e deixando parte significativa das tarefas que lhe cabem, para nichos privados e novos nichos sociais, numa concepção, de fazer por “fora” do Estado.

Entretanto, ainda assim, não parece ser compatível com a realidade da sociedade brasileira, nenhuma concepção minimalista de Estado.

A tese de MARCO AURÉLIO NOGUEIRA é a de que, assim como as reservas técnicas, “estão igualmente adormecidas, as reservas políticas e a competência de planejar, projetar e fixar diretrizes estratégicas” (NOGUEIRA, 1998).

Sua recaptura implicaria adotar critérios novos para atuar em tempos incertos, ora reduzidos ao império do mercado, ora expostos à dinâmica virtuosa da sociedade civil. Exigiria nas áreas de recursos humanos públicos a qualificação permanente dos quadros com sistemas criteriosos de inserção, manutenção, avaliação, desenvolvimento e

remuneração, voltados para os novos papéis que se está a exigir do Estado e centrados nos novos paradigmas ligados a competitividade, a flexibilidade, a equidade e a justiça social, a democratização e a participação, ao desenvolvimento e ao fortalecimento da sociedade civil, presentes na moderna dimensão gerencial pública.

Nesse sentido, recorre-se às ponderações de GAETANI (1999) sobre o ressurgimento do ensino da administração pública a partir das reestruturações relacionadas com o impacto da nova gestão pública sobre os programas de reforma do Estado e em função da redefinição do mercado de trabalho na esfera pública:

“Dada à histórica” instabilidade do governo federal em relação às políticas da administração pública e as frágeis bases acadêmicas da profissão, não está claro onde estão as perspectivas mais promissoras de um desenvolvimento cumulativo de conhecimentos nessa área. O Estado tem uma enorme contribuição potencial a dar nesse sentido, por três razões: é (ou deveria ser) o maior interessado na profissionalização e qualificação de seus quadros, possui poder de compra para viabilizar o desenvolvimento de programas de ensino e pesquisa, orientados para o desenvolvimento de suas necessidades, e tem meio e mecanismos para institucionalizar essas iniciativas (GAETANI, 1999: 116).

3.2. A agenda nacional contemporânea

A questão dos recursos humanos no setor público brasileiro tornou-se uma discussão corrente nas agendas dos últimos anos, onde e quando, quase sempre, pergunta-se, reúnem-se e analisam-se conclusões sobre os rumos do Estado e sobre a forma de inserção da administração pública nesse processo (NOGUEIRA, 1998).

Os rumos do Estado Contemporâneo sujeitos a inúmeras mudanças, começam a ser definidos já no início dos anos 80, à luz do paradigma do Estado mínimo, mais ágil, eficiente e menos interveniente.

Importantes transformações no cenário mundial passam a exercer maior influência no processo de reforma do Estado, comparativamente ao seu papel de indutor de justiça social e de promotor de políticas públicas.

As questões sociais são desprestigiadas frente aos mecanismos de flexibilização dos direitos sociais e de fortalecimento dos contratos temporários¹, e isso se reflete nas dimensões institucional e procedimental das reformas, nos campos, econômico, social e político.

Os desafios a serem encarados pelo Estado com o advento do terceiro milênio, incluem a exigência de uma atuação mais ágil, eficiente e transparente, capaz de garantir competitividade e promover o desenvolvimento, sob os ditames dos princípios democráticos e de equidade, para os quais, o fortalecimento da relação do Estado com a sociedade civil, torna-se especialmente relevante (GRAU, 1996:136).

Os caminhos deste Estado diferenciam-se daqueles percorridos pelo Estado moderno, porque dele se espera a atuação de um verdadeiro “Estado Inteligente” que tem como requisitos, segundo (KLIKSBURG, 1994):

- um processo eficiente de formulação, avaliação e retroalinhamento das políticas públicas;
- a descentralização da ação do Estado;
- um Estado “rede” em lugar de um Estado “pirâmide”;
- o desenvolvimento de capacidades para a administração governamental;
- modelos organizacionais flexíveis;
- **um novo estilo gerencial público;**
- **a revalorização do pessoal;**
- **focalização no cidadão;**
- **cultura corporativa pública;**
- **e credibilidade, grifos nossos.**

¹ FERREIRA, Andréa, quer enfatizar o reflexo que a flexibilização, pressuposto da reforma gerencial tem sobre o compromisso social inerente ao papel do Estado, Belo Horizonte, mimeo , 2002.

Dentre estes requisitos, os acima ressaltados, anunciam mais fortemente, uma tendência de revisão e priorização dos recursos humanos, como possibilidade que o Estado dispõe para enfrentar os novos desafios:

- **constituir um corpo gerencial capaz de gerenciar com base nas especificidades da gestão pública**, negociar, relacionar-se com todos os atores envolvidos e focalizar problemas estratégicos; - **desenvolver pela via da capacitação, remunerar condignamente, avaliar pelo rendimento**, - **ênfatizar o resultado para o cidadão**, buscando tornar menos contraditórias, as visões do serviço público, divergentes entre políticos, altos administradores públicos, funcionários e o próprio cidadão; - **formar agentes de mudança, capazes de interagir no campo gerencial, compartilhar o aprendizado** entre antigos e novos e admitir o aprendizado pelo erro, **de forma a influir sobre a cultura corporativa pública**; - **recuperar a credibilidade da função pública junto à sociedade**, associada à ineficiência, práticas patrimonialistas e à corrupção (Kliksberg, 1994), grifos nossos.

Reportando-se à dimensão do impacto do paradigma gerencial sobre a função pública, o autor reconhece que, nos países em desenvolvimento, é imprescindível estabelecer uma função pública, com critérios totalmente modernos, que incluam amplas possibilidades de capacitação permanente, informação e participação, (Kliksberg, 1994).

Na dimensão da gerência, Kliksberg cita as conclusões da análise aguda que Willis Harman faz sobre os paradigmas velho e novo: gerência, no velho esquema consistia em dirigir recursos humanos, materiais e financeiros até determinadas metas; no novo paradigma, significa facilitar as condições para que os membros de uma organização respondam criativamente. Assim, o que antes era exercício de poder, agora mais se assemelha à entrega ou compartilhamento do poder²

Esses resultados, entretanto, exigem para serem alcançados, a formação de gerentes públicos através de processos planejados, voltados para a **“profunda profissionalização**

² Kliksberg refere - se às conclusões de Harman, in Harman, Willis. *Nuevas visiones de liderazgo*, 1989. mimeog.

da função pública superior³". Um dos componentes centrais desta formação é a orientação para a gerência pública, cuja **"especificidade deve ser explorada em profundidade, na formação e na gestão"**⁴ (Kliksberg, 1994:19, grifos nossos).

Reconhecendo que a discussão sobre os rumos dos recursos humanos, e em especial dos recursos humanos na área pública, é uma tendência comum a numerosos países, MARCO AURÉLIO NOGUEIRA reflete, que: "...O problema do Estado, de seus recursos humanos e de suas modalidades de gestão precisa ser examinado a partir do entendimento daquilo que poderia ser chamado de "exigências da época" (NOGUEIRA, 1998:185).

Justiça social e um novo modo de viver em sociedade são requisitos obrigatórios, tanto no plano econômico, quanto no da produtividade, dentro das exigências em que se inserem os Estados contemporâneos.

Pelo menos três pontos, em comum, em torno dessas exigências, devem unir os países latino-americanos, no nível das necessidades locais: a premência de assimilação de um novo padrão de ordenamento das relações internacionais; a necessidade de entrar em sintonia com as grandes inovações tecnológicas; a determinação de não trilhar os antigos caminhos do desenvolvimento, incompatíveis com o aproveitamento racional dos recursos naturais e dos ambientes urbanos, e que levaram as muitas iniquidades sociais.

Nesse sentido, o Estado do futuro tem que ser socialmente mais comprometido, buscando capacitar-se para operar um modelo de desenvolvimento econômico sustentável menos predatório e cada vez mais distanciado de um passado de atraso, exclusão, pobreza e desequilíbrio.

Um Estado atento e mais responsável exige abertura, transparência e participação direta dos usuários no monitoramento dos serviços públicos.

³ grifo nosso, para sinalizar o significado da profissionalização no *New Public Management*, bastante orientada para a formação de um corpo gerencial eficiente e que tem na relação com o mercado seu maior comprometimento.

⁴ grifo nosso, para chamar a atenção para a especificidade do estilo de gerir, que deve pautar-se prioritariamente, pelo alcance de resultados (econômicos).

Por ser assim, investe na formação de burocracias capazes de enfrentar os processos globais que vêm restringindo as escolhas e debilitando a sua ação no controle das políticas econômicas, fiscais, monetárias e sociais.

Requer, de quem as integra, uma maior reflexão sobre esses processos, pois especialmente nos países em desenvolvimento, as transformações resultam muitas vezes de decisões minimamente compartilhadas⁵ ou pouco relacionadas às realidades locais.

No caso brasileiro, após uma década da inclusão da proposta reformista de 1995, contida no Plano Diretor da Reforma do Estado, é importante resgatar as preocupações de BATISTA Jr., (2000) para com o que parece ser um traço cultural da sociedade brasileira: a indiferença entre o público e o privado, muitas vezes manifesta através de certa dificuldade de compreender a distinção fundamental entre os domínios público e privado por parte dos detentores de posições públicas.

BATISTA Jr., citando SÉRGIO BUARQUE DE HOLANDA (1978), comenta:

“Só excepcionalmente, tivemos um sistema administrativo e um corpo de funcionários, puramente dedicados a interesses objetivos e fundados nesses interesses. Ao contrário, é possível acompanhar ao longo de nossa história, o predomínio constante das vontades particulares, que encontram seu ambiente próprio em círculos fechados e pouco acessíveis a uma ordenação impessoal” (BATISTA Jr. 2000:265).

No Estado contemporâneo fica assim, cada vez mais em evidência a necessidade de tornar mais sujeita à fiscalização, a atuação dos integrantes das burocracias instituídas para o desempenho dos seus diversos papéis.

⁵O “Consenso de Washington” em 1989, ainda é o mais clássico dos exemplos, porque retrata com clareza os efeitos perversos da aplicação de um receituário dos países centrais para os periféricos, (BATISTA JÚNIOR, 2000). No chamado Consenso de Washington, o grupo de países ricos no mundo, preconizou para os mais pobres, políticas de estabilização que resultaram no enfraquecimento dos seus principais indicadores socioeconômicos. Na América Latina, que de forma geral aderiu aos ditames do “Consenso” sem resistência, o crescimento médio real do PIB nos anos 90, foi de apenas 1,5 % per capita, o desemprego cresceu e a pobreza atingiu limites insuportáveis. Nada de prático se fez para acabar com as injustiças sociais, a não ser uma recomendação no sentido de priorizar e focar gastos públicos. O continente latino americano entrou no terceiro milênio, com aproximadamente 80 milhões de pessoas na pobreza extrema e renda diária inferior a 1 dólar. (COSTIN, 2001).

3.3. Aspectos de uma transição, alguns dilemas: o que se espera de uma burocracia num contexto de mudanças velozes?

Para Max Weber, o mais notável e expressivo estudioso da burocracia, ela tem no seu conceito positivo, a propriedade de representar: “um agrupamento social em que rege o princípio da competência definida mediante regras, estatutos, regulamentos; da documentação; da hierarquia funcional; da especialização profissional; da permanência obrigatória do servidor na repartição, durante determinado período de tempo, e da subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas”. Ela é, em Weber, “fator de eficiência econômica e ingrediente indispensável de toda associação democrática” (RAMOS, 1966: 254).

Sucessivos desgastes deste conceito, no nível do desempenho do aparato governamental e da percepção da sociedade acerca deste desempenho, submeteram aos integrantes das burocracias contemporâneas severas críticas: burocrata passou a significar o ineficiente, aquele que impede o fluir do processo decisório e a resposta que o cidadão almeja e para a qual contribui com os cofres públicos. Para isso, ele acumula papéis, alonga procedimentos, retarda resultados.

Este cidadão está no centro do aparato identificado como Administração Pública, que é constituído de um conjunto de instituições e de um conjunto de procedimentos que, integrados, destinam-se à prestação satisfatória de serviços de interesse comum à coletividade.

A Administração Pública, por sua vez, define-se mediante um desenho institucional e funciona de acordo com princípios e prioridades que o Estado, que a abriga, lhe destina.

Este Estado que lhe confere vida é, por sua vez, uma organização política e jurídica soberana, voltada para o bem comum de um povo em determinado território.

A burocracia é, neste sentido, a interface entre o Estado e seu aparato, e na sua forma mais concreta constitui-se na inteligência do Estado. Está submetida às pressões, cobranças e reconhecimento por parte da sociedade.

Está, de fato, mais vulnerável e exposta a questionamentos, quanto mais madura for, a sociedade em que se insere e quanto mais democrático for o Estado que a abriga. Os

atores estratégicos que estão em seu seio são responsáveis por pensar e agir racionalmente de forma que o aparato governamental possa estar a serviço do interesse público e da coletividade.

Estes atores, que têm primazia sobre o conjunto, devem atuar em consonância com os ideais de equidade e justiça social, nas opções de crescimento e desenvolvimento que o Estado deve fazer, de forma compartilhada com a sociedade.

Espera-se que sejam capazes de reproduzir esses fundamentos para garantir a continuidade de práticas de modernização fundadas nos critérios da transparência, da participação e da responsabilização, por parte de todos.

Sobretudo em países em desenvolvimento como o Brasil, os atores mais estratégicos do aparato burocrático formam uma elite, na medida em que as oportunidades de formação e a capacitação que ele requer são restritas a uma parcela muito pequena da população.

Este aspecto elitista, tantas vezes observado pelos estudiosos, está intimamente relacionado à capacidade de cada Estado nacional de implementar políticas sociais que busquem assegurar uma participação mais homogênea da sua população, na educação, saúde, habitação e outros aspectos que determinam a qualidade de vida de um povo.

Assim, se ocorrem disfunções de parte do aparato burocrático, elas acabam por gerar disfunções no conjunto, manifestadas por autoritarismo, corporativismo, abuso de poder, e desrespeito às normas jurídicas, que resultam em práticas nocivas a todos, como o clientelismo, o nepotismo e a corrupção.

Agrava-se enormemente o problema, quando a impunidade dos infratores reforça a crença de que estas práticas nocivas são comuns na gestão pública nacional e não são exclusivas do Estado brasileiro, mas que a impunidade o é, tornando mais relevante uma provável ausência de responsabilização por parte dos gestores públicos no aparato governamental.

Real ou imaginária, massiva ou localizada, a impunidade é uma questão, que merece especial atenção, pois envolve a credibilidade da gestão pública e a coloca no centro das referências da ação estatal. Há que se considerar ainda, a pressão midiática, quase sempre inadequada ao focalizar este aspecto, podendo provocar repercussões incontroláveis e ações

não planejadas indesejáveis, tanto por parte da sociedade quanto por parte da ação governamental.

MARCO AURÉLIO NOGUEIRA reconhece que, além das pressões advindas de novos segmentos da sociedade civil, surgidos nos últimos anos, a gestão pública contemporânea tem sido pressionada pelas forças contraditórias do Estado e do mercado “que se completam e que se repelem o tempo todo” (NOGUEIRA, 2004:124).

Neste processo, o gestor público, atua, segundo o autor, sem a tranquilidade técnica e política indispensável ao desempenho de suas atividades – uma multiplicidade de demandas e interesses congestionam a agenda governamental para dar cabo de um número cada vez maior de interesses particulares (NOGUEIRA, 2004).

Um desafio parece cada vez mais dirigido aos gestores, em diversos graus e nos diversos segmentos da esfera pública: a capacidade de se posicionar, com segurança sobre o domínio do que é público. A partir da diferenciação do que é privado, acredita-se que lhes seja possível. *participar, planejar, negociar, inovar, retransmitir, recriar e responsabilizar-se por ações técnicas e políticas que efetivamente contribuam para a melhoria e o contínuo aperfeiçoamento da gestão pública*⁶.

ÉLIDA GRAZIANE PINTO, gestora pública pelo Estado de Minas Gerais e doutoranda em Direito com concentração Administrativo, pela UFMG, pondera que, na agenda nacional: ...esteve-se e ainda se está lidando, com a premência do princípio da eficiência e a retirada massiva do Estado (mínimo)? de núcleos onde é imprescindível salvaguardar alguns dos mais caros princípios do modelo de Estado democrático fundado na ordem constitucional vigente, como o da indisponibilidade do interesse público pela Administração, o da continuidade do serviço público e o da estrita legalidade a que se encontra submetida a Administração Pública” (2001: 2).

A autora exemplifica, citando institutos como o da licitação, o da dispensa de servidores por insuficiência de desempenho ou por excesso da folha de pagamento, como previsto na Emenda Constitucional 19/98⁷ ou do que trata da contratação de pessoal via

⁶Grifo nosso, ressaltando o entendimento sobre em que se deveria enfatizar a atuação do gestor público.

⁷ A EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998 - DOU DE 05/06/98, modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle

concurso público, destacando que em todos eles, o poder público se submete à estrita legalidade, não permitindo que o gestor da coisa pública se afaste do controle burocrático pertinente a cada processo, e muito menos que disponha do interesse público, subjetiva e arbitrariamente, (GRAZIANE PINTO, 2001).

A transição ainda não acabada do modelo de burocracia weberiana para o de burocracia gerencial, e a crença de que a adoção dos pressupostos de um, elimina a possibilidade de se lidar com as premissas do outro, envolve questionamentos.

O paradigma pós-burocrata, sobre o qual se assenta o último movimento reformista⁸ não parece dispor de requisitos suficientes para permitir a formação de um corpo permanente, crítico e inovador, identificado com as questões fundamentais relativas à área pública: **a ética, o domínio do entendimento do que sejam esfera e interesse públicos, bem como, a compreensão da política como instrumento de democratização, responsabilização, cooperação, participação e solidariedade.** Estes são requisitos essenciais àqueles que escolhem inserir-se nos quadros da máquina pública, em especial, nos quadros estratégicos. Inserir-se ali deveria basear-se na compreensão do que é mais relevante e tem caráter permanente para os que integram estes quadros: a contínua renovação dos valores inerentes ao que é público.

O aspecto ético na gestão pública constitui talvez, a maior de suas dimensões, vale dizer, submete-a a obrigatoriedade de respeitá-lo, para que outros requisitos fundamentais possam ser igualmente observados. Princípios éticos, nesse sentido, devem permear ações econômicas, políticas e sociais.

Segundo Eduardo Gianetti da Fonseca, economista mineiro com formação multidisciplinar em sociologia, ciência política e filosofia, a ética assemelha-se a um filtro, ela separa o desejado, do desejável, por uma opinião, “um juízo de valor que faz daquilo que se deseja algo merecedor do nosso desejo, ... numa situação de perigo coletivo é ela que impede que cada um se entregue cegamente ao impulso de sobrevivência” (FONSECA, 1993:131).

de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

⁸ No Estado Brasileiro, o último movimento caracteriza-se pela reforma dos anos 90, consolidada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, empreendida pelo então Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado - MARE e conduzida pelo seu titular, Ministro Bresser Pereira.

Essa percepção, estendida ao Estado refluí sobre o seu papel e dimensão: Um Estado fraco e inoperante, não é capaz de garantir justiça e controlar a ação de agentes predatórios; um Estado forte e voraz é predatório, para as ações produtivas do setor privado. A combinação, muito mais perversa, da inoperância na administração da justiça com a voracidade fiscal, estaria sendo praticada de forma repetitiva em algumas economias latino-americanas e africanas⁹ ao longo do tempo, (FONSECA, 1993).

Assim, a ética nos aspectos econômicos destaca a importância da moralidade política na gestão para a eficiência produtiva e a criação de riqueza. Neste sentido, a ética é necessária para que os jogadores respeitem a regra do jogo e indispensável - ao juiz da partida - a autoridade política (poder coercitivo da autoridade estatal, dentro da regra do mercado).

A atual emergência dos conflitos sociais, de forma marcante e com força peculiar a qualquer outra época ou situação, vem impelindo a sociedade contemporânea a exigir respostas ao poder constituído limitado ao Estado, observa ROCHA, (1999)

A autora alerta: "Não há jurisdição constitucional forte onde haja carência do sentimento constitucional da cidadania. E esta, paralela e paradoxalmente, depende da eficiência daquela... sem a efetividade social, além da jurídica, da jurisdição, o que se tem, permanentemente, é a insegurança ou, talvez, a esperança dos direitos, nunca a sua prática" (ROCHA, 1998).

E, indaga: "Se àquele que transgride as regras de um jogo, chama-se infrator e retira-se ele do grupo de jogadores, porque àquele que afronta e descumpre as normas da Constituição, fundamental ao jogo democrático da sociedade, não se há de adotar o mesmo comportamento?" (ROCHA, 1998:19).

O contexto da cidadania é, portanto, onde melhor a ética se insere. Na relação, Estado-cidadão, compete ao Estado reformado ou a reformar a garantia de eficiência dentro do aumento da capacidade de atender aos anseios mais importantes da sociedade e não aos de grupos específicos.

⁹ Ao reproduzir esta combinação, estas economias sofrem seus efeitos como os de uma praga, onde a inflação merece destaque. Em seu aspecto crônico, na falta de um padrão monetário estável, a inflação é causa da erosão do *mínimo legal do mercado*, e estaria a estimular padrões de conduta incompatíveis com a lógica do mercado. O *mínimo legal do mercado*, diz respeito aos direitos de propriedade, liberdade e garantia da execução de contratos e a prevenção de práticas competitivas, para impedir que entre os agentes econômicos, alguns vivam a custa dos demais (FONSECA, 1993:147)

O aspecto social da cidadania cada vez mais se insere na esfera pública, exigindo que sejam assegurados direitos e obrigações capazes de propiciar acesso igualitário de todos os cidadãos aos bens disponíveis, garantindo um padrão de vida digno.

No nível da gestão pública, o aspecto ético é garantia da necessária credibilidade com a qual devem estar revestidos os responsáveis pela gestão da coisa pública e que, em última análise, devem responder pelos atos praticados em nome e em prol da coletividade que os representa.

Além do caráter representativo, o caráter participativo no exercício democrático deve garantir ao cidadão a possibilidade de exigir a indispensável punição para aqueles que em detrimento de sua vontade, não cumprem a obrigatoriedade de prestar-lhe conta de seus atos, violando o interesse público.

É possível que assim, numa via de mão dupla, o cidadão possa acrescer e aprofundar a noção fundamental de interesse público e conseqüentemente, perceber e atuar de forma a favorecê-lo.

A percepção de que é exatamente ele, o interesse público, que lhe garante no coletivo, uma resposta mais justa aos anseios de proteção social que o Estado deve lhe prover, e que a sua resposta pode direcionar melhor as ações realizadas pelo Estado, em nome deste interesse, este cidadão, hoje, ainda muito fragilizado, pode fortalecer a missão do Estado que o representa.

Este parece ser o melhor *in put* e a direção mais correta para uma leitura de reformas concretamente direcionadas ao Estado inteligente, permeável e transparente cujos rumos destinam-se ao alcance de justiça social, descrito por KLISKBERG e por muitos outros estudiosos e desejado por todos nós.

É possível então, admitir que a conclamada eficiência, carro chefe do gerencialismo, não possa ser utilizada por si só, como medida substitutiva e emergencial, requisitada para fazer frente à “rigidez” das estruturas weberianas, tidas como “paralisatórias” e incompatíveis com a realidade do mercado, e com as mudanças velozes impostas pela globalização, aos Estados contemporâneos.

A professora e pesquisadora, Élvia M. Cavalcanti Fadul,¹⁰ analisa que essa intransigência:

...evidencia um dos paradoxos da Reforma do Estado de orientação neoliberal. Quando esta reforma se apóia no lema da prestação de um melhor serviço ao cidadão, buscando a redução da rigidez da racionalidade burocrática, as novas adaptações dos modos de gestão e da ação política dos serviços públicos¹¹ privilegiam uma lógica que responde a interesses econômicos, mas que pode não atender aos interesses sociais. Opondo, sistematicamente, as virtudes do mercado à rigidez do Estado protecionista e redistribuidor, as alternativas apresentadas às formas tradicionais de Estado concorrem o risco de ignorar o papel de legitimidade, de bem-estar social, de segurança e proteção que a provisão pública de serviços públicos tem procurado garantir (FADUL, 1998:49-50).

Refletindo que os serviços públicos constituem-se num conceito em contínua evolução e que não são adequadas as interpretações de que emanam de uma decisão, que resultou da vontade absoluta do Estado ou da inaptidão ou insuficiência da iniciativa privada, é melhor compreendê-los como originados pela interação de diversos atores e múltiplas conquistas sociais, num Estado que se desenvolve em prol do bem comum (FADUL, 1998:54)

Num novo modelo de governança¹² e participação cidadã, que busca dar nova legitimidade à ação pública, a sociedade procura novos canais de participação nas decisões de governo e também é chamada a pensar e a assumir a condução dos seus próprios problemas.

Esta nova capacidade de governar incorpora a participação da sociedade de modo a garantir que políticas públicas formuladas possam ser implementadas e que sua avaliação se beneficie do controle por parte dos envolvidos.

¹⁰ FADUL, Élvia M. Cavalcanti. Reforma do Estado e Serviços Públicos: Transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social? In: **Seminário Internacional: Reestruturação e reforma do estado: o Brasil e a América Latina no processo de globalização**. Belo Horizonte: FJP/EG, v.1, p.46-57, 1998.

¹¹ A idéia de *serviços públicos*, terminologia usada no plural para diferenciar a equiparação de serviço público, às administrações públicas, está associada à existência de certas necessidades sociais objetivas e justificada pela suposição da existência de *interesse coletivo*.

¹² Segundo ELI DINIZ (1997) "... a reflexão sobre *Governance* refere-se a três dimensões essenciais. A primeira é a capacidade de comando e de direção do Estado, tanto internamente em face do conjunto da máquina estatal e da sociedade, como externamente, vis-à-vis a inserção do País, no sistema internacional. A segunda dimensão relevante é a capacidade de coordenação do Estado entre as distintas políticas e os diferentes interesses em jogo. Finalmente, a capacidade de implementação é outro aspecto crucial, ressaltado, aliás, por várias análises como elemento essencial da crise do Estado...".

Isso se reflete no desafio das reformas, que devem definir com clareza, a fronteira entre o Estado e a área de atuação dos serviços públicos. Um contrato social onde a lógica comercial seja dissociada do interesse coletivo¹³ só parece possível mediante a clara delimitação dos domínios: público e privado.

No contexto da governabilidade¹⁴, traduzida como poder do governo, a resistência às pressões sociais vai requerer maior autoridade do poder público e nesse sentido, a ética é valor e um requisito indispensável para as mudanças. As mudanças devem ser legitimadas no seio da sociedade, como causa e consequência das transformações na sua cultura e dos reflexos na cultura pública, para assegurar limites no exercício do poder por parte de seus detentores.

3.4. Novos tempos, velhos alicerces, dificuldades que se repetem: recursos humanos públicos são uma estratégia para possibilitar mudanças?

As novas relações entre o setor público e o setor privado, facilitando a coexistência dos interesses públicos e dos interesses privados refletiu-se no âmbito da Administração Pública, mais especificamente no campo institucional, resultando na centralização das decisões políticas estratégicas e na descentralização, para sua efetivação, objetivando possibilitar o controle popular sobre a ação governamental.

Nestas novas relações, a presença de novos atores alterou o conceito de esfera pública¹⁵, determinando uma nova forma de se compreender a cidadania e a democracia contemporâneas.

¹³ O conceito de interesse coletivo abrange também os interesses particulares de segmentos da sociedade e não somente o interesse público, é um conceito mais amplo que o do interesse público.

¹⁴ Segundo Bresser Pereira, governabilidade expressa o poder do governo, o aumento da legitimidade para governar à medida que há a valorização da participação social em várias instâncias do processo de reforma e há também o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços "tendo o cidadão como beneficiário", (BRESEER PEREIRA 1995:21).

¹⁵ O conceito de esfera pública diz respeito à atuação do Estado, naquilo que é essencialmente de interesse público, onde só cabe ao Estado atuar; conduzindo de forma a superar conflitos de interesses, em prol dos interesses maiores da sociedade.

Uma questão antiga emerge revitalizada: de que forma é possível *garantir que o Estado atue sempre em prol da sociedade*, frente aos critérios e valores que norteiam a nova relação entre Estado e sociedade civil?

Se no paradigma gerencial, a Administração Pública, deve priorizar o controle por resultados ao invés do controle por processos, a gestão pública descentralizada, participativa, flexível e transparente, ao invés da centralização, do insulamento e da rigidez formalista, de que forma esses controles devem ser conduzidos, para dar cabo a missão de estar a serviço do interesse público?

Este é um dos grandes desafios, ao qual estão submetidas, as burocracias contemporâneas e para o qual devem ser preparadas.

Exige compreender a necessidade de se voltar para uma construção compartilhada da esfera pública, onde a sociedade civil é chamada a participar ativamente do processo de execução de políticas públicas.

O avanço do controle social¹⁶ expressa a necessária interação ou associação de grupos sociais com o setor público, para possibilitar um uso racional e eficiente dos recursos públicos e o alcance das metas e resultados das ações públicas.

A administração gerencial ao enfatizar o controle sobre resultados, exige do administrador público o dever de prestar contas aos cidadãos pelos resultados alcançados nas ações públicas em andamento e pelos já alcançados.

No entanto, a mudança no padrão de atividades do setor público, em consequência da descentralização, da multiplicação de agências e de corpos públicos autônomos, da extensão dos contratos, e dos diferentes tipos de parceria público/privada, desafia a prática da *accountability*.

Permanecem atuais as grandes questões, que o conceito instiga:

How will who hold whom accountable for producing whose results?

¹⁶ Controle social é definido pela presença de mecanismos legais e políticos que fortalecem a participação direta e fiscalizadora do cidadão.

Quem decide quais resultados deverão ser produzidos? **Para quem** são produzidos? **Quem** é *accountable* por produzir estes resultados? **Quem** é responsável por implementar o processo da *accountability*? **Como** o processo funciona?¹⁷

Quais os custos e os benefícios? Serão aplicadas sanções quando as ações do que presta contas forem insatisfatórias? Que sanções serão aplicadas, como e por quem?

A prática da *accountability* configura um marco no desenvolvimento e fortalecimento das democracias contemporâneas, pois seu princípio inspira-se na participação, transparência e responsividade¹⁸ na gestão pública, acenando para a exigência de um novo padrão de comportamento dos agentes públicos¹⁹.

A assimilação do princípio e as esperadas alterações no padrão de comportamento dos agentes públicos dependem diretamente, do grau de amadurecimento democrático de determinada sociedade.

MARCO AURÉLIO NOGUEIRA, sugere a urgente necessidade de uma nova perspectiva de gestão de recursos humanos que possibilite trazer para dentro do Estado, tanto “a essência da cultura da época (conhecimentos, informações, paradigmas explicativos, inovações tecnológicas)..., quanto, sobretudo, elevar os servidores públicos à condição de personagens ativos da reforma e da requalificação do aparato administrativo e governamental” (NOGUEIRA, 1998:185).

Referindo-se ao papel da gerência pública frente aos novos desafios, CAROLINA TOHÁ E RICARDO SOLARI também chamam a atenção para a distinção necessária entre as motivações e a vocação de um gerente público e de um privado, ressaltando as diferenças nos conhecimentos e exigências requeridos de um e de outro.

...o papel do gerente público está justamente no centro das tensões que percorrem as instituições públicas: entre a política e a burocracia, entre as exigências de flexibilidade e

¹⁷ SILVIA PACHECO, Regina In: *Reformando a administração pública no Brasil: eficiência e accountability democrática*. In: www.Fundaj.gov.br, 1998.p.05.

¹⁸ ADAM PZERWOSKI prefere o termo responsividade para precisar a idéia de *prestar contas a*, sem correr o risco de se confundir com o significado usual de responsabilidade.

¹⁹ Este novo padrão incorpora a qualidade da *performance* dos agentes públicos, frente aos benefícios sociais que a suas ações podem gerar.

de controle, entre a preocupação de responder as necessidades dos cidadãos e a limitação da disponibilidade de recursos. ...seria desejável que os governos lhes atribuíssem um papel de atores..., nos processos de modernização das instituições (TOHÁ E SOLARI, 1997).

Segundo NOGUEIRA, os processos de reforma da administração mais recentes, por “honra e glória” dos efeitos da globalização e das insistências quantitativas tão presentes na prática neoliberal, produziram o efeito de “tiro de misericórdia” no servidor e no serviço público, possibilitando que eles passassem a ser mais fortemente execrados por uma sociedade cansada do mau desempenho estatal e estimulada a culpá-los pelos desacertos.

Elevando a política de recursos humanos à condição de recurso estratégico da administração pública, o autor, aponta que: ...“uma bem concebida e bem executada política de formação de recursos humanos, deve fornecer o fulcro e o eixo da gestão de recursos humanos que se quer no mundo contemporâneo” (NOGUEIRA, 1998:193).

Se assim for, é necessário preparar profissionais para operar num ambiente altamente mutável, desprovido de paradigmas consistentes e imerso numa profunda crise de valores, mas totalmente e cada vez mais aberto a futuros inesperados.

Essa questão remete imediatamente à reforma do Estado e induz à reflexão sobre que requisitos o Estado brasileiro precisaria cumprir para modernizar-se, caminhando em direção ao Estado do futuro.

A complexidade das sociedades modernas, desafiadas a todo tempo por um cenário de incertezas e mudanças velozes, parece requerer continuamente novos e melhores conhecimentos, bem como métodos de análise e procedimentos novos. Esta é uma perspectiva nova, com valores renovados em termos de estratégia, cooperação, democracia, participação e solidariedade.

É esta também a realidade do serviço público, em que os diferentes contextos - organizacionais, éticos, culturais, trabalhistas e previdenciários - estão em desgaste e são cercados de exigências novas que desafiam certezas e convicções enraizadas.

Os gestores públicos contemporâneos tendem a atuar, cada vez mais, em estruturas burocráticas com crescentes exigências de processamento rápido de uma multiplicidade de

dados e informações, que lhes exige reciclagens rápidas e uma visão panorâmica de diversos contextos. Diferentemente de seu congênere privado e dos gestores do passado, o gestor público contemporâneo precisa ser um “....um técnico altamente diferenciado...”, “...técnico e político”...devendo operar como um “....agente de atividades gerais que possui conhecimentos específicos, como um planejador que trabalha “fora” dos escritórios, com os olhos no processo societal abrangente, em seus nexos contraditórios e explosivos...” (NOGUEIRA, 1998:189).

Neste sentido é de grande importância, a atenção que CAROLINA TOHÁ e RICARDO SOLARI, dispensam à identificação dos requisitos **indesejáveis** ao desempenho gerencial público: **insulamento burocrático, isolamento tecnocrático, sujeição às pressões institucionais**. Esses fatores impedem o que melhor impulsiona processos avançados e compartilhados de modernização, pautados pela atuação em rede, pela troca de experiências e pela cooperação entre parceiros, em nível nacional e internacional (TOHÁ e SOLARI, 1997).

Os novos desafios de uma Gestão pública moderna manifestam-se através de:

- Uma necessidade de recriar uma racionalidade microeconômica na gestão pública, no molde da racionalidade privada, mas coerente com a especificidade do setor público. Implicam a adoção de critérios mensuráveis e passíveis de avaliação, capazes de informar a relação custo-benefício de investimentos estatais, na incorporação da demanda dos usuários como fator importante na tomada de decisões e na adoção de critérios comparativos para avaliar o rendimento e a qualidade da ação estatal;
- Uma determinação de incentivar um compromisso maior com a gestão, através do estímulo à valorização da política, do que é público e da competição saudável por melhor desempenho. Para isso, a contrapartida institucional é prover a reorganização dos espaços organizacionais, possibilitando maior participação, autonomia e desenvolvimento profissional dos servidores;
- Na busca de equilíbrio entre flexibilidade e regulamentos, de forma a permitir a existência de controles ex-ante, sem, no entanto, abrir mão da flexibilidade indispensável aos processos de mudança organizacional. Ainda neste contexto, fazer

a revisão crítica e objetiva do papel de consultorias externas, nem sempre avaliadas convenientemente em termos de resultados e custos;

- No estabelecimento de uma nova relação com a sociedade, trazendo o interesse dos cidadãos para o centro da atuação pública, através da transparência proveniente de seu controle sobre as ações nos diferentes níveis de governo e sobre as contas públicas;

- Na revitalização do sentido da função pública, através da adoção de estilos de gestão mais flexíveis, que privilegiem a autonomia dos sujeitos. Este tipo de gestão requer servidores mais qualificados para o enfrentamento de novas situações e para o trabalho em equipe. Requer também gestores capazes de compreender que o conhecimento e a experiência de todos os funcionários são indispensáveis à ação efetiva dos organismos públicos. Profissionalismo, responsabilidade, autonomia, espírito crítico, abertura, inovação e preocupação com o público são requisitos fundamentais ao novo perfil (TOHÁ e SOLARI, 1997).

O perfil dos recursos humanos que o setor público requer é um tema estratégico. O setor público compõe-se de numerosas e complexas tarefas de coordenação, planejamento e investigação e seus dirigentes devem estar especialmente habilitados para compreender que o único instrumento confiável de que dispõem para uma nova *performance* no setor, são seus recursos humanos (NOGUEIRA, 1998).

De forma geral, requer-se do servidor público e em especial dos gestores, sensibilidade e competência para difundir o exercício da transparência na ação governamental, da cidadania e da democracia no âmbito de sua atuação, estabelecendo a articulação e a negociação, desejáveis na gestão pública, indispensáveis à integração das ações políticas às escolhas técnicas, em benefício de um devir coletivo (NOGUEIRA, 1998).

A administração pública obriga-se, também, a se abrir para o ambiente externo, capturando talentos jovens com capacidade de inovação e adotando um olhar mais atento para as iniciativas dedicadas a formar, treinar e qualificar servidores públicos.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA

4.1. Delimitação da investigação e da amostra

Este capítulo apresenta o caminho construído para a obtenção dos dados e das informações, consideradas indispensáveis, para suscitar reflexões e possibilitar responder as perguntas pertinentes à abordagem do tema:

- Qual é a relação entre a formação recebida pelos csapianos e uma nova possibilidade de emprego fora da carreira? Como essa relação influencia o processo de evasão da carreira?

- Em que medida as áreas de trabalho e as tarefas desempenhadas no Estado por csapianos, determinam a decisão de evadir da carreira de administrador público? Qual o seu peso no processo, em relação a outros possíveis fatores causadores de evasão?

- O Estado tem se preocupado em envidar esforços para conter a evasão dos integrantes da carreira? Em caso afirmativo, como isso se manifesta? Se não, o que o evidencia? Qual a percepção dos evadidos sobre essa ação?

- Há um padrão na evasão dos integrantes da carreira de administrador público? Se há, o que este padrão evidencia?

- As limitações orçamentárias e financeiras do Estado afetam a ação pública na formação e treinamento de recursos humanos? Em caso positivo, isso se reflete no processo de evasão dos administradores públicos do CSAP?

Com base nas seguintes hipóteses:

- A formação acadêmica oferecida pelo CSAP possibilita chances de empregabilidade para além da carreira instituída pelo Estado;

- A ação do Estado para manter os servidores na carreira e aproveitá-los como recursos humanos estratégicos é acanhada ou não considera os vários aspectos que envolvem a questão.

Contidas no principal objetivo da dissertação:

- Investigar a evasão dos servidores públicos estaduais integrantes da carreira de Administrador Público do Estado de Minas Gerais ²⁰, graduados no Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, para conhecer em que condições essa evasão ocorre, que fatores determinam a evasão dos integrantes da carreira e que direção segue os recursos humanos evadidos;

Detalhado nos principais objetivos específicos a averiguar:

- Identificar em que condições as evasões ocorrem na carreira de administradores públicos que se graduaram pelo CSAP;

- Relacionar e verificar empiricamente a influência de possíveis fatores determinantes de evasão, com base nas razões alegadas para evadir;

- Verificar a existência de um padrão na evasão e suas implicações;

- Identificar a percepção dos evadidos, sobre as ações empreendidas pelo Estado para favorecer a formação e o fortalecimento de recursos humanos estratégicos para sua modernização, em especial aquelas destinadas à carreira do administrador público;

- Investigar como a formação recebida no CSAP contribuiu para sua re-inserção no mercado de trabalho fora do Estado e que possíveis evidências permitem concluir que o curso possibilita uma excelente formação acadêmica;

- Identificar quais características e especificidades na formação e qualificação profissional anteriores e paralelas ao CSAP influenciaram as decisões sobre a evasão.

Até julho de 2004 ingressaram no Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro um total de 560 alunos. Desse total, até o final de 2004, graduaram-se, 314 administradores.

A Associação Mineira de Administradores Públicos estima que 34% já evadiram da carreira, conforme capítulo 1 gráfico 1. Assim a população total a ser pesquisada foi estimada em 107 evadidos.

²⁰ A Lei estadual nº 15.304 de 11/08/2004 alterou a denominação da carreira de Administrador Público para Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Para estimar o tamanho da amostra a partir da população de 107 indivíduos, dispõe-se das seguintes possibilidades:

A) Em se tratando de uma população finita, sendo desconhecida a variância, e para um nível de confiança desejado de 95% e um erro tolerado de 10%, utilizou-se, para o cálculo de uma amostra de tamanho n , a seguinte fórmula:

N finita $\rightarrow n = [z^2 \cdot p \cdot q \cdot N] / [(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q]$, onde:

$z = 1,96$ (número de desvios padrões, a partir da média)

$p = 50\%$ (estimativa para a percentagem com que o fenômeno se verifica)

$q = 50\%$ (percentagem complementar de p)

$N = 107$ (tamanho da população ou número total de evadidos)

$e = 10\%$ (erro máximo tolerado)

$n = \{[(1,96)^2 \times (0,50) \times (0,50) \times (107)] / [(107-1) \times (0,10)^2] + [(1,96)^2 \times (0,50) \times 0,50]\}$

$n = 100,0336 / 1,984893 \quad e \quad n \cong 50,144852$, ou 50 pessoas a serem pesquisadas.

TABELA 1

DADOS AGREGADOS DE CADASTROS DO CURSO SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO - FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
MINAS GERAIS
1987, 1995 - 2004

Ano de Ingresso	N de Ingressos	N. de Formados	Evasão Escolar	Ano de Formatura
1987	40	15	60	1992
Fev/94	40	30	27,5	1997
Out/94	40	30	25	1998
1995	40	31	22,5	1998
1996	40	37	7,5	1999
1997	40	34	25	2000
1998	40	32	12,5	2001
1999	40	33	17,5	2002
2000	40	35	7,5	2003
2001	40	37	7,5	2004
2002	40			2005
2003	40			2006
Fev/04	40			2007
Jul/04	40			2007
TOTAL	560	314		

FONTE: DADOS BÁSICOS: FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO: Escola de Governo

Nesta primeira alternativa, trabalhou-se com os dados agregados de ingressos e egressos do curso, fornecidos pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro.

B) Em outra alternativa, utiliza-se da tabela 2, também ao nível de significância de 95%. Nesse caso a amostra seria de 83 pessoas a serem pesquisadas.

TABELA 2

DETERMINAÇÃO DO TAMANHO ADEQUADO DE UMA AMOSTRA

Tamanho da População	Amostra	Tamanho da População	Amostra	Tamanho da População	Amostra
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

FONTE: Adaptado de R.V Krejcie e D.W Morgam. Determining Sample Size for Research Activities s/e Educational and Psychological Measurement 30, 0.608, 1970 In: CHIANCA, Thomaz, Avaliando Programas sociais: conceitos, princípios e práticas.- Desenvolvendo a Cultura de Avaliação em Organizações da Sociedade Civil .São Paulo 2001, Global Editora

c) Uma outra hipótese compreende a definição de uma amostra estratificada a partir da informação do número de formados a cada um dos cursos. A amostra estratificada teria o seguinte perfil:

TABELA 5
DEFINIÇÃO DE TAMANHO DE AMOSTRA ESTRATIFICADA
POR TURMA DO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO – MINAS GERAIS

Nº CSAP	Ingressos	Evadidos	Amostra
I	15	5	2
II	30	10	5
III	30	10	5
IV	31	11	5
V	37	13	6
VI	34	12	5
VII	32	11	5
VIII	33	11	5
IX	35	12	6
X	37	13	6
TOTAL	314	107	50

FONTE: DADOS BÁSICOS: GAZZINELLI CRUZ, Rútila Maria Soares, A evasão dos administradores públicos em Minas Gerais. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração Pública. Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Março de 2005.

Este estudo optou apoiar-se na primeira e na terceira alternativas, tendo em vista que, ainda antes de iniciar-se a investigação, já se percebia a existência de dificuldades significativas na localização de dados cadastrais dos pesquisados, bem como de elevada presença de erros nos endereços existentes.

Sendo que da população de 107, a amostra representa 48,6%; como definida estatisticamente, pelas duas opções mencionadas. Os questionários também foram enviados para mais 32,71% de evadidos que informaram sua opção pela evasão.

4.2. Limitações preliminares da investigação

Antes de iniciar-se a investigação, já se percebia a existência de dificuldades significativas na localização de dados cadastrais dos pesquisados, bem como uma elevada presença de erros nos endereços existentes.

Ainda, a situação investigada conta com peculiaridades que poderiam expressar grandes limitações para a pesquisa, quais sejam: o aspecto da evasão, de certa forma, é ainda um *tabu* para quem a realiza, tendo em vista o tempo mínimo legal para efetuar-la sem sanção do empregador: exige-se um tempo de permanência mínima no Estado, para o desligamento, sem sanções²¹.

Não há base de dados consolidada sobre egressos do curso, em especial sobre os ex-ocupantes de cargos da carreira, nem por parte das áreas governamentais envolvidas, nem por parte de organizações como a Associação Mineira de Administradores Públicos – AMAP. Este organismo em especial, vem buscando consolidar-se e construir bases de dados, para além das dificuldades ou das possibilidades que encontra onde está aderido.

4.3. Aportes metodológicos: a natureza do estudo, a concepção e a construção do instrumento básico de coleta de dados e informações.

A natureza e as peculiaridades do objeto de estudo fundamentaram a utilização do recurso metodológico conhecido como estudo de caso, considerado o de melhor aplicabilidade aos propósitos da dissertação.

Segundo BABBIE, *“Enquanto a maioria das pesquisas visa diretamente o entendimento generalizado, o estudo de caso, busca tipicamente, conhecimentos*

²¹ A Lei 11.658 de 2 de dezembro de 1994, que regulamenta a carreira exige a permanência do seu integrante por um prazo mínimo de dois anos no exercício do cargo: “O aluno firmará termo de compromisso, obrigando-se a ressarcir ao Estado, o valor atualizado dos serviços escolares recebidos e, se for o caso, o valor atualizado da bolsa de estudo mensal, na hipótese de: I - abandonar o curso, a partir do 5º semestre, a não ser por motivo de saúde; II - não tomar posse no cargo de Administrador Público I; III - não permanecer na carreira pelo período mínimo de 2 (dois) anos após o ingresso.”

geralmente aplicáveis além do caso único estudado, mas por si só o estudo não garante esta generalizante” (BABBIE, 2001).

A opção vai de encontro às especificidades da amostra, cujos integrantes podem assemelhar-se aos de outros cursos ou de outras carreiras, na perspectiva do conteúdo da formação, mas diferem em especial na interligação estabelecida a priori entre formação-profissionalização-empregabilidade, asseguradas aos graduados no CSAP. No caso CSAP, as especificidades são percebidas diferenciadamente nos aspectos: a) de inserção através de vestibular com força de concurso público, b) da garantia de bolsa pecuniária durante os períodos de formação e pré-profissionalização, c) de integração em carreira pública, especialmente constituída para dar cabo a atividades típicas que o Estado demanda de servidores especialmente preparados para este fim.

Neste contexto, a amostra apresenta certo grau de homogeneidade, com características que, segundo BABBIE, favorecem os objetivos da *“abordagem estudo de caso de pesquisa social”* *“...enquanto a maioria das pesquisas visa diretamente o entendimento generalizado, o estudo de caso visa inicialmente o entendimento abrangente de um só caso idiossincrático. Se a maioria das pesquisas procura limitar o número de variáveis consideradas, o estudo de caso tenta maximizá-lo”* BABBIE, 2001:73.

O instrumento básico utilizado para conduzir a investigação é o questionário, cujo preenchimento foi solicitado aos integrantes da amostra, por e-mail, pelo correio, e em mãos, com devolução programada, acertada mediante contactos telefônicos, eletrônicos e pessoais, associados. O questionário é apresentado no Anexo A. Considerado uma possibilidade na linha da pesquisa por inquérito ²² o questionário foi complementado, sempre que possível, por recursos adaptados de suas outras modalidades: interlocução com os informantes sobre dúvidas e para esclarecimentos de temores aventados no fornecimento de dados e informações; exposição clara dos propósitos da inquirição e do uso e destinação dos dados levantados; críticas e consideração de sugestões fornecidas, aproveitadas sempre que possível no desenvolvimento do trabalho.

²² Inquérito é pesquisa através da aplicação de questionário. Questionário é formulário geralmente impresso, contendo perguntas relativas a fatos que se pesquisam, bem como instruções sobre o modo de responder. (adaptado de Babbie, 2001)

O processo tem um custo mais elevado, mas algumas vezes é indispensável, ao aspecto qualitativo da pesquisa, especialmente se houver possibilidades de registro livre das percepções e de obtenção de maior clareza quanto a impedimentos ou facilitadores. Permite, em certo nível, otimizar a coleta, tendo em vista a especificidade do estudo.

Os aportes metodológicos utilizados buscaram complementar-se para que o resultado final do estudo empreendido, não sofresse com limitações do pesquisador e da investigação.

Limitações e potencialidades da exploração realizada refletem, assim, algumas dificuldades e possibilidades encontradas durante a execução da investigação e que são mencionadas ao longo da dissertação, quando úteis à elucidação dos tópicos.

A dissertação procura, sempre que possível, privilegiar o olhar do pesquisado, balizando a construção analítica proposta nos depoimentos escritos ou verbais, nas críticas e sugestões apresentadas, em *papers* ou estudos ou outro material bibliográfico produzido ou indicado pelos próprios respondentes²³, e que foram aproveitados, sempre que pertinentes.

4.4 A concepção e a construção do questionário

Tomado como principal instrumento de coleta de dados para a pesquisa empírica, o questionário enviado aos integrantes da amostra foi concebido baseando-se num tripé considerado como referência para o estudo da evasão: uma formação específica, complementada por um processo de capacitação/profissionalização, assegura a quem a disputa, empregabilidade (no caso específico do CSAP, garantia de emprego). A idéia central na sua construção é a de que o instrumento possibilite a investigação do fenômeno da evasão, num projeto de captação, formação, manutenção, desenvolvimento e fixação de recursos humanos estratégicos para a área pública, num determinado território.

²³ Segundo Babbie (2001), respondente é “Pessoa que fornece dados para análise respondendo a um questionário de *survey*.”

As partes 1 e 2 do formulário buscam identificar o pesquisado: ex-integrante da carreira originalmente denominada carreira de Administrador Público, e que dela se desligou em diferentes momentos: antes de tomar posse em cargo da carreira; enquanto cumpria o estágio probatório, após o cumprimento do referido estágio, bem como aqueles que se afastaram temporariamente, em virtude de licenciamento, por motivos diversos. Considerou-se que, nestes casos, que a predisposição para evadir pode ser preparatória para a evasão definitiva.

A segunda parte investiga os motivos do desligamento, relacionando-os com o momento em que ela ocorre, o que pode permitir uma exploração das motivações para a evasão.

A partir da terceira parte, procura-se conhecer a trilha do evadido do momento em que ele decide ingressar no vestibular do CSAP, até o desligamento da carreira.

Quesitos específicos foram apresentados para algumas escolhas que o candidato a servidor público pode fazer a priori, influenciado ou não, e que são mencionadas implícita e/ou explicitamente, nas questões levantadas: a exemplo, relaciona-se o prestígio, a credibilidade e a natureza do organismo responsável pela implementação do curso: neste caso, a Fundação João Pinheiro. Hoje, decorridos 12 anos de CSAP, e a despeito de todas as modificações no aparato estatal, é uma instituição de planejamento e de produção de conhecimento no Estado, com um corpo técnico pequeno, mas sólido e crítico, capaz de abrigar e manter uma Escola de Governo, que tem nesta referência um desafio e uma condicionante de sucesso.

Segundo Nogueira, 2004:188, *“Diante das Escolas de Governo, erguem-se estratificações do próprio governar, a dinâmica e o modo de ser da administração pública, as exigências sociais. As escolas devem formar os quadros que administram – a burocracia permanente – os quadros que planejam e os quadros que dirigem.*

Ressaltando que este não é um espaço compartimentado, embora muitas vezes seja entendido dessa forma, a atuação das escolas deve: *“permitir que todos, sem romper com seus campos particulares de inserção, possam ver o mundo da perspectiva do governar e, mais amplamente, da perspectiva do Estado e do espaço público democrático”* (NOGUEIRA: 2001)

Segue-se na quarta parte, a investigação sobre as motivações profissionais que se referem à capacitação específica para o exercício do cargo público, ou à profissionalização, iniciada para o pesquisado, na maioria das vezes, com o estágio curricular obrigatório. É uma tentativa de estabelecer-se o elo indispensável entre o saber, e o fazer utilizando o saber.

A parte final do questionário refere-se à experiência profissional do pesquisado, anterior, durante o curso e após sua conclusão, até culminar-se na evasão e em seu novo posicionamento no mercado de trabalho. Neste momento, solicita-se uma reflexão sobre suas possibilidades e limites, antes e após a evasão da carreira na qual se inseriu.

A idéia que fundamenta a construção do questionário é a de que o processo de evasão só pode ser entendido na perspectiva de conhecer-se que fatores, de atração, manutenção e expulsão, atuam sobre as decisões dos profissionais. Busca conhecer de que forma esse caso pode ilustrar, como o Estado de Minas Gerais tem gerido o tripé, formação, capacitação/profissionalização, emprego, concebido como opção política, para o tratamento de recursos humanos públicos estratégicos.

De forma geral, na construção do questionário procurou-se seguir algumas recomendações relacionadas em pesquisas de *survey*. Dentre elas, podem ser citadas, a título de exemplo: redação clara e concisa, formulação de perguntas estritamente necessárias e intuitivas, e de perguntas passíveis de serem respondidas sem pesquisa prévia.

Procurou-se evitar questões ambíguas, objetivando suprimir desconfiças e evitando submeter os inquiridos a constrangimentos, além de introduzir questões redundantes para julgar a exatidão das respostas.

Em contrapartida, algumas adaptações foram adotadas: a primeira é relativa ao uso de questão aberta, que embora possibilite ao informante qualificar suas respostas, implica a necessidade de desenvolver códigos e métodos de classificação, no processo de apuração. O recurso encontrado neste caso, para não se perder a riqueza dos conteúdos, foi o de algumas vezes, utilizar estes pequenos textos como citações, uma vez que na maioria das vezes, o pesquisado os apresenta para dar relevo à determinada resposta, já declarada em questão fechada. Neste sentido, o recurso foi utilizado, quase sempre, para reafirmar uma mesma idéia, ou subsidiar uma equivalente, manifestada por parte de mais de um pesquisado.

A segunda refere-se à questão fechada, que tem contra si a possibilidade de criar falsas opiniões e não permitir qualificações de respostas às vezes necessárias, apesar de ter a seu favor a possibilidade de obter-se respostas mais rápidas, com chances de aumentar a motivação dos entrevistados e facilitar a apuração.

O questionário tem assim perguntas fechadas e abertas. Como grande parte das questões apresenta o campo “outros,” tem-se relativa abertura, com a possibilidade dos pesquisados expressarem suas opiniões livremente, chamando atenção para aspectos não abordados anteriormente ou considerados de grande relevância.

Devido a problemas nos dados cadastrais disponíveis, já relatados, o questionário foi enviado para aproximadamente 90% população.

Esperava-se que por se tratar de assunto de interesse dos pesquisados, haveria adesão significativa de sua parte. No entanto, alguns deles optaram por não responder, às vezes até alegando temor de serem identificados. Presume-se que estejam envolvidas questões relativas ao não cumprimento do estágio probatório ou até mesmo relacionadas a sigilo e ética relacionados ao emprego atual.

Outros consideraram o questionário inadequado, repetitivo e muito amplo e revelaram não estarem estimulados a respondê-lo ou prometeram fazê-lo em data posterior e isso não aconteceu.

Entretanto, as resistências ao preenchimento e ao retorno dos questionários, foram menores que o esperado.

Observou-se que a maioria dos que respondeu, pontuou a importância do estudo da evasão que a dissertação propõe, distinguindo a sua inserção na máquina pública pela via da carreira a qual não mais pertence, mas que se destaca pela inegável influência em suas novas inserções no mercado de trabalho.

Espera-se que a organização e o tratamento dos dados e informações, e as conclusões após sua análise, que fazem parte das últimas seções deste trabalho, possam pelo menos lançar indagações sobre os principais questionamentos que a dissertação levanta.

CAPÍTULO 5

A EVASÃO NA VISÃO DOS RESPONDENTES

Este capítulo apresenta os dados e as informações, coletadas e organizadas de forma sistematizada na pesquisa sobre a evasão, de recursos humanos públicos, que fundamenta esta dissertação e que se complementa, na discussão teórica sobre a formação, qualificação e desenvolvimento profissional de Administradores Públicos em Minas Gerais, na medida em que a reforma do Estado os distingue como possíveis atores para efetivá-la.

A pesquisa privilegia a visão do respondente, entendendo que a sua contribuição vem de dois lugares: o de um ator que vivenciou um processo, e o de um ator que agora percebe este processo a partir de uma nova experiência.

A capacidade crítica, que a formação a priori lhe proporciona, faz dele uma ótima opção para investigar-se a estrutura e a completude da carreira que o abrigou e da qual ele se desligou.

Além disso, a pesquisa foi complementada com informações trocadas com profissionais que continuam na carreira, com representantes do corpo docente da Escola de Governo, responsabilizada por manter o projeto e, de fora dela, com outros profissionais que se relacionam com o tema, ainda que de forma não sistematizada.

O que se pretende é que a pesquisa empírica suscite reflexões para alargar os horizontes nas escolhas destinadas ao trato dos recursos humanos públicos.

5.1 Dados básicos da amostra

Os dados básicos da amostra estão definidos pelas seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil e renda e são representados na amostra, como se segue:

Sexo: 50% dos evadidos são do sexo masculino e 50% do sexo feminino;

Idade: a idade de 27 anos (vinte e sete) anos é a de maior frequência, independentemente do sexo;

Estado civil: entre respondentes solteiros predomina a idade de 26 anos; entre respondentes casados, predomina a idade 33 anos. Os grupos estão representados na amostra em igual proporção 80%, (oitenta por cento), para casados e 80% para solteiros.

Renda: a variável renda, pesquisada em dois critérios, pessoal e familiar, revela que a renda pessoal (solteiros sem dependentes) de maior incidência é a compreendida no intervalo entre R\$ 2.501,00 a R\$ 5.000,00. A renda familiar na amostra, concentra-se na faixa superior a R\$ 5.000,00.

TABELA 5
EVADIDOS - RENDA PESSOAL
1997-2003

RENDA PESSOAL	%
Abaixo de R\$ 1.000,00	3,85
de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00	26,92
de R\$ 2.501,00 até R\$ 5.000,00	32,69
acima de R\$ 5.000,00	23,08
Não respondeu	13,46
TOTAL	100,00

TABELA 6
EVADIDOS - RENDA FAMILIAR
1997-2003

RENDA FAMILIAR	%
Abaixo de R\$ 2.500,00	2,44
de R\$ 2.501,00 a R\$ 3.000,00	9,76
de R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00	24,39
acima de R\$ 5.000,00	63,41
Não respondeu	0,00
TOTAL	100,00

Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

5.2. Informações sobre o momento da evasão

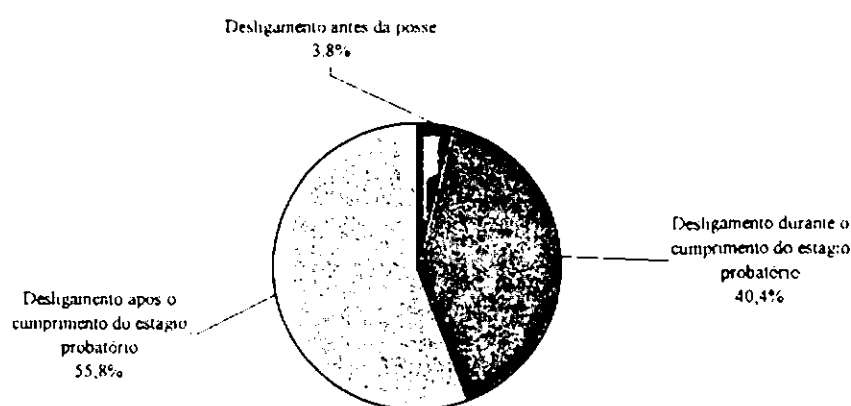
O momento da evasão fornece sinais importantes sobre a natureza, o ritmo, e a intensidade do processo, e sobre como suas causas e conseqüências podem se relacionar com outros aspectos da política de profissionalização da carreira.

Consideraram-se os três principais momentos da evasão: Antes da posse, Antes do cumprimento do estágio probatório e Após o seu cumprimento.

A análise do momento de ocorrência da evasão revela que apenas 3,8% dos respondentes desligaram-se da carreira antes da posse; 40,4% o fizeram durante o

cumprimento do estágio probatório e a maioria, 55,8% da amostra, solicitou exoneração após o cumprimento do referido estágio.

GRÁFICO 3
MOMENTO DA EVASÃO
1997-2003



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

5.2.1. Evasão antes da posse

Embora a ocorrência de desligamento antes da posse não seja altamente significativa, em comparação com o que ocorre nas demais etapas consideradas: durante e depois do estágio probatório, a constatação de sua ocorrência é um dado relevante, tendo em vista os fatores de atração da carreira como: a gratuidade da formação, a concessão de bolsa de estudo, a título de dedicação exclusiva durante a graduação e a garantia de emprego. Sua repercussão dentro e para fora da carreira também pode vir a ser uma preocupação se o fenômeno tender a crescer e adquirir visibilidade.

A evasão nesta condição pode ser interpretada isoladamente como uma decorrência do processo de seleção, quando pode não ter sido conhecido porque o candidato quer se ingressar no curso ou qual a sua “aspiração”. Sugere por outro lado, que a opção pelo CSAP se apoiou na formação que o curso oferece e que pode estar complementando ou a reforçando outra escolha, para além do curso e da carreira a que ele conduz.

Isoladamente, o dado indica que apenas uma pequena parte da amostra, desligou-se da carreira antes de empossar-se e, pode significar que anteriormente ou quando do ingresso na carreira, o respondente já ocupava ou passou a ocupar outro posto no mercado de trabalho, que o levou abrir mão da carreira de Administrador Público.

“Quando terminei o CSAP, eu já estava trabalhando na área federal, em razão de aprovação em concurso público, realizado em 1992; tomei posse no cargo em dezembro de 1996. Juntamente com o CSAP, eu me diplomei em Direito em 1997; optei por seguir a carreira jurídica, porque naquela posição eu me efetivava, com melhores perspectivas em termos de crescimento profissional e melhoria salarial”. Q12

5.2.2. Evasão durante o cumprimento do estágio probatório:

O momento deste desligamento é peculiar por que é o estágio probatório cumprido que possibilita o emprego garantido e a carreira. No entanto, nesta condição estão, dentre outros, aqueles que permanecem o tempo suficiente (dois anos) para não sofrer sanções, ex.: (devolução do valor da bolsa) previstas em Lei, dentre outras, embora não cumpram o requisito do estágio probatório para ficar na carreira.

...“a minha escolha pela exoneração, assim que completei os dois anos exigidos na legislação, decorreram do fato de não ter sido alocada em minha área de interesse, em termos de perspectiva profissional, principalmente diante do conhecimento e atuação anterior na carreira. Apesar de também ter aprendido muito na área a que fui destinada, sentia necessidade de alçar vãos maiores.” (T04).

Na análise do processo da evasão, a saída durante o cumprimento do estágio probatório é um desligamento que revela dificuldades de retenção da carreira, antes mesmo da possibilidade de efetivação nela e apresenta desafios para a política que a sustenta. O

descumprimento da norma legal e das garantias que ela apresenta revela uma capacidade de mobilidade para quem, em tese, procurou uma carreira pública para iniciar sua trajetória profissional.

“Desde o começo do curso, eu previa que, para muitos de nós, o objetivo maior seria Brasília, sem descartar alguma passagem por administrações municipais. Hoje vejo que para a qualificação alcançada (incluindo a pós-graduação), o objetivo profissional pode ser mais ambicioso e incluir uma experiência em organismos internacionais”. (S66)

5.2.3. Evasão após o cumprimento do estágio probatório

A parte mais significativa dos evadidos respondentes (55,8%) desligou-se da carreira após o cumprimento legal do estágio probatório.

O dado parece revelar que a evasão na carreira, é um fenômeno que está a merecer um olhar cuidadoso por parte de quem a concebeu, formulou e mantém.

Embora o tempo de permanência na carreira seja superior a dois anos para pouco mais de 55% da amostra, o dado expressa uma tendência da maioria. Conjugada com as motivações alegadas pelos respondentes para romper um vínculo, em busca de outras possibilidades, é por si só reveladora da robustez ou da fragilidade dos dispositivos para fortalecer a carreira e das peculiaridades que lhe foram conferidas na intenção de profissionalizar a administração pública.

Os depoimentos de alguns respondentes, evadidos nesta condição, sugerem e permitem correlacionar e confirmar alguns pressupostos da pesquisa, expressos em quesitos do questionário e destinados a investigar sobre dificuldades de sedimentação da carreira. Dentre eles, a cultura do serviço público, as decisões de alocação menos técnicas que o desejável, e a compensação salarial como possibilidade localizada e vinculada ao desempenho de cargos de chefia, e não de valorização dos cargos da carreira.

De fora para dentro, a imagem distorcida do servidor público perante a sociedade e a ineficiência do Estado como ator principal num processo de mudança mais profundo é evidenciada como possível ameaça para projetos desta natureza.

“Além de uma remuneração maior, o que é muito importante, a Subsecretaria da SEPLAG me transferiu do Sistema de Segurança Pública do Estado, onde trabalhei por 3 anos, cursando, inclusive, pós-graduação na área paga pelo Estado, para a Secretaria de Saúde, local que, definitivamente, não era de meu interesse. Como trabalhava por gostar do serviço, já que a remuneração de nada servia, abandonei a carreira, assim como tantos outros colegas”. S10

“Tive sorte no processo de alocação no Estado.... Logo assumi uma chefia na área de conhecimento, da minha monografia. O trabalho que fazia era interessante, o que adiantou meu processo de desligamento, foi a total falta de perspectiva quanto a carreira e dificuldades de adaptação a algumas patologias crônicas do Estado, como a nomeação sem critérios. Tinha muito trabalho a ser feito, e falta de gente para fazê-lo, ou melhor gente tinha, o problema era a capacitação no tema correlato ao trabalho, com pessoas em cargos comissionados que não possuíam nenhuma habilidade ou conhecimento sobre o assunto, ficando, assim, literalmente de mãos amarradas. Tinha uma equipe, mas de pessoas, não de funcionários. Por mim ficaria bem mais tempo no Estado se todos que trabalhassem comigo fossem Administradores Públicos. A política de pessoal no Estado, ou melhor de politicagem, é política de terra arrasada, não importa qual o tipo de trabalho a ser feito, coloca-se qualquer um e teoricamente a vaga foi preenchida”. U16

“Embora minha única graduação tenha sido no CSAP descobri que não tenho perfil para trabalhar no serviço público, prefiro a área privada por esse motivo fiz o mestrado e parti para a docência. Além disso, o funcionário público não é valorizado profissionalmente nem pelo governo e é visto pela sociedade como um parasita” P7

5.3. Motivos para evadir da carreira

Os motivos listados a seguir são os propostos no questionário da pesquisa, para explicar a ocorrência da evasão em seus mais importantes momentos: durante e após o estágio probatório. Procuram reunir aspectos diferenciados e relevantes de uma política de absorção, sedimentação e manutenção de recursos humanos públicos e podem, em caso de sedimentação da carreira, abrir possibilidades para revisão crítica de processos bem como servir de base para o redesenho de alternativas para o desenvolvimento profissional de quem a ele pertence.

- (1) Sua lotação inicial foi equivocada e isso repercutiu negativamente no seu desempenho e nas suas expectativas de crescimento profissional
- (2) Não houve continuidade no exercício das atividades do seu estágio supervisionado obrigatório e sua(s) lotação (es) posterior (es), e isso afetou uma possibilidade de construção de trajetória profissional, que você imaginou possível.
- (3) Você gostaria, mas não foi aproveitado em área correlata com o tema de sua monografia.
- (4) Seu processo de lotação no Estado foi mal conduzido, sem interação entre os atores responsáveis por formação acadêmica e por empregabilidade, o que contrariou a sua expectativa de uma inserção adequada na máquina pública
- (5) Você constatou que o Estado não faz uso de um sistema de recepção e acolhimento para novos servidores, e isso dificultou o seu processo de adaptação.
- (6) Sua chefia imediata demonstrou não estar familiarizada com os fundamentos da carreira de AP, nem com a especificidade da formação que você recebeu.
- (7) Você percebeu baixa receptividade da parte de outros servidores públicos, tendo em vista dificuldades na compreensão dos objetivos da carreira do CSAP e dos APs no serviço público.
- (8) Você foi bem recebido e aceito na sua área de trabalho, mas percebeu que seus novos colegas parecem desencantados com as possibilidades de crescimento profissional no Estado.
- (9) Seu conhecimento foi sub utilizado, pois o desempenho das atividades que lhe foram destinadas não o exigia.
- (10) Seu conhecimento revelou-se insuficiente para o desempenho das atividades que lhe foram destinadas.
- (11) Sua expectativa era a de ser muito valorizado no trabalho, pois sua formação no CSAP permitia-lhe ser um diferencial na máquina pública, e na realidade isso não aconteceu.
- (12) Você percebeu que o trabalho em equipe é pouco valorizado, resultando em menos oportunidades de compartilhar conhecimentos e experiências indispensáveis para um melhor desempenho do trabalho.
- (13) Você se desligou somente porque queria uma remuneração maior.
- (14) As grandes dificuldades de reconhecimento da carreira pelo governo estadual estimularam você a sair em busca de melhores salários e atuação condizente com a sua formação.
- (15) Você ainda não se desligou definitivamente e está licenciado porque as possibilidades de estabilidade no emprego adiaram a sua decisão de deixar o serviço público.
- (16) Você está licenciado porque está aprofundando seus estudos acadêmicos através de outras entidades que investem nesta complementaridade e possibilitam sua permanência fora da carreira.
- (17) Você licenciou-se para estudar para outros concursos públicos.
- (18) Os benefícios que o Estado confere a seus servidores não foram atraentes ou suficientes para incentivar a sua permanência no serviço público.
- (19) Você não foi beneficiado pelo GPDI – gratificação de produtividade e desempenho individual previsto para a carreira, e não percebeu esforços do governo para implementá-la.
- (20) Os projetos e as atividades dos quais você participava muitas vezes contrariavam os fundamentos de gestão pública que recebeu em sua formação.
- (21) Você não se sentiu desafiado, quando do desempenho das tarefas e responsabilidades que lhe foram confiadas, nem foi envolvido em projetos condizentes com a sua formação pública.
- (22) O enfrentamento de questões sociais entre as diversas áreas no Estado é difícil e conflituoso e a baixa interação compromete os esforços nos níveis da execução dos serviços públicos e no atendimento à coletividade, desestimulando o servidor na busca de alternativas possíveis.

- (23) O governo de Minas Gerais ainda não foi capaz de conectar as questões de atendimento ao cidadão, melhoria dos serviços oferecidos e formação e aproveitamento de recursos humanos públicos.
- (24) Os gestores públicos nem sempre participam da formulação e da implementação das propostas de modernização do aparato administrativo e de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão pública, o que o desestimulou a investir na sua implementação.
- (25) Você não teve oportunidade de exercer atividades em área finalística do Estado e esta era a sua opção desde o início do curso.
- (26) Você foi aprovado em outro concurso público para um emprego que considera mais promissor.
- (27) Os conhecimentos que você adquiriu no CSAP possibilitaram seu aproveitamento na iniciativa privada.
- (28) Suas razões não foram contempladas acima.

No conjunto, os pesquisados marcaram pelo menos uma opção, (80,8%) duas opções; (76,9%) 3 opções; (65,4%) 4 opções; (55,8%) 5 opções; (36,5%) 6 opções; (28,8%) 7 opções; (23,3%) 8 opções; (15,4%) 9 opções; (11,5%) 10 opções; (9,6%) 11 opções; (5,8%) 12 opções; (3,8%) 13 opções e 3,8% 14 opções.

Os dois primeiros fatores apontados para o desligamento da carreira referem-se em primeiro lugar, as grandes dificuldades de reconhecimento da carreira pelo governo estadual como estímulo ao desligamento em busca de melhores salários e à atuação condizente com a formação recebida, com o percentual de 10,66%. Em segundo lugar, os respondentes mencionam os benefícios que o Estado confere aos servidores como não atraentes ou suficientes para incentivar a permanência no serviço público, com 10,15%.

As duas opções mais escolhidas na sequência das anteriores, com, respectivamente, 6,08% e 6,04% das opções marcadas em níveis de prioridade, foram: a aprovação em outro concurso público para emprego considerado mais promissor e a sub utilização do conhecimento adquirido na formação acadêmica, por não ser necessário para o desempenho das atividades a ele destinadas.

As opções seguintes se referem, na hierarquização de preferências, aos seguintes motivos: não ter sido beneficiados pela GPDI – gratificação de produtividade e desempenho individual e institucional prevista para a carreira, com 5,58%, revelando os acanhados esforços do governo para implementá-la; a busca por uma maior remuneração, com 6,08%; à recepção e acolhimento na área de trabalho, com verificação de desencanto dos novos colegas com as possibilidades de crescimento profissional no Estado com 5,32%; o difícil e conflituoso enfrentamento de questões sociais e a baixa interação entre as

diversas áreas no Estado, comprometendo os esforços nos níveis da execução dos serviços públicos e no atendimento à coletividade, desestimulando o servidor na busca de alternativas possíveis, com 4,56%; à expectativa de ser muito valorizado no trabalho, pela formação no CSAP, não correspondida, com 3,80%; à constatação de que o Estado não faz uso de um sistema de recepção e acolhimento para novos servidores, dificultando o processo de adaptação, com 3,42%; aos projetos e atividades contrariando os fundamentos de gestão pública, recebidos na formação, com 3,42%; à baixa capacidade do governo de Minas Gerais de conectar as questões de atendimento ao cidadão, melhoria dos serviços oferecidos e formação e aproveitamento de recursos humanos públicos, com 3,42%; à falta de desafio profissional, quando do desempenho das tarefas e responsabilidades, e o baixo envolvimento em projetos condizentes com a sua formação pública, com 3,04%; à ausência de participação na formulação e na implementação das propostas de modernização do aparato administrativo e de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão pública, desestimulando o investimento na sua implementação, com 3,04%; a baixa receptividade da parte de outros servidores públicos, tendo em vista dificuldades, no serviço público, de compreensão dos objetivos da carreira e dos profissionais formados no curso, com 2,28%; processo de lotação no Estado mal conduzido, sem interação entre os atores responsáveis por formação acadêmica e por empregabilidade, o que contrariou a sua expectativa de uma inserção adequada na máquina pública, com 1,90%; trabalho em equipe, pouco valorizado, resultando em menos oportunidades de compartilhar conhecimentos e experiências indispensáveis para um melhor desempenho do trabalho com 1,90%; conhecimentos adquiridos no CSAP possibilitaram aproveitamento na iniciativa privada com 1,90%; razões que não foram contempladas²⁴ no questionário com 1,90%; a lotação inicial foi equivocada, repercutindo negativamente no desempenho, e nas expectativas de crescimento profissional com 1,52%; chefia imediata não estava familiarizada com os fundamentos da

²⁴As razões apontadas pelos respondentes como não contempladas no questionário, para caracterizar o momento da evasão após o cumprimento do estágio probatório, referem-se a: opção feita pela carreira acadêmica, que segundo o respondente, o foco burocrático da carreira de administrador público em Minas Gerais não permite; a re-alocação inadequada, e as dificuldades entre as áreas para com a movimentação de pessoal durante o período; a possibilidade de trabalhar com carga horária de 6 horas dia, em outra esfera governamental com perspectiva de fazer mestrado; a mudança de residência para o exterior.

carreira de AP, nem com a especificidade da formação, com 1,52%; não foi aproveitado em área correlata com o tema de sua monografia, com 1,14%; está licenciado, adiando a decisão de evadir, pela estabilidade no emprego com 1,14%; a ausência de continuidade no exercício das atividades do estágio supervisionado obrigatório, com 0,78%; licenciou-se para estudar para outros concursos públicos, com 0,38%; não teve oportunidade de exercer atividades em área fim do Estado, com 0,38%; e o conhecimento adquirido revelou-se insuficiente para o desempenho das atividades, com 0,38%.

5.3.1. Motivos antes da posse

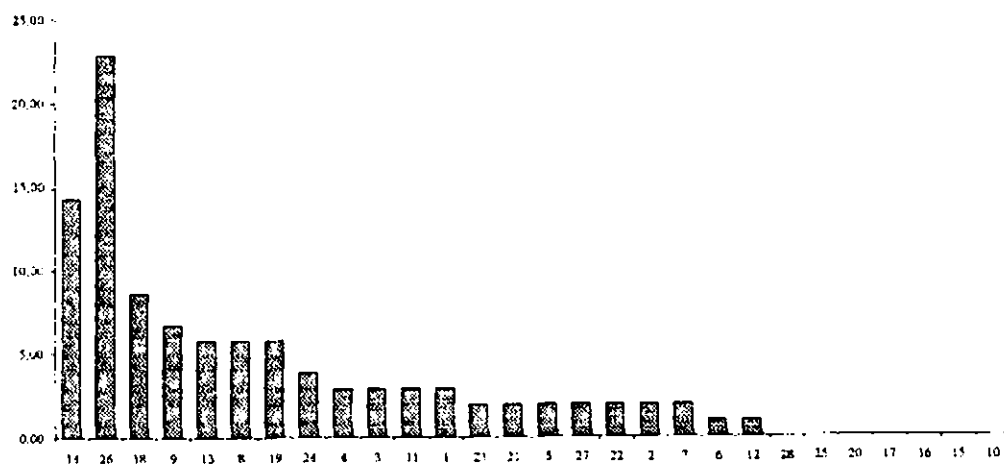
Correspondem a 3,8% dos pesquisados e a maioria reconhece que o CSAP é a sua segunda opção de formação acadêmica para, juntamente com outra, reforçar empregabilidade. A outra justificativa foi a de que, continuar na área pública em outra esfera do governo, possibilitava obter melhores condições de trabalho.

5.3.2. Motivos durante o cumprimento do estágio probatório

Correspondem 40,4% dos pesquisados. A opção mais escolhida refere-se às grandes dificuldades de reconhecimento da carreira pelo governo estadual o que o motivou a sair em busca de melhores salários e atuação condizentes com sua formação. Além disso, optou-se com maior frequência, pela justificativa de que o aluno foi aprovado em outro concurso público para um emprego que considerado mais promissor.

GRÁFICO 4

**MOTIVOS DO DESLIGAMENTO DA CARREIRA
RESPONDENTES QUE SE DESLIGARAM DURANTE O CUMPRIMENTO DO ESTÁGIO
PROBATÓRIO
1997-2003**



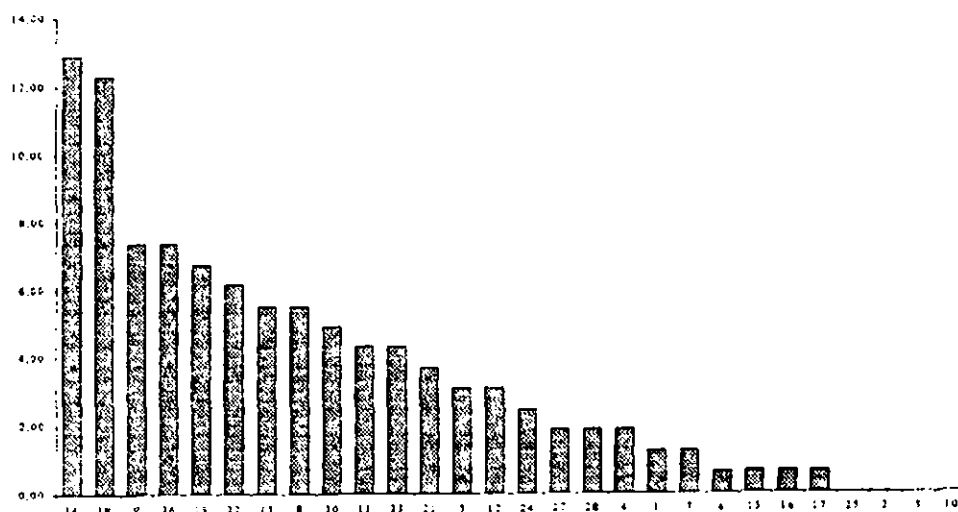
Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

5.3.3. Motivos após o cumprimento do estágio probatório

A maior parte da amostra, correspondendo a 55,8% também alega, que, as grandes dificuldades de reconhecimento da carreira pelo governo estadual, foi o que o motivou, a sair em busca de melhores salários e atuação, condizentes com sua formação. Diferentemente da categoria anterior, respondeu-se com grande frequência que os benefícios que o Estado confere a seus servidores não foram atraentes ou suficientes para incentivar sua permanência no serviço público.

GRÁFICO 5

MOTIVOS DO DESLIGAMENTO DA CARREIRA
RESPONDENTES QUE SE DESLIGARAM APOS O CUMPRIMENTO DO ESTÁGIO PROBATÓRIO
 1997-2003



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
 Elaboração da autora

Motivos para o Desligamento Após o Estágio Probatório

Os depoimentos contendo os motivos alegados para desligamento durante e após o cumprimento do estágio probatório são os listados abaixo. Refletem como os processos de inserção, alocação, recepção e acolhimento, desafios, utilização de potencial, possibilidades de crescimento e reconhecimento profissional e da carreira, expectativa salarial e de status, benefícios e possibilidades de uma prática profissional coerente com a especificidade e peculiaridade da gestão pública, são fatores influentes na evasão. Quase todos lembram à ação que o Estado dispensa aos seus recursos humanos nessa lógica, mencionando na maioria das vezes, a questão salarial como raiz.

“Principal razão: ao completar o estágio probatório e uma vez já ingresso no mestrado, decidi direcionar esforços para o desenvolvimento de uma carreira acadêmica. O foco burocrático da carreira de administrador público em Minas Gerais não permite tal direcionamento. Além disso,

recebi uma proposta de trabalho mais interessante profissional e financeiramente, a qual, uma vez cumpridas minhas obrigações junto ao Estado, preferi atender”. S6

“Decidi aprofundar meus conhecimentos para oferecer mais para o serviço público no futuro”. O3

“Abandonei a carreira por melhores oportunidades de melhor desempenho na área acadêmica e de pesquisa”. D4

“Desliguei-me porque optei pela carreira de economista, por seguir o Mestrado que acreditava poder me capacitar melhor e poder também me inserir no mercado de trabalho com uma remuneração melhor, tendo em vista que o baixo salário oferecido no Estado sempre foi uma de minhas maiores queixas”. E2

“Meu desligamento ocorreu em face da perspectiva de valorização profissional e de aprendizado, uma vez que, logo depois da formatura, eu ingressei em um programa de doutoramento que exigiria flexibilidade e reconhecimento do trabalho intelectual acima de qualquer outro”. H9

“A percepção de existência de um grande abismo entre a qualidade do curso e os incentivos da carreira são a principal justificativa para o meu desligamento”. W1

“A prefeitura oferecia a oportunidade de estudar com uma carga horária menor. Isso influenciou na minha opção pela carreira na prefeitura, onde eu tinha o tempo para fazer mestrado, achava que a prefeitura seria muito mais dinâmica”. X9

“Somente uma observação quanto ao item do questionário: você se desligou por que queria uma remuneração maior”; considero, que a baixa remuneração destinada aos administradores públicos seja motivo mais do que suficiente para que os mesmos busquem melhores oportunidades. Vale ressaltar que o salário bruto da carreira permanece em R\$1.000,00, desde início de 2000, e sem reajuste desde quando da proposta em edital em 1993. Portanto, ainda que fôssemos bem “aproveitados”, tivéssemos um bom ambiente de trabalho em Minas Gerais e realizássemos tarefas compatíveis com nossa formação, não poderíamos nos dar ao luxo de nos acomodarmos. Afinal é preciso sobreviver financeiramente e garantir o futuro!”. V26”.

“Desliguei-me porque fui aprovada em outro concurso público, cujo salário bruto inicial era mais do triplo do da carreira de AP.” J7

“Meu desligamento ocorreu devido minha busca por uma remuneração maior e menor jornada de trabalho”. F5

“As opções acima não enquadram o meu caso. Desilusão, com a carreira, com o Estado, com o ambiente de trabalho acontecem, mas não são fundamentais para a pessoa abandonar a carreira. Sai da carreira por que fui aprovado num concurso cuja remuneração é mais adequada para um cargo de nível superior. A opção 26 - Aprovação em concurso público para um emprego que considera mais promissor, é a que mais se aproxima do meu caso, por isso foi a única assinalada”. G6

“Em Minas Gerais, o menos importante é o interesse público, que deveria ser a finalidade de qualquer ato administrativo”. Ao contrário, impera a lógica do absurdo. Tudo é desvirtuado, já que prevalece a ação guiada pela possibilidade de proveito pessoal, a “privatização” do espaço público. Existe um vazio institucional que, ao que parece, nunca será preenchido. Afinal, o Estado é e sempre foi governado por uma oligarquia fechada que mantém Minas no seu histórico provincianismo, no seu atraso patológico. Muitos dos dirigentes pensam em seu futuro político e não no do Estado, sempre de olho em vacas com tetas ainda maiores nas eleições vindouras. Enquanto isso, o tecido social de Minas Gerais e do País vai se dissolvendo, em meio ao mofo e a miséria imunda dessa amálgama que um dia se quis chamar de Nação. E o pior: essa oligarquia nem ao menos é esclarecida. Não pode nem ser chamada de elite, é tão baixo quanto qualquer saltador. Como disse Nietzsche, “o que existe é a plebe” B5

“As dificuldades de movimentação e liberação entre Secretarias foi o que me conduziu ao desligamento da carreira de Administrador Público” S8

“Logo após me formar, em dezembro de 1998, fiz a prova para o concurso de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, carreira que inspirou a de Administrador Público em Minas Gerais. Graças a formação obtida durante o CSAP, fui aprovada e convocada para me apresentar em Brasília em maio de 1999. Não tive muita oportunidade de conhecer o trabalho de Administrador Público, pois durante os cinco meses de efetivo exercício, não fiz quase nada. A Secretaria de Planejamento, onde fui lotada, mudou de Secretário duas vezes, durante o período em que estive lá. O clima organizacional não ajudava. Era um período atípico, início de governo. O trabalho estava paralisado em decorrência da moratória declarada. Quando recomeçou eu já estava de saída. Além disso, tínhamos problemas de espaço, eu e mais três colegas de turma. Ficávamos na mesma sala. Não havia computador, apenas uma mesa, para quatro pessoas. Tínhamos que comparecer todos os dias pontualmente, mas não havia nada a ser feito. Os servidores mais antigos, olhavam para nós e comentavam: “Vocês ainda não viram nada.” O clima entre os servidores antigos era de total desânimo e a mais completa desmotivação”. K3

“De fato existe uma valorização da carreira de auditor fiscal em virtude da história de luta desta corporação mas as carreiras na área de execução que poderiam representar idéias inovadoras e representar maior economia de despesas não são utilizadas por conta de serem exercidas preferencialmente por indicações políticas em cargos de confiança. A GDPI foi considerada inconstitucional em virtude de ser objeto de emenda parlamentar e o Tribunal de Justiça entender que era competência privativa do governador instituí-la, faltou orientação do Governador para apresentar um projeto de lei mais bem feito que não estivesse eivado de vícios constitucionais. Ao ser aprovada em dois concursos públicos com remuneração três vezes superior ao que receberia além de ter um status diferenciado como servidor federal fui facilmente demovido da idéia de continuar em carreira tão desprestigiada sem atribuições definidas”.P3

“O serviço público desestimula o servidor que busca o crescimento do Estado e junto também o seu próprio crescimento profissional, uma vez que, a maior parte das decisões, é tomada visando o aspecto político e não o técnico pode-se perceber a frustração causada pelo fato de se trabalhar tecnicamente em algum projeto e este não atender as necessidades políticas do momento e, por esse motivo, não ser implementado e tão somente arquivado.” X1

“Efetivamente a minha escolha pela exoneração, assim que completei os 02 anos exigidos na legislação, ou seja, o período de estágio probatório decorreu do fato de não ter sido alocada em minha área de interesse, em termos de perspectiva profissional. Apesar de ter, perfeita condição e formação adquirida no CSAP para atuar na área a que fui destinada, sentia necessidade de alçar vãos maiores e, é claro, que a questão financeira também pesou consideravelmente, pois a remuneração infelizmente se mostrava muito abaixo até mesmo da média do setor privado, para onde me transferi, provisoriamente, sem perspectiva de melhora, a não ser mediante a realização de outros concursos públicos e retorno à área pública.” H7

“Embora minha única graduação tenha sido no CSAP descobri que não tenho perfil para trabalhar no serviço público, prefiro a área privada por esse motivo fiz o mestrado e parti para a docência. Além disso, o funcionário público não é valorizado profissionalmente nem pelo governo e é visto pela sociedade como uma parasita”. R8

“Não tenho do que me queixar em relação à minha valorização profissional no Estado. Meu conhecimento foi bem aproveitado. Eu iria sair da carreira, mais cedo ou mais tarde, em busca de melhor remuneração. O trabalho que fazia era interessante, o que adiantou meu processo de desligamento, foi a total falta de perspectiva quanto a carreira e dificuldades de adaptação a algumas patologias crônicas do Estado, como a nomeação sem critérios. Tinha muito trabalho a ser feito, e falta de pessoal para executá-lo, ou melhor pessoal existia, o que faltava era a capacitação

no tema correlato ao trabalho, com pessoas em cargos comissionados que não possuíam nenhuma habilidade ou conhecimento do assunto, ficando, assim, literalmente de mãos amarradas. Tinha uma equipe, mas de pessoas, não de funcionários. Por mim ficaria bem mais tempo no Estado se os que integravam a minha equipe fossem Administradores Públicos. A política de pessoal no Estado precisa avançar em termos técnicos. Atualmente, não importa qual o tipo de trabalho a ser feito, coloca-se qualquer um e teoricamente a vaga foi preenchida”. Q2

5.4 Referências e motivações acadêmicas

5.4.1 Outra formação acadêmica

Além do CSAP, 63,46% dos evadidos possuem outra formação acadêmica. Destes, a maioria é graduada em Direito na UFMG. Chama a atenção que, numa população extremamente jovem de servidores públicos no Brasil haja um número expressivo de profissionais com duas formações e que as mulheres que representam 50% dessa amostra, estão quase todas dentro dessa categoria, evidenciando que a era do “fim dos empregos” também é uma preocupação dessa população.

5.4.2 Estágio curricular obrigatório

A grande maioria na amostra escolheu e definiu a opção pelo local do estágio supervisionado, 76,8%. O supervisor do estágio orientou essa definição para 11,54% dos respondentes.

A Fundação João Pinheiro e as Secretaria de Estado da Fazenda e de Planejamento e Gestão receberam juntas, 61,53% dos estagiários do curso para estágio curricular.

Para 88,46% da amostra, o estágio supervisionado tem uma avaliação positiva e 71,15% dos respondentes reconhece que o estágio curricular foi altamente correlacionado com a sua inserção na carreira e no serviço público.

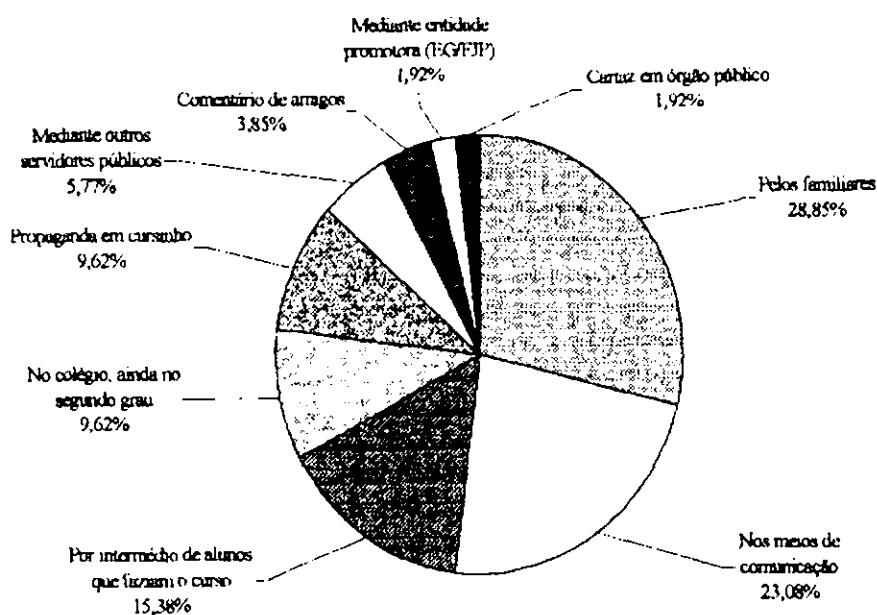
Entretanto, 69,23%, admitem que a supervisão durante o período foi inadequada ou não ocorreu. Esse dado isoladamente pode estar acenando para um possível distanciamento entre os papéis complementares desempenhado por formadores e responsáveis pela

implementação e manutenção da carreira, embora a maioria dos integrantes da amostra, tenha realizado o estágio, nas mesmas Secretarias de Estado, Planejamento e Gestão e Fazenda e, com certa frequência, na Fundação João Pinheiro, órgão ao qual pertence a escola que os formou.

Sendo o CSAP um projeto de formação acadêmica para o serviço público e destinado a prover uma carreira com um caráter permanente de profissionalização no Estado de Minas Gerais, esta carreira precisa de um olhar cuidadoso constante para todos os aspectos relacionados à formação, manutenção e desenvolvimento de profissionais para o serviço público, e deve servir de inspiração para as formulações relacionadas ao tema.

5.4.3 Como soube da existência do CSAP

O gráfico abaixo demonstra de certa forma, que o curso é sua própria propaganda. É no nível das relações pessoais que os futuros alunos têm o primeiro contacto com o curso, embora chamamento para vestibular na mídia também seja fator de atração.



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados

Elaboração da autora

5.4.4 Porque escolheu o CSAP

Os pesquisados informaram os principais motivos pela escolha do Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, firmando também uma ordem de prioridade nessa escolha (tab.25)

TABELA 25
MOTIVOS DE ESCOLHA POR OPÇÕES E ORDEM DE PRIORIDADE
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO - MINAS GERAIS
1997-2003

OPÇÕES / NÍVEL DE PRIORIDADE	Nível
(A) O excelente conceito que o curso tem recebido nas avaliações do MEC	1º
(B) A credibilidade da Fundação João Pinheiro	2º
(C) A qualidade da formação oferecida pela Escola de Governo da Fundação	3º
(D) A possibilidade de garantia de um emprego estável	4º
(E) A garantia de ensino superior gratuito	5º
(F) A oportunidade de receber uma bolsa pecuniária durante o curso	6º
(G) A concretização do desejo de trabalhar na área pública	7º
(H) A possibilidade de integrar uma carreira	8º
(I) A complementação com outra formação, para reforçar empregabilidade	9º
(J) A possibilidade de ter acesso a outros empregos servindo-se de uma sólida formação acadêmica	10º

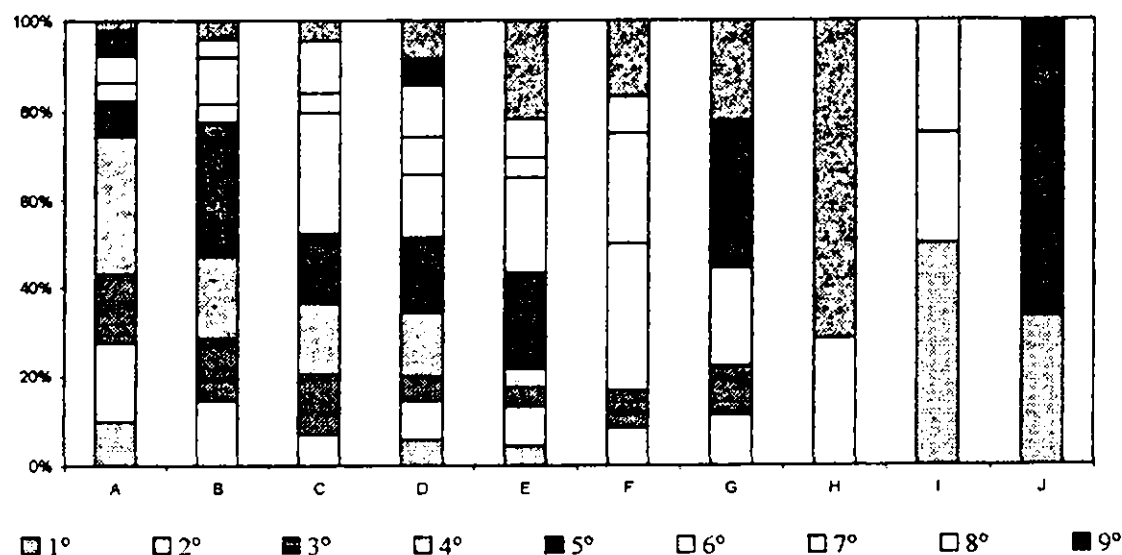
Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

No gráfico 13, que mostra a escala de prioridades, para cada uma das opções de escolha do curso, a opção J, possibilidade de ter acesso a outros empregos servindo-se de uma sólida formação acadêmica é que apresenta o maior índice de rejeição, estimado em 94,2%. Quase o total de pesquisados não assinala essa opção. A segunda posição, em rejeição é a opção I, complementação com outra formação, para reforçar a empregabilidade, correspondendo a 92,3%.

Por outro lado, as opções menos rejeitadas são as relativas ao excelente conceito que o curso tem recebido nas avaliações do MEC, opção A e a opção B, a credibilidade da Fundação João Pinheiro com respectivamente, 1,92% e 5,76% (tab.25 e graf.13).

GRÁFICO 13

MOTIVOS DE ESCOLHA POR OPÇÕES E ORDEM DE PRIORIDADE
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO - MINAS GERAIS
1997-2003



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

Sendo: (A) O excelente conceito que o curso tem recebido nas avaliações do MEC; (B) A credibilidade da Fundação João Pinheiro; (C) A qualidade da formação oferecida pela Escola de Governo da Fundação; (D) A possibilidade de garantia de um emprego estável; (E) A garantia de ensino superior gratuito; (F) A oportunidade de receber uma bolsa pecuniária durante o curso; (G) A concretização do desejo de trabalhar na área pública; (H) A possibilidade de integrar uma carreira; (I) A complementação com outra formação, para reforçar empregabilidade; (J) A possibilidade de ter acesso a outros empregos servindo-se de uma sólida formação acadêmica.

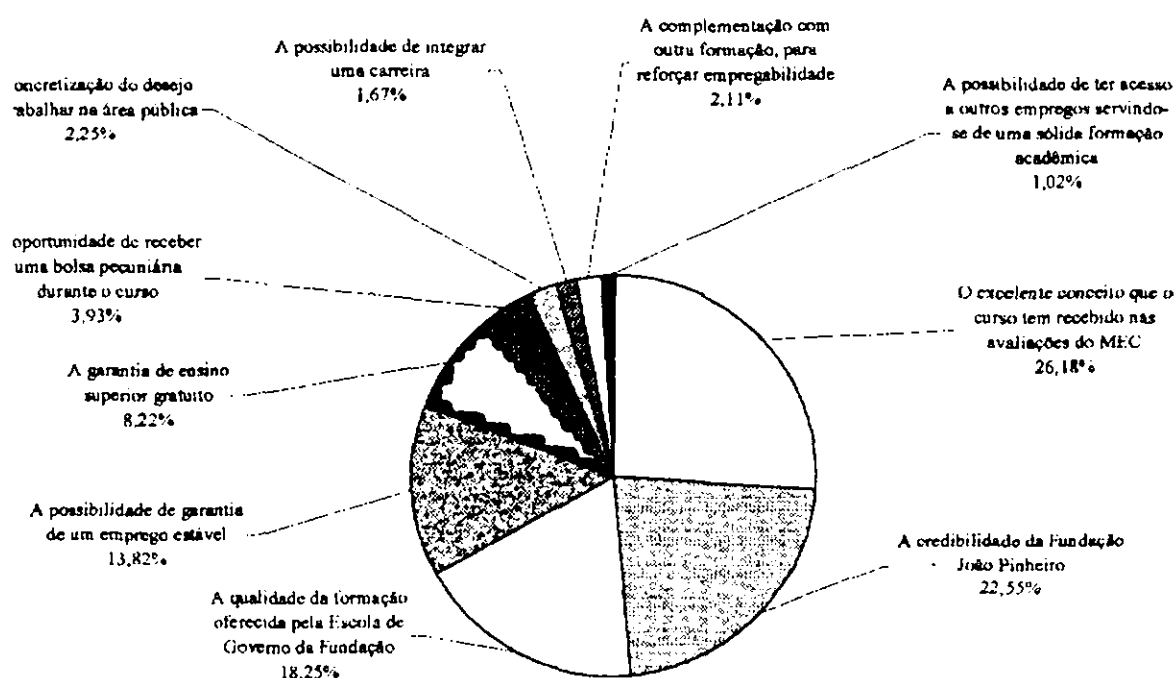
De 1º a 9º (Escala de prioridades na escolha das alternativas)

A representação gráfica a seguir permite concluir ainda que, sem grande profundidade, que a opção pelo CSAP está desvinculada da opção pela carreira que justifica em tese a sua existência. As opções mais escolhidas são fatores voltados para a credibilidade de quem promove o curso e para o conceito que ele tem para quem o avalia externamente. Além disso têm significado as possibilidades de empregabilidade que ele cria e que nem sempre se vinculam a carreira. É bom lembrar que nesse momento poucos candidatos conhecem ou sabem que vão integrar uma carreira. Essa avaliação se completa

após o estágio probatório, momento em que a maioria se desliga alegando a insuficiência de retenção da carreira frente à evasão.

GRÁFICO 14

MOTIVOS DE ESCOLHA POR PARTICIPAÇÃO RELATIVA DAS OPÇÕES CONFORME
PRIORIDADE E FREQUENCIA
CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO - MINAS GERAIS
1997-2003



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

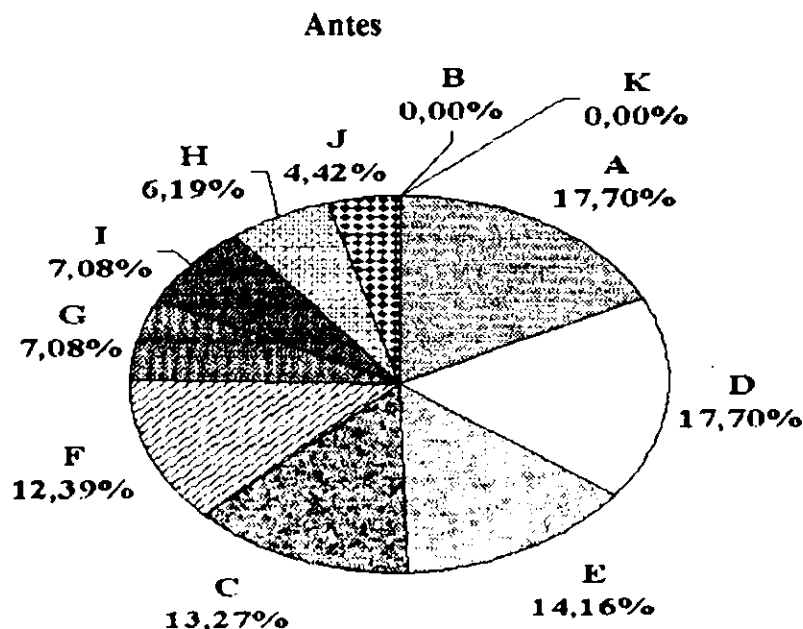
5.4.5 Expectativas antes, durante e depois do CSAP

As expectativas mais escolhidas **antes** de cursar o CSAP foram as opções (A) realizar atividades voltadas para a questão social, a defesa do interesse e dos valores públicos que uma formação específica pode permitir; (D) ser reconhecido profissionalmente e progredir na carreira pública; (E) colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP; (C) fazer carreira no serviço público estadual e (F) oferecer

contribuições para inovar o aparato governamental com, respectivamente, 17,70%, 17,70%, 14,16%, 13,27% e 12,39%; juntas somam 75,22%.

GRÁFICO 15

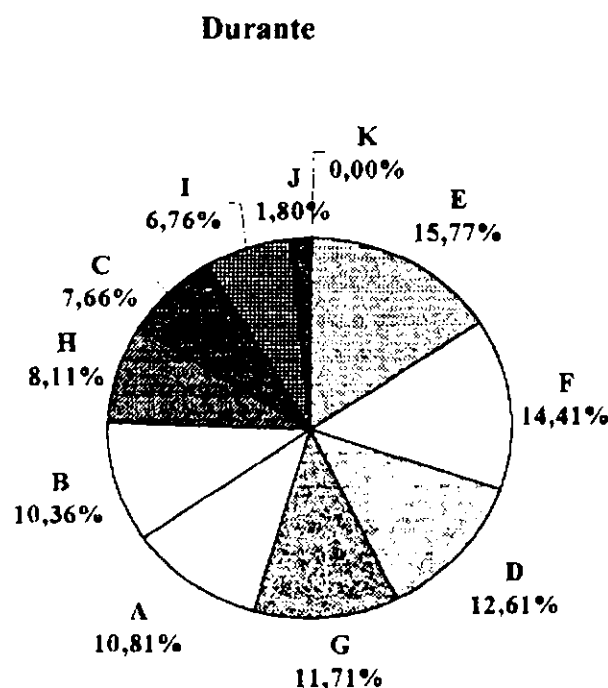
EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO ANTES
DO CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESCOLA DE GOVERNO
1997-2003



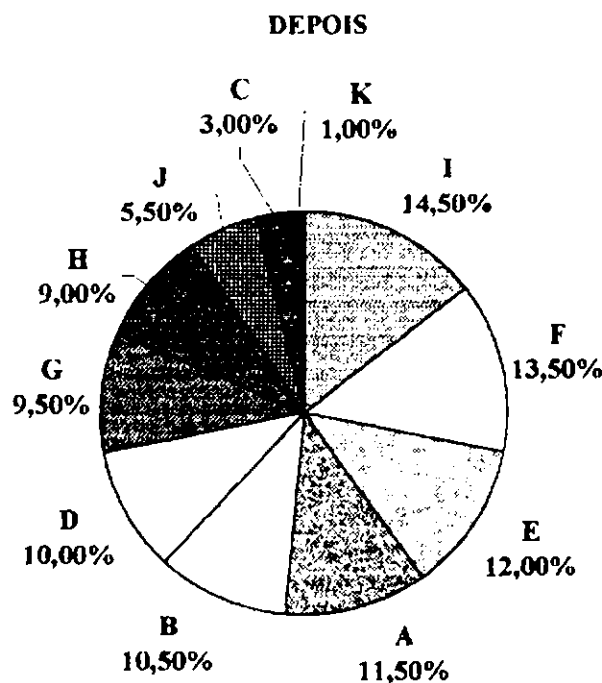
Durante o CSAP, as opções mais assinaladas são: E, F, D, G e A, na sequência: colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP (15,77%); oferecer contribuições para inovar aparato governamental (14,41%); ser reconhecido profissionalmente e progredir na carreira pública (12,61%); participar de projetos estratégicos nas diversas atividades-fim da administração pública estadual (11,71%) e realizar atividades voltadas para a questão social, a defesa do interesse e dos valores públicos que uma formação específica pode permitir (10,81%). Juntas, as cinco primeiras opções somam, marcadas, 65,31% do total de escolhas.

Comparativamente à situação anterior, antes do CSAP, a opção C (colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP) foi substituída pela opção

G (participar de projetos estratégicos nas diversas atividades-fim da administração pública estadual), enquanto todas as outras foram mantidas, ocorrendo apenas troca de posições relativas.



Na terceira situação **depois** de concluído o CSAP, o resultado é distinto, comparativamente aos dois anteriores. Outras opções figuram nas primeiras posições, com percentual menos concentrado. Onze alternativas aparecem contempladas, quase em igualdade de condições. Concluído o CSAP, os pesquisados fizeram as seguintes opções: (I) estar mais bem equipado para concorrer a postos de trabalho em outras esferas de governo, (F) oferecer contribuições para inovar aparato governamental, (E) colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP, (A) realizar atividades voltadas para a questão social, a defesa do interesse e dos valores públicos que uma formação específica pode permitir e (B), obter remuneração compatível com a formação recebida e a responsabilidade exigida pelo Estado, opções mais voltadas para aspectos da profissionalização e reconhecimento serão lembradas, bem como servirão de referência para os motivos da evasão. Com percentuais de 14,50%; 13,50%, 12,0%; 11,5% e 10,5% e, somando juntas 62,0%, são muito representativas. As 6 opções restantes (D),(G),(H),(J),(C),(K), somam juntas uma participação significativa de 38%.



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

As opções relacionadas nos gráficos acima foram:

- A - Realizar atividades voltadas para a questão social, a defesa do interesse e dos valores públicos que uma formação específica pode permitir.
- B - Obter remuneração compatível com a formação recebida e a responsabilidade exigida pelo Estado.
- C - Realizar projeto de fazer carreira no serviço público estadual.
- D - Ser reconhecido profissionalmente e progredir na carreira pública.
- E - Colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP.
- F - Oferecer contribuições para inovar aparato governamental.
- G - Participar de projetos estratégicos nas diversas atividades-fim da administração pública estadual.
- H - Realizar trabalhos em equipe, trocando percepções, conhecimentos e experiências com outros servidores públicos que atuam no serviço público estadual.
- I - Estar melhor equipado para concorrer a postos de trabalho em outras esferas de governo.
- J - Concorrer a postos de trabalho na área privada.
- K - Outras expectativas não contempladas.

Os respondentes refletem como principais comentários para esclarecer as opções assinaladas sobre as expectativas quanto ao futuro profissional:

“Não entrei no Estado com o objetivo de obter cargos e remunerações altos. Acreditava que permaneceria na carreira e que a minha participação faria diferença para o aprimoramento do serviço público. Após os 4 anos do CSAP percebi e aceitei que o serviço público é regido muito mais por interesses particulares de seus gestores do que pela busca de qualidade de vida para os seus cidadãos”.

“Minhas expectativas eram simples. Acho que o aluno é muito valorizado, o servidor não. Essa transição de aluno para servidor deveria ser mais cuidada no processo de administração e gerenciamento da carreira pelo estado”.

“Sempre fui cético em relação às expectativas em relação ao futuro profissional. Imaginava e pude comprovar a lentidão da máquina pública; a dificuldade em se implantar projetos, sobretudo aqueles que envolvem integração entre setores e órgãos; a ausência de investimentos em qualificação profissional e estrutura necessária para o bom desempenho das atividades. Assim, nunca imaginei a carreira de AP como uma alternativa para médio/longo prazo em minha trajetória profissional. O tempo de curso na Fundação João Pinheiro foi suficiente para visualizar e comprovar essas perspectivas relativas à situação no desempenho das atividades profissionais na estrutura da administração pública estadual”.

“Antes de iniciar minhas atividades no CSAP não tinha noção dos meandros aos quais o curso estava relacionado: não conhecia a história do curso, a motivação de sua criação e interrupção, nem mesmo tinha idéia do que significava um curso de administração pública direcionado a atender necessidades do Estado no âmbito de pessoal. No decorrer do curso, tendo ciência dessas informações, fui inclinado a acreditar que poderia contribuir de algum modo, fato que não veio a ser concretizado, porque no exercício da carreira o que ocorreu foi que grande parte da turma foi muito mal aproveitada e lotada em setores nos quais não lhes foi dada nenhuma oportunidade.”

“Eu acreditava e ainda acredito que uma formação multidisciplinar é um caminho, quase seguro, para o sucesso profissional. Vejo as carreiras de administração e de direito como complementares. Interessado em seguir a carreira pública, uma formação de qualidade como a oferecida pelo CSAP, teria muito a contribuir para o meu sucesso pessoal e profissional, essa foi a minha grande expectativa antes, durante e após o curso.”

“Acho que o curso foi uma ilusão. No início, chegamos cheios de expectativas e planos, contudo na realidade, nada do que aprendemos pôde ser aplicado. A frustração foi generalizada, pelo sentimento de estarmos sendo subutilizados na administração pública e no exercício profissional.”

“Durante o curso sempre me interessou a possibilidade de no futuro vir a participar de projetos estratégicos do Estado de Minas Gerais. A Secretaria em que fui lotada era de fato, a de minha preferência, mas acredito que meus conhecimentos foram sub utilizados”.

“Antes, durante e depois do curso já havia a vontade de trabalhar para aperfeiçoamento da questão ambiental. Depois do curso, a expectativa quanto ao aumento de remuneração foi declinando. Durante o curso existiam expectativas de melhora na carreira, de repassar os conhecimentos adquiridos no dia a dia do exercício profissional, para o aperfeiçoamento do aparato estatal. Essas expectativas, em grande parte foram frustradas, principalmente por ter sido lotado em área-meio, que não era do meu interesse e para a qual não me preparei.”

“Antes da inserção nos órgãos públicos, achava que poderia contribuir de alguma forma. Mas, após alguns meses, já dava para perceber que a estrutura iria me “engolir”. É humanamente impossível inovar se não há compromisso das esferas superiores. Os problemas são muito maiores, fora do alcance da esfera de ação do AP na busca de sua solução.”

“Tinha grandes expectativas durante o curso, porém quando me formei e ingressei na carreira, percebi que as dificuldades eram bem maiores do que imaginava”.

“Inicialmente a intenção foi integrar o aparato do Estado de Minas, afinal, residir no Estado em que nascemos estudamos e temos amigos sempre foi aquilo que tínhamos em vista. Mas em nossa trajetória profissional isso se tornou inviável.”

“Na escola, você ainda nutre esperanças de que vai conseguir mudar algo. Quando entra na selva burocrática, você cai na real e procura somente melhores condições para trabalhar e ser reconhecido, mas fora do Estado, é claro”.

“Os objetivos de progressão na carreira duraram apenas até o penúltimo ano do curso. Apesar disso, sempre procurei dar a minha contribuição durante o tempo de permanência no cargo de Administradora Pública e obter o máximo de conhecimentos para aproveitá-los em outras possibilidades profissionais”.

“Somente após me ingressar no CSAP passei a me interessar pela área pública. Até então atuava na área privada. Todo o conhecimento adquirido na Escola de Governo, continua, por mim, sendo aplicado na esfera federal”.

“Quase todas as expectativas criadas antes e durante o curso foram sendo progressivamente frustradas pela inércia do Estado em criar uma carreira com atribuições bem definidas, incentivos decentes e remuneração compatível. Na verdade, não houve interesse político numa transformação do aparato governamental e aumento da eficácia da ação do Estado, mediante a criação e fomento

dessa e de outras carreiras. Posso dizer que terminei o curso já bastante frustrado, sem expectativas de crescimento profissional na carreira de administrador público. Subsistiram, contudo, as esperanças de obter um posto de trabalho fora da estrutura do Estado de Minas Gerais, onde eu pudesse ter meu trabalho reconhecido”.

“Antes do curso, não tinha expectativa alguma, nem sabia do que se tratava o CSAP, a única motivação era o emprego. Durante o curso, estava motivada para ingressar no serviço público e transformá-lo para melhor. Depois do curso, minha expectativa continuou a mesma, alterando a esfera governamental, uma vez que a administração federal remunera melhor o servidor. Se o salário da carreira de administrador público não tivesse ficado tão defasado, eu não teria saído, ainda que outras carreiras oferecessem um salário ligeiramente superior. O problema é que a defasagem era muito grande quando sai da carreira de AP. Não sei como está agora”.

“Expectativa de atuar na área privada e ter um salário mais digno.”

“No que se refere à carreira de Administrador Público jamais tive qualquer pretensão a médio e longo prazo. Sempre acreditei que a carreira em que seria inserido seria um ônus decorrente do curso de Administração Pública. Quem fizesse o curso teria o custo de trabalhar no mínimo dois anos para o Estado de Minas Gerais, na carreira de administrador público. Um alto custo, na minha opinião. Por outro lado, sempre acreditei que o curso de Administração Pública me auxiliaria, futuramente, a conseguir um trabalho que atendesse minhas expectativas”.

“Minhas expectativas iniciais era de realizar um curso sólido que me traria bases para no futuro atuar, seja no setor público ou privado, mas sempre com temas voltados para a área social, que sempre foi meu foco de interesse. Durante a realização do curso, foi crescendo a vontade de investir na carreira do serviço público estadual e efetivamente me esforcei para oferecer o melhor, mas infelizmente os resultados e perspectivas não condiziam com este esforço, diante do que apenas completei o período de estágio probatório”.

“Na época em que iniciei o CSAP trabalhava na iniciativa privada. Muitas pessoas me diziam que era péssima a idéia entrar no serviço público. Eu não tinha uma idéia formada sobre isso. Não tinha expectativas, iria esperar o tempo passar. Em qualquer esfera que você esteja, acho que alguns itens são imprescindíveis. Ter uma remuneração condizente com a formação, ajudar com os seus conhecimentos e ser reconhecido pelo que faz, sem esses três princípios é difícil ficar satisfeito em qualquer tipo de trabalho. Com base nesses pressupostos, hoje posso dizer que as minhas expectativas se frustraram.”

“Antes de entrar no curso de Administração Pública, não possuía muito discernimento sobre o conteúdo do curso, a importância da carreira, etc. O que realmente me atraiu foi a possibilidade de emprego após a conclusão do mesmo. Porém, durante o curso, criei a ilusão de poder contribuir com algumas modificações para melhorar o serviço da instituição em que fosse trabalhar. Isso não aconteceu, não houve incentivo nem reconhecimento”.

“A realidade pós-formatura é completamente diferente daquilo que aparece durante a faculdade. Não se cogita a hipótese de melhoria e, desafios/mudanças/ inovações são vistos como uma ameaça àqueles que já estão no Estado. Outra questão é o salário e a adequação da locação à formação acadêmica complementar. Para se conseguir trocar de Secretaria existe um super *lobby* que sinceramente é para quem tem “o dom do puxa saco”. Por exemplo no meu caso, com mestrado em planejamento estratégico de cidades poderia ocupar um cargo na Secretaria de Assuntos Urbanos, o que não consegui. Além disso, com o salário de AP é pagar para trabalhar. A cultura organizacional do Estado, que percebi nos 3 anos de atuação como AP é uma cultura daqueles que não conseguiram nada melhor e ficam contando a maior lorota da vida profissional e reforçando a imagem de incompetência do serviço público. Detesto isso, preferi arriscar enquanto estou nova e com vontade de vencer. Antes que se passem 10 anos e eu fique em uma salinha “confortável” fingindo estar trabalhando e ganhando uma mixaria, cheia de contas para pagar ao final do mês. Definitivamente não é esse o meu perfil. De que adianta estudar tanto para no final do mês ganhar R\$1000,00 bruto, porque o que se aumentou foi um mínimo. Não se têm notícias quais são os planos de carreira, de aumento de salários, da necessidade de profissionais do Estado. Não posso me dar ao luxo de esperar que um “bondoso governador” entenda como nós podemos ser importantes, porque na verdade somos formados para sermos profissionais e não políticos”.

“Sempre achei a remuneração do administrador muito baixa, pensei que a estratégia do governo era contratar mão-de-obra qualificada pagando um diferencial por isso. Nunca pensei em continuar na carreira, pois desde os meus 12 anos já pretendia atuar na esfera federal. O que eu almejei ao ingressar no CSAP foi fortalecer minha formação para na sequência facilitar meu ingresso na administração federal. O curso agregou na minha expectativa, os conhecimentos em administração e recursos humanos que me deram um cabedal para tentar inovar na gestão de políticas públicas. Todavia a pouca experiência no governo do Estado me levaram a preferir políticas estratégicas de desenvolvimento ao invés de atuar em áreas mais operacionais e rotineiras da administração pública federal”.

5.4.6 Formação acadêmica oferecida pelo CSAP

O resultado da avaliação geral da formação acadêmica do CSAP é o demonstrado na tabela 27 e gráfico 16.

Para a avaliação da formação acadêmica do Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, o inquérito aos pesquisados buscou inicialmente uma avaliação geral (tab. 27 e gráfico 16).

Na sequência procedeu-se uma avaliação focada, especificamente, em cinco outros critérios: conteúdos da grade curricular, corpo docente, aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho na área pública ou privada e apoio pedagógico para atividades extracurriculares, como iniciação científica, bolsas, consultoria júnior, estágios extracurriculares, publicação de trabalhos, possibilidade de conhecimento e vivência de atividades típicas da área pública, dentre outros. Ainda, nessa segunda avaliação mais específica, os comentários e a possibilidade de incluir alternativas não contempladas também contribuíram para uma avaliação mais ampla.

No que se refere ao primeiro critério, os alunos do VIII, VII e III CSAP, nessa ordem, foram os que atribuíram o maior percentual de excelente, para a avaliação da formação acadêmica adquirida no curso, respectivamente, 67%, 50% e 50%. Na turma IX nenhum dos pesquisados assinalou a opção excelente. Nessa avaliação geral, os respondentes do IV e II CSAP, respectivamente comparecem com percentuais de 25% e 30% para a opção excelente (tabela 27 e gráfico 16).

Na opção muito boa, destacam-se os respondentes das turmas II e IV, com respectivamente, 70% e 62,5%. A opção boa na avaliação da formação acadêmica foi assinalada somente por ex-alunos das turmas IX, VI, IV e V, com percentuais de 50%, 33%, 12,5% e 9,1%, respectivamente. (tab.27, gráfico 16)

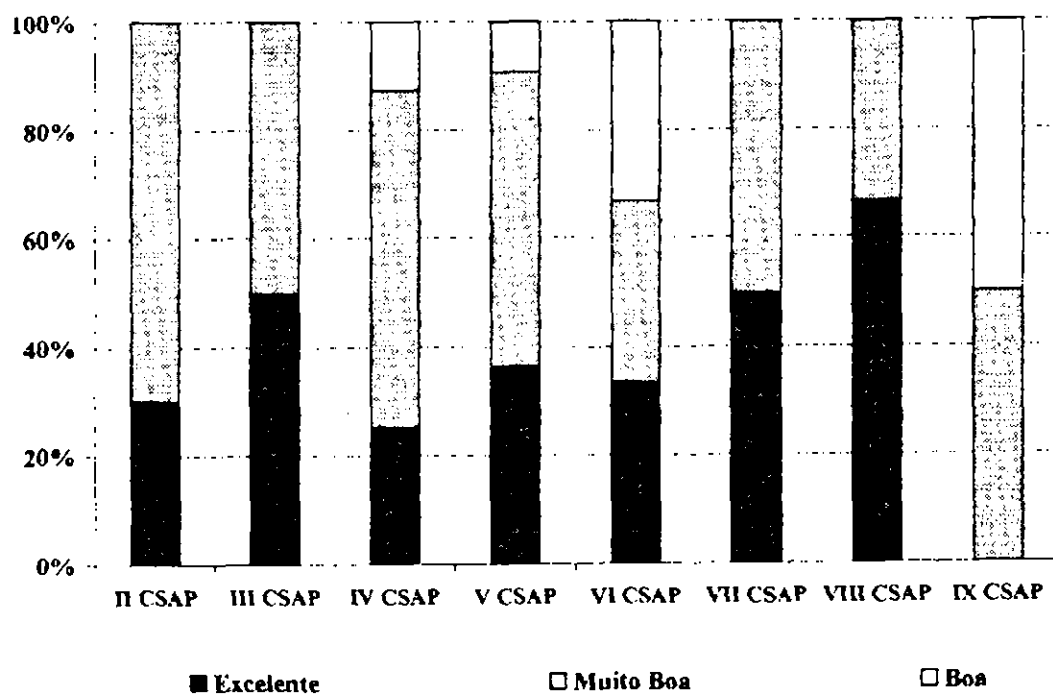
TABELA 27

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA POR TURMAS
1997-2003

TURMAS	EM PERCENTUAL		
	Excelente	Muito Boa	Boa
II CSAP	30,00	70,00	0,00
III CSAP	50,00	50,00	0,00
IV CSAP	25,00	62,50	12,50
V CSAP	36,36	54,55	9,09
VI CSAP	33,33	33,33	33,33
VII CSAP	50,00	50,00	0,00
VIII CSAP	66,67	33,33	0,00
IX CSAP	0,00	50,00	50,00

Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

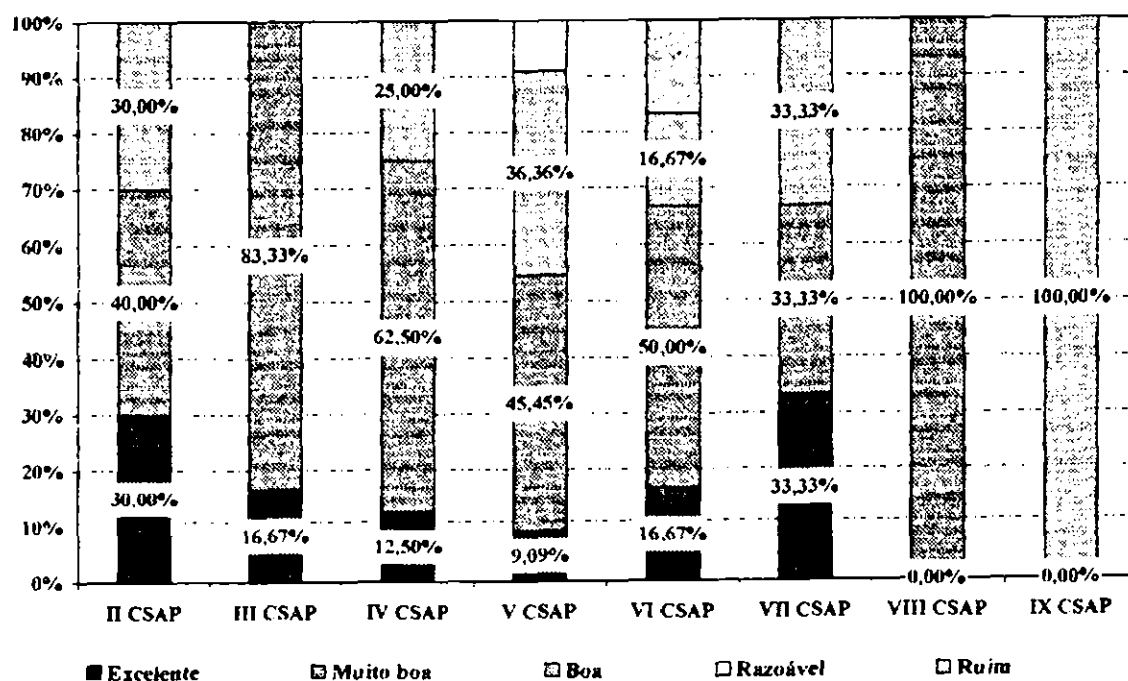
GRÁFICO 16
AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO ACADÊMICA
1997-2003
EM PERCENTUAL



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

GRÁFICO 17
 AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DOS CONTEÚDOS DA GRADE CURRICULAR À FORMAÇÃO DO
 ADMINISTRADOR PÚBLICO POR TURMA DO CSAP
 CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
 ESCOLA DE GOVERNO - MINAS GERAIS
 1997-2003

EM PERCENTUAL



Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
 Elaboração da autora

As respostas e comentários qualitativos relativos ao conteúdo da grade curricular do CSAP podem ser agregados em quatro grupos. No primeiro concentram-se os que opinaram sobre a riqueza, completude e abrangência da grade, numa avaliação bastante favorável. Um segundo grupo mantém uma avaliação positiva de determinadas disciplinas, mas mostra-se mais crítico, apontando deficiências em outras disciplinas, questionando também a distribuição de carga horária entre teoria e prática. Finalmente, dois grupos formados, o primeiro que assegura: “Falta oportunidade de iniciação científica na grade curricular do CSAP”; o segundo grupo, mostra algumas deficiências da grade curricular por ocasião da sua formação acadêmica, mas menciona a reforma curricular como uma

possibilidade para mudanças e ajustes: corrigir os exageros de conteúdo ligados à sociologia existentes e atribuir maior carga horária a disciplinas operacionais importantes no exercício do cargo de Administrador Público.

A partir da agregação anterior, pode-se perceber esses quatro grupos nas afirmativas abaixo, relativas a avaliação qualitativa acerca dos conteúdos da grade curricular do CSAP:

“A grade curricular é completa e variada, mostra uma visão geral do estado e uma postura crítica em relação ao seu funcionamento”.

“É a grade curricular que o Administrador precisa para uma visão crítica e para o desempenho profissional.”

“Tendo em vista a proposta do curso, na minha época, a adequação dos conteúdos em função da proposta era muito boa. Grande ênfase em conflitos e mediação social e em política o que a meu ver é essencial à formação de agentes de mudança.”

“Considero a adequação da grade curricular satisfatória, haja vista a dificuldade de se compatibilizar uma grade curricular às amplas possibilidades de trabalho do Administrador Público”.

“O curso aborda um pouco de vários temas da área pública. Os conhecimentos adquiridos permitem ter uma visão global da administração pública.”

“O curso é muito bem equacionado, permitindo a formação em Administração e um enfoque rico e abrangente em diversos temas correlatos à Administração Pública: economia, sociologia, políticas públicas, legislação, etc. O curso dá uma visão abrangente dos diversos temas, permitindo ao aluno conhecer um vasto universo para depois buscar se especializar numa área. Como curso de graduação, acredito existirem poucos no país com uma formação tão universal como a do CSAP”.

“Tive a oportunidade de, em quatro anos, ter o contato com as principais áreas que um administrador público deve lidar: política, sociologia e economia”.

“A grade curricular foi composta por disciplinas de suma importância para a formação do AP, sobretudo aquelas diretamente relacionadas aos problemas existentes, no setor público, campo de grande atuação do AP.”

“A grade curricular do CSAP vai de encontro às atividades do setor público. Uma boa forma de se averiguar isso é compará-la com as de outros editais de concursos públicos. Com

exceção dos concursos das áreas jurídicas e outros específicos como, por exemplo, médico, a grade curricular do CSAP contempla, quase que na integralidade, o conteúdo de tais editais. Exemplo: Fiscal de Tributos, INSS, Auditores dos Tribunais de Contas, Analista de Orçamento, Gestor Público, Consultor de Senado e da Câmara, Analista de Controle Interno.”

“O curso de graduação é, na verdade, uma estrutura bem sucedida de pós-graduação, pois as aulas são, na maior parte das vezes, uma estrutura acadêmica profunda e os seminários contribuem nessa direção.”

“Acredito que a grade curricular do CSAP não contempla várias disciplinas com a profundidade necessária, tais como estatística e finanças”.

“A ênfase em políticas públicas é positiva. Contudo, há uma grande lacuna na grade do CSAP quando se pensa que algumas ferramentas básicas para a gestão pública e atuação no Estado são tratadas superficialmente ou nem são tratadas no curso, como Execução Orçamentária e Financeira, Contabilidade, Custos, Gestão e Avaliação de Projetos, Desenvolvimento Organizacional, Gerenciamento pela Qualidade. Ao mesmo tempo, há uma overdose de conteúdos sociológicos, um blá-blá-blá inócua e extenso sobre o Terceiro Setor e outras celeumas que periodicamente assolam a AP. A preocupação com a vivência prática do aluno, orientada para seu futuro desempenho profissional com ênfase em ferramentas como as mencionadas, é muito mais importante.”

“Falta melhor tratamento das disciplinas de Administração Financeira e Orçamentária, Gestão de Pessoal e Planejamento Estratégico, essência de um curso de administração. Além disso, é preciso reforçar a cadeira de Direito Administrativo”.

“Matérias desnecessárias, como os cursos de línguas; excessiva ênfase em algumas teorias já ultrapassadas. Algumas matérias ensinam muito pouco, aula o dia inteiro é ruim, matérias e conteúdos sobrepostos, em diferentes disciplinas.”

“Pouca atenção à área de direito público, e muitas disciplinas de administração de recursos humanos”.

“Algumas áreas deixaram a desejar, como a de proteção ao meio-ambiente. No mais, matérias de áreas-meio e áreas-fim se equilibram, em termos de carga horária e conteúdos, de maneira interessante”.

“Muitas disciplinas são abordadas de forma exaustiva e, muitas vezes, tais serão pouco utilizadas na prática. O melhor seria a distribuição equânime dos períodos do curso entre as demais áreas, contemplando as diversas vocações do grupo discente”.

“Verifica-se uma ausência de conteúdos em Metodologias para Formulação, Implementação e Avaliação de Políticas Públicas, e Estatística Aplicada. Também se observa que são poucas as horas/aula para Contabilidade e Auditoria, que são ferramentas de Gestão. De outro lado, verifica-se excesso de carga horária para Recursos Humanos, Organização e Métodos. Curso muito teórico e com poucos *cases* e conteúdos aplicados.”

“Faltaram disciplinas detalhadas e mais profundas nas áreas contábil e financeira. Não acredito que haja necessidade de línguas estrangeiras, tomando espaço de outras disciplinas. Entretanto, tenho sérias restrições à reforma recentemente feita.”

“As disciplinas que compõem o quadro de matérias básicas de qualquer curso de Administração, como Organização, Sistemas e Métodos, Administração de Materiais e Patrimônio, necessitam de uma revisão dos seus conteúdos programáticos, incorporando principalmente questões relativas a novas tecnologias de informação e à dinâmica do serviço público. Já as disciplinas nas áreas de Economia, Direito, Ciência Política, Sociologia, na minha avaliação foram como excelentes, em termos de seus conteúdos.”

“Não aprendemos quase nada do que foi necessário para o exercício prático da profissão”

“A grade curricular do curso foi alterada depois que conclui o curso. Considerava que o curso possuía muitas disciplinas de sociologia, política, administração pública em detrimento de cadeiras específicas para Administração e a Gestão Pública”

“O conteúdo é bom, mas acho que faltava para nós do CSAP, conhecimento mais concreto da realidade do Estado. O estágio, na minha época, não preenchia essa lacuna. Ele deveria ser observado mais de perto”.

“Faltam maiores noções sobre a burocracia, legislação de convênios e contratos, contabilidade pública, controle e auditoria mais aprofundada, para dar maior maturidade e competência funcional ao administrador público.”

“Ao conteúdo programático do curso atribuiria o índice excelente de adequação, entretanto a ausência de professores especialistas em algumas das disciplinas fez com que a avaliação e o conceito geral, considerando o programa previsto e a sua execução, fosse apenas bom.”

“A grade curricular não contemplava à época matérias essenciais como matemática financeira, que posteriormente soube que foram sanadas, mas no geral considerei o curso excelente em todos os quesitos, principalmente se comparado ao outro curso realizado”.

“Faltam matérias, principalmente da área financeira, que tiveram pouca ênfase no curso, que acabam por fazer falta, praticamente, a todos que entram no serviço público.”

“Acho que o curso possui muitas disciplinas teóricas e repetitivas. Acho que, em parte, este problema foi solucionado com a mudança curricular. Mas, na minha época, senti falta de matérias de conteúdo prático”

“Falta oportunidade de iniciação científica na grade curricular do CSAP”.

“Há muita ênfase em matérias teóricas e pouca prática, o que é fundamental para se entender o funcionamento da máquina administrativa. Talvez por isso o curso seja mais interessante para os atuais servidores públicos do Estado, mas para ser realmente um atrativo, deveria ter salários melhores, e uma carreira real após sua conclusão”.

“A reforma curricular proposta durante o VII CSAP, por alguns alunos, foi realizada no biênio 2003/2004. Essa reforma, a meu ver enriqueceu áreas operacionais importantes que antes tinham carga horária reduzida e, também equacionou exageros sociológicos existentes na grade curricular do CSAP”

“Ajustes ocorridos recentemente na grade curricular devem tê-la tomado ainda mais adequada hoje comparativamente à época de minha formação”

A avaliação da adequação do corpo docente aos objetivos do Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro alcança, no total 5,7% na opção excelente; 63,5%, na opção muito boa, 25%, na opção boa e 5,7%, na opção razoável. A opção ruim não foi assinalada. Destaca-se com maiores percentuais na opção excelente a avaliação do VI e VII CSAP, muito boa III, VII, II, VIII e IV. O IX destaca o maior percentual na opção boa. Os pesquisados do VII CSAP marcaram apenas as opções excelente e muito boa (tab. 29).

TABELA 29

AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO CORPO DOCENTE AOS OBJETIVOS DO CSAP
 CURSO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
 ESCOLA DE GOVERNO - MINAS GERAIS
 1997-2003
 EM NÚMERO E EM PERCENTUAL

Turma	EM PERCENTUAL			
	Excelente	Muito boa	Bom	Razoável
II CSAP	0,00	70,00	30,00	0,00
III CSAP	0,00	83,33	16,67	0,00
IV CSAP	12,50	62,50	25,00	0,00
V CSAP	0,00	45,45	45,45	9,09
VI CSAP	16,67	50,00	0,00	33,33
VII CSAP	16,67	83,33	0,00	0,00
IX CSAP	0,00	50,00	50,00	0,00

Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados

Elaboração da autora

Na avaliação qualitativa, da adequação do corpo docente aos objetivos do curso, os respondentes muitas vezes extrapolaram o que se pretendia nessa questão do inquérito, mostrando alcance maior que o solicitado.

Os comentários podem ser agregados em seis grupos, por ordem sequencial. No primeiro estão os onze primeiros comentários, que são extremamente favoráveis à avaliação do corpo docente, em várias dimensões. Os nove seguintes, que formam o segundo grupo referem-se aos aspectos positivos e negativos de distintas disciplinas e distintos professores do curso. Já nos dois grupos seguintes (terceiro e quarto), com apenas dois comentários cada um, as avaliações são extremamente desfavoráveis à avaliação do corpo docente. Enquanto no terceiro, os dois comentários apontam para uma avaliação desfavorável resultantes de baixa capacidade para ensinar e da indicação política., os dois outros, tomados juntos em um quarto grupo, mencionam as distorções referentes ao corpo docente

formado por técnicos da Fundação João Pinheiro, numa visão bastante crítica quanto à atuação desses profissionais na área de docência da Escola de Governo.

Por último, percebe-se ainda dois grupos de comentário, o quinto que agrega as percepções do corpo docente com a área pública e um sexto, com apenas um comentário que destaca o diferencial advindo de boas condições de remuneração salarial que possibilita a contratação de profissionais qualificados.

As citações dos pesquisados, consideradas nos seis grupos, em decorrência do seu alcance na avaliação do corpo docente, são:

“Sempre tivemos aula com ótimos profissionais, seja nas disciplinas teóricas ou práticas.”

“Os professores são, na maioria, de muito boa qualidade. Contudo, acredito que os objetivos do curso em parte não são alcançados não por conta do corpo docente mas por conta da grade curricular.”

“Regra geral, o corpo docente, no período em que eu cursei o CSAP, era composto por professores com sólida formação e grande experiência na área acadêmica. Muitos deles eram servidores públicos e, por isso, tinham conhecimento da importância do curso e da formação de bons profissionais para atuação na Administração Pública, sobretudo na área de gestão de políticas públicas, tão carente de mão-de-obra qualificada.”

“O aproveitamento de professores da UFMG e de outras instituições de ensino superior, juntamente com pesquisadores da FJP e de técnicos de alto nível do governo estadual foi um ponto forte da formação dada pelo CSAP”.

“A maioria esmagadora dos professores era extremamente qualificada, exigente e dedicada”.

“Vários professores com visão clara dos problemas práticos, associados a professores com muito boa formação teórica (particularmente, os provenientes da FAFICH/UFMG)”.

“É claro que ao longo de um curso de quatro anos a ser ministrado a turmas de cerca de 30 alunos com interesses e formações tão heterogêneos, as impressões pessoais sobre um professor ou outro podem variar, mas no geral o quadro de professores era muito bom”.

“Os professores tinham experiência e titulação.”

“Tivemos ótimos professores porque fomos a primeira turma”.

“Na época, os professores de “ponta” buscavam dar aulas na Escola por uma questão de status. Não sei agora. Dei muita sorte no meu período de curso”.

“Todos os professores eram ótimos, alguns apenas mais rígidos que outros, mas no geral todos souberam contribuir para atingir o objetivo do curso”.

“A maioria dos professores eram muito bons, mas existiram exceções. Por isso, a avaliação excelente da grade curricular não bastou para o curso ser excelente, na minha avaliação global”.

“Ao conteúdo programático do curso atribuiria o índice excelente de adequação, entretanto a ausência de professores especialistas em algumas das disciplinas fez com que o conceito geral, considerando o programa previsto e a sua execução, fosse apenas bom”.

“É um corpo docente de alta qualidade, embora haja áreas não sedimentadas com um titular da cadeira, o que abre espaço a experimentações inadequadas por parte de alguns professores”.

“Tivemos momentos excelentes, com professores que realmente fizeram a diferença, como Otávio Dulci, Francisco Gaetani, Carlos Alberto de Resende, enfim, vários outros. Em compensação, alguns momentos lastimáveis também existiram, com professores completamente despreparados e desinteressados.”

“Tive professores bons, mas alguns deixaram a desejar”.

“Os professores das disciplinas como Administração Financeira e Orçamentária, Gestão de Pessoal e Planejamento Estratégico, OSM, e outras mais operacionais foram medíocres. Os de Política, Sociologia e economia foram melhores.”

“Como em quase todos os lugares, havia bons e maus professores no CSAP. Na disciplina de Auditoria, por exemplo, a professora nunca discutiu o modelo de Controle da Administração Pública Brasileira, nem nunca nos informou que existem normas para o exercício da Auditoria Governamental (NBC, IBRACON), não falou em técnicas de controle, em trilhas de auditoria, em avaliação de gestão e de programas de governo. Isso apesar de sua empáfia. Ao mesmo tempo, havia aqueles professores que usavam o CSAP e a FJP apenas como veículo para seus projetos pessoais de carreira acadêmica, sem nenhuma preocupação com o aprendizado. Dito isso, acredito

que muitas vezes a formação oferecida pelo CSAP é incensada e artificialmente supervalorizada, como se não tivesse defeitos.”

“Nem todos os professores foram bons. Tivemos professores muito bons. No entanto, em algumas disciplinas os professores não tiveram comprometimento com o curso e com a formação do aluno”

“Baixa capacidade de ensinar de alguns professores”

“Muitos professores foram escolhidos de forma política, deixando-se de lado suas qualidades acadêmicas, gerando uma queda na excelência do curso”.

“Alguns excelentes técnicos da FJP insistem em dar aula no CSAP. Infelizmente, alguns são péssimos professores. O pior é que, por estarem diuturnamente ligados à EG são de difícil remoção. Alguns grupos chegam a construir verdadeiros feudos no CSAP. Atualmente, enxergo um processo de mudança muito positivo nessa questão apesar de algumas “múmias” não “largarem o osso”.

“Professores excelentes nas disciplinas das áreas de Economia, Direito e Ciência Política serviram para contrabalançar a relação com professores bons/razoáveis/ruins de áreas afeitas à Administração, que eram – em geral técnicos da própria Fundação João Pinheiro”.

“Muitos professores deixaram a desejar quando o assunto é vivência no serviço público. As mazelas diárias deveriam ser enfatizadas com mais experiências práticas e de forma mais sistematizada. Já os aspectos teóricos foram ricamente abordados.”

“Alguns professores pareciam não estar bem entrosados com a área pública, embora a grande maioria fosse excelente”.

“Acho essencial que o corpo docente tenha, em grande parte, experiência profissional nas administrações estadual, municipal ou federal.”

“Em regra eram professores com experiência na área pública, o que é muito positivo”.

“Os professores da EG/FJP são bem remunerados, lembro que à época recebiam cerca de R\$ 70,00 por hora aula se não estou enganado, isso levava à contratação de profissionais renomados com algumas exceções evidentemente”.

Além das avaliações anteriores, a pesquisa procurou introduzir na coleta de informações, avaliações mais específicas da formação acadêmica, utilizando-se de basicamente três critérios: aplicabilidade do aprendizado do CSAP no exercício do cargo de Administrador Público; aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho, na área pública ou privada; qualidade do apoio pedagógico para atividades extracurriculares (iniciação científica, bolsas, consultoria Junior, estágios extracurriculares, publicação de trabalhos, possibilidade de conhecimento e vivência de atividades típicas da área pública).

Os resultados relativos aos três critérios evidenciam uma avaliação mais desfavorável à opção C (apoio pedagógico para atividades extracurriculares, comparativamente aos critérios, A (aplicabilidade do aprendizado do CSAP no cargo de AP) e B (aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho)).

As três opções mais favoráveis (Total, Muito Grande e Grande), atingem, respectivamente, 9,62%; 26,92% e 36,54% para o critério (A) relativo à aplicabilidade do aprendizado do CSAP no exercício do cargo de Administrador Público, somam 73,08%. No critério (B), relativo ao aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho, na área pública ou privada, estão nessas opções, respectivamente, 17,31%; 32,69% e 38,46%, somando 88,46%, enquanto no último critério C, referente ao apoio pedagógico para atividades extracurriculares, tem-se, respectivamente: 5,77%; 7,69% e 34,62%, somando 48,08%. As opções pequena e insignificante concentram respectivamente, 36,54% e 11,54% quando é considerada a avaliação da formação acadêmica adquirida no CSAP, especificamente no que se refere ao apoio para as atividades extracurriculares. Ou seja, os pesquisados têm uma avaliação muito desfavorável no que se refere ao alcance das atividades extracurriculares do CSAP, relativas a iniciação científica, bolsas, consultoria Junior, estágios extracurriculares, publicação de trabalhos, possibilidade de conhecimento e vivência de atividades típicas da área pública, dentre outros (tab.30).

TABELA 30

AValiação DA FORMAÇÃO ACADÊMICA SEGUNDO CRITÉRIOS DE
APLICABILIDADE DO APRENDIZADO ADQUIRIDO NO CSAP (A), DO
APROVEITAMENTO DA FORMAÇÃO (B) E DAS ATIVIDADES EXTRACURRICULARES (C) ¹
1997-2003
(EM PERCENTUAL)

ESCALA	EM PERCENTUAL		
	A	B	C
Total	9,62	17,31	5,77
Muito Grande	26,92	32,69	7,69
Grande	36,54	38,46	34,62
Pequena	15,38	11,54	36,54
Insignificante	5,77	0,00	11,54
Não respondeu	5,77	0,00	3,85

Fonte: Dados Básicos: Questionários Aplicados
Elaboração da autora

Sendo: (A) Como considera a aplicabilidade do aprendizado do CSAP no exercício do cargo de Administrador Público; (B) Como considera o aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho, na área pública ou privada. (C) Como considera o apoio pedagógico para atividades extracurriculares (iniciação científica, bolsas, consultoria Junior, estágios extracurriculares, publicação de trabalhos, possibilidade de conhecimento e vivência de atividades típicas da área pública, dentre outros).

CAPÍTULO 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio principal desta dissertação é o de refletir sobre a ação do Estado na estratégia de profissionalização da gestão pública mineira, investigando sobre o fenômeno da evasão de profissionais de uma carreira criada especificamente para prepará-los para a tarefa de modernizar a gestão estadual.

Esta carreira tem como peculiaridades o ingresso mediante vestibular que tem força de concurso público, uma formação gratuita, subsidiada por bolsa de estudo mensal, a título de dedicação exclusiva e a garantia de emprego. Oferece ainda, a possibilidade de remuneração diferenciada, avaliação do desempenho e a alocação no núcleo estratégico do Estado, num projeto patrocinado por vínculos governamentais diretos, em Minas Gerais.

A dissertação investiga quem se evade da carreira mineira revelando as causas da evasão, as condições em que ela se dá e o caminho que o evadido segue e privilegia o depoimento do evadido, considerado a principal referência para subsidiar o entendimento do processo na investigação do fenômeno. O estudo explora todo o tempo uma mão dupla entre teoria e verificação empírica, e se apóia até em alguma produção bibliográfica da população estudada, como possibilidades de clarear o cenário do fenômeno.

A verificação empírica baseia-se no tripé formação – profissionalização – empregabilidade, construção na qual apóia seu principal instrumento de coleta, o questionário que investiga o evadido e sua trajetória. A pesquisa busca verificar de que maneira, cada um dos processos destinados a formá-los, profissionalizá-los e mantê-los no serviço público mineiro, influencia em maior ou menor grau a decisão de evadir da carreira.

O pano de fundo e marco teórico é a reforma do estado e seus pressupostos, notadamente a proposta de mudança do paradigma burocrático para o gerencial, com a conseqüente substituição do formalismo pela eficiência, tida como indispensável à modernização do que é público e à sua adequação ao coletivo.

O estudo conclui que a ação do Estado na estratégia de profissionalização de gestores públicos mineiros, através do Curso Superior de Administração Pública – CSAP e dos demais mecanismos a ela aderidos, 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.

Esses processos referem-se às ações, destinadas a captar, formar e profissionalizar, manter, alocar e propor desafios para um recurso humano quase sempre jovem, e que vê na figura do Estado uma possibilidade concreta de empregabilidade e de garantia de emprego, além de possibilidades de reconhecimento e de *status*, que a ocupação pode trazer, e das oportunidades de aprendizados específicos, treinamentos e possibilidades de alocação que a carreira prevê.

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 segundo público é o constituído pelos que evadem durante o estágio probatório e que tem, também, como causas do desligamento, os problemas com reconhecimento da carreira, seguido da aprovação em outro concurso público para ocupação mais promissora.

O estudo permite concluir também, que a evasão nesse período, tem um comportamento crescente, já a partir da terceira turma do CSAP e que o afastamento antes da efetivação na carreira, tende a evoluir precocemente com relação à idade, dos evadidos da amostra da população estudada.

Esta última evidência começa por distinguir a relevância da formação, mas retrata que este componente do tripé tem funcionado muito mais como aspecto favorecedor do que limitador da evasão, na perspectiva do Estado de Minas Gerais colocando em risco a principal motivação da carreira: formar um corpo permanente de especialistas em políticas públicas e gestão para Minas Gerais.

Reforça esta percepção, o fato de que a maioria dos evadidos tem outra formação de nível superior, efetuada paralelamente ao CSAP, denunciando a preocupação cada vez mais antecipada com o emprego ou com a proclamada era do fim dos empregos.

No segundo componente do tripé, temos a profissionalização, e a pesquisa trazendo informações importantes. Nem sempre o apreendido é aplicado no trabalho, gerando ansiedade e falta de motivação que alavanca um novo sonho, para além da carreira. Nem sempre a primeira acolhida no serviço público mineiro, favorece o recém especialista, que chega com a crença de que deve e pode inovar. Nem sempre o clima e a cultura arraigados no serviço público favorecem para torná-lo parceiro dos demais servidores públicos.

Um preparo inadequado ou uma possível comunicação deficitária entre os formuladores das etapas do percurso do jovem profissional, aliada às outras dificuldades na correlação dos critérios para a realização de cada etapa, concorrem para os problemas de alocação, adaptação, manutenção (salário e benefícios), enriquecimento de tarefas, e utilização adequada do recurso humano, conforme registrado em alguns depoimentos de pesquisados:

“Minhas expectativas eram simples. Acho que o aluno é muito valorizado, o servidor não. Essa transição de aluno para servidor deveria ser mais cuidada no processo de administração e gerenciamento da carreira pelo estado”.

“Antes de entrar no curso de Administração Pública, não possuía muito discernimento sobre o conteúdo do curso, a importância da carreira, etc. O que realmente me atraiu foi a possibilidade de emprego após a conclusão do mesmo. Porém, durante o curso, criei a ilusão de poder contribuir com algumas modificações para melhorar o serviço da instituição em que fosse trabalhar. Isso não aconteceu, não houve incentivo nem reconhecimento”.

“A realidade pós-formatura é completamente diferente daquilo que aparece durante a faculdade. Não se cogita a hipótese de melhoria e, desafios/mudanças/ inovações são vistos como uma ameaça àqueles que já estão no Estado. Outra questão é o salário, e a adequação da locação à formação acadêmica complementar. Para se conseguir trocar de Secretaria existe um super *lobby* que sinceramente é para quem tem o dom do “puxa saco”. A cultura organizacional do Estado, que percebi nos 3 anos de atuação como AP é uma cultura daqueles que não conseguiram nada melhor e ficam contando a maior lorota da vida profissional e reforçando a imagem de incompetência do serviço público. Detesto isso, preferi arriscar enquanto estou nova e com vontade de vencer. Antes

que se passem 10 anos e eu fique em uma salinha “confortável” fingindo estar trabalhando e ganhando uma mixaria, cheia de contas para pagar ao final do mês. Não posso me dar ao luxo de esperar que um “bondoso governador” entenda como nós podemos ser importantes, porque na verdade somos formados para sermos profissionais e não políticos.”

“Na época em que iniciei o CSAP trabalhava na iniciativa privada. Muitas pessoas me diziam que era péssima a idéia entrar no serviço público. Eu não tinha uma idéia formada sobre isso. Não tinha expectativas, iria esperar o tempo passar. Em qualquer esfera que você esteja, acho que alguns itens são imprescindíveis. Ter uma remuneração condizente com a formação, ajudar com os seus conhecimentos e ser reconhecido pelo que faz, sem esses três princípios é difícil ficar satisfeito em qualquer tipo de trabalho. Com base nesses pressupostos, hoje posso dizer que as minhas expectativas se frustraram.”

O terceiro componente do tripé, a empregabilidade, chama a atenção na análise, para além da carreira. Os evadidos têm migrado mais para outras carreiras públicas em busca de maior organização que essa nova carreira oferece e de uma remuneração maior, relembrando o desafio constante do tratamento concedido a recursos humanos, em especial na área pública: uma boa preparação acadêmica, por exemplo, não garante fixação, mas pode e gera permanência na área específica, em outra esfera, fortalecendo outra carreira.

O estudo empreendido permite concluir que hoje, a grande maioria dos evadidos continua a prestar serviços na área pública, mas em outras esferas, com maior concentração na área federal e boa representação nas demais esferas, estadual e municipal.

As perspectivas dos gastos e das mudanças institucionais, sempre presentes nas reformas, fazem dos recursos humanos públicos alvos da “pré-ocupação” dos reformistas e das receitas de bolo, que eles elaboram com grande competência. Essa prática predatória destina aos recursos humanos, um lugar limitado, restrito demais para quem dá vida a Administração Pública e ao Estado. Muitas vezes a preparação que se delinea para eles nestes espaços de reforma, pretende prepará-los, mas não os possibilita enfrentar os desafios próprios de seu espaço.

...”deveríamos estar olhando com outros olhos para as iniciativas dedicadas a treinar e qualificar os servidores públicos, e especialmente para nossas escolas e universidades, que integram, afinal, aquele espaço institucional onde tudo começa e pode ser impulsionado,” (NOGUEIRA, 2000).

A forma como o Estado se organiza tanto para gerar conhecimento permanente e criar uma força de trabalho, quanto para acompanhar e avaliar as suas ações é tão importante quanto investigar permanentemente como as políticas destinadas a recursos humanos têm sido formuladas e quais resultados têm sido alcançados.

Verifica-se assim, que o referencial do “Estado Inteligente” não tem consenso na própria proposta de reforma: de um lado a exigência de qualificação continuada, de outro a problemática fiscal e seus dilemas.

A maioria das ponderações sobre as razões da evasão incide sobre o conjunto das pequenas reflexões que cada evadido faz sobre esta sua vivência e o quanto se engajou nela. Nesse grupo há quem expresse quase sempre um desencanto e mesmo assim uma determinação: não sair da área pública.

Nesse sentido, o servidor público é “agente e principal”, desafiado a pensar na geração de empregabilidade e alvo dos problemas da escassez dos empregos.

A representação da presença feminina na amostra em igualdade com a masculina, aponta para o fato de que para homens e mulheres, o esforço é o mesmo, e que a elas se diferenciam saindo na frente, na disputa por formação complementar *stricto sensu* em mestrados, doutorados e em experiências profissionais significativas porque as possibilidades ainda são diferenciadas. Após cinco anos de graduação, este movimento é iniciado e parece não haver retrocessos.

Este trabalho é singelo e utiliza como ponto de partida, um estudo de caso. A pesquisa que o embasa, entretanto, disponibiliza algumas possibilidades para aprofundar ou fazer emergir outras análises em políticas públicas e gestão governamental, além de mostrar as nuances de uma amostra e muitas características da população que a contém.

Estudar a evasão de recursos humanos numa carreira voltada para a gestão pública permite refletir que os esforços de profissionalização só se consolidam como política, quando permitem a mudança planejada e a reprodução quantitativa e qualitativa dos atores que lhe dão sustentação. Mais ainda, estes atores precisam acreditar na possibilidade de efetivar a mudança através de seu trabalho. O projeto CSAP prepara ainda hoje uma elite, mas de certa forma, aposta-se nele como uma possibilidade para a crítica e a proposição de

alternativas de soluções para o grande conjunto das políticas públicas, no Estado de Minas Gerais.

A ocorrência da evasão, entretanto, faz emergir a questão da esfera e do trabalho na área pública de forma geral e deixa muito clara a necessidade de rever, adequar e priorizar as ações voltadas para quem atua e investe sua trajetória profissional no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ABRUCCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo Gerencial na Administração Pública: um breve Estudo sobre a experiência internacional recente**. São Paulo: ENAP, (Cadernos ENAP, 10), 1997. 52p.
- ANDREWS, Cristina W.; KOUZMIN, Alexander. Dando nome à rosa: o discurso da nova administração pública no contexto Brasileiro. In: ___. **Programa de apoio à formação de recursos humanos para o desenvolvimento da reforma do estado**. São Paulo: Projeto FIA-USP/CAPES/CNPq, 1998.
- ARRETCHE, Marta T.S. Mitos da descentralização: mais democracia e eficiência nas políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v.11, n. 31, p.44-66, 1996.
- BARACHO, Maria Amarante Pastor. A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da governance e do accountability. **Revista do Tribunal de Contas**, Brasília, v.34, n. 1, p.129-161, jan-mar. 2000.
- BASTO, Luis Eduardo Paschoal et al. Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência da eficácia ou da efetividade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p.142-146, out./dez. 1993.
- BATISTA JR, Paulo Nogueira. **A economia como ela é...** 3.ed. São Paulo: Editorial Boitempo, 2002.
- CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.24, n.2, p.30-50, fev./abr.1990.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Fundamentos para um novo modelo do setor público no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.155-161, jul./set. 1994.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. **A Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a TGA**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- COELHO, Edmundo Campos; (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahaar Editores, 1978.
- COSTA, Maria Celeste M. Guimarães. A organização administrativa do Estado. **Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v.28, n. 3, p.93-120, jul./set. 1998,

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios de uma nova ordem no Brasil nos anos 90. In: AZEVEDO, S. (Org.). **Reforma do estado e democracia no Brasil**. Brasília: UNB/ENAP, 1997.

DRUCKER, Peter. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUPAS, Gilberto. **Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, e o futuro da capitalismo**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.

FERRAZ, Luciano A emenda constitucional n 19/98 e o direito do servidor público estável à disponibilidade remunerada. **Revista do Tribunal de Contas de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v.28, n. 3, p.77-92, jul/set. 1998.

FISCHER, Tânia. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n.4, p.11-20, out./dez 1993.

FLEURY, Sônia. Reforma del estado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.5, p.7-48, set./out. 2001.

FONSECA, Eduardo Gianetti da. **Vícios privados, benefícios públicos?: a ética na riqueza das nações**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

GAETANI, Francisco. A reforma do estado no contexto latino americano – comentários sobre alguns impasses e possíveis desdobramentos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.49, n.2, p.85-105, abr./jun. 1998.

GAETANI, Francisco. **Capacitação e desenvolvimento organizacional no setor público: entre “salgar carne podre” ou o “messianismo” dos recursos humanos**. Brasília: ENAP, 1994.

GAETANI, Francisco. Escolas de Governo: limites e condicionalidades. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.118, n.2, p.113-148, jul./ago. 1994.

GAETANI, Francisco. O ensino da administração pública no Brasil em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.50, n. 4, p.95-122, out./dez. 1999.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

GURJÃO, Pedro. Banco de potenciais humanos. **Gestão estratégica de RH**. São Paulo: Editora Gente, 1996.

KLIKSBERG, Bernardo. A iniquidade de uma América Latina: um tema-chave para o desenvolvimento e o perfil ético da sociedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.32 n. 4, p.177-220, jul./ago. 1998.

KLIKSBERG, Bernardo. Redesenho do estado para o desenvolvimento sócio-econômico e a mudança: uma agenda estratégica para a discussão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.5-25, jul./set. 1994.

KLIKSBERG, Bernardo. **Universidad, formación de administradores y setor público en América Latina**. México: INAP/Fondo de Cultura Economica, 1983.

MARCELINO, Gileno Fernandes. Em busca da flexibilização do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. In: ___. **Programa de apoio à formação de recursos humanos para o desenvolvimento da reforma do estado**. São Paulo: Projeto FIA-USP/CAPES/CNPq, 1998.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3.cd. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Marcus André. Governance e reforma do estado: o paradigma agente x principal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n.1, p.67-81, jan./abr. 1996.

MISOCZKY, Maria Ceci; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Desempenho e qualidade no campo das organizações públicas: uma reflexão sobre significados. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.5, p.163-177, set./out. 2001.

MONTEIRO, Jorge Vianna. Sobre a reforma econômica do estado brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.28, n.3, p.94-131, jul./set.1994.

MOTTA, Fernando Prestes; Caldas, Miguel; (Org.). **A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública: cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L.C.B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

NOGUEIRA Marco Aurélio. **As Possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado**. São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1998.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. Sobre o estado e o gestor público que se necessita. In: ___. **Programa de apoio à formação de recursos humanos para o desenvolvimento da reforma do estado**. São Paulo: Projeto FIA-USP/CAPES/CNPq, 1998.

PACHECO, Regina Silvia. **Reformando a administração pública no Brasil: eficiência e accountability democrática**. Trabalho apresentado no Seminário A reforma da administração pública: possibilidades e obstáculos. Recife, ago. 1998.

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte. Política social como garantia de qualidade de vida. Jovens talentos, Belo Horizonte, dez. 2001. Disponível em: <<http://www.pbh.gov.br/noticias/pdfs/Revista%20jov%20Talentos.pdf>>. Acesso em 29 julho 2002.

PENTEADO FILHO, Paulo de Arruda. Desafios e oportunidades da reforma do estado no Brasil: a questão das organizações sociais. In: ___. **Programa de apoio à formação de recursos humanos para o desenvolvimento da reforma do estado**. São Paulo: Projeto FIA-USP/CAPES/CNPq, 1998.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.120, n. 1, p.7-39, jan./abr. 1996.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A reforma do Estado nos anos 90**; lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal do Estado e Reforma do Estado, (Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1), 1997, 57p.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. Plano diretor da reforma do estado. 1995. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues/orgaos_estrategicos.htm>. Acesso em: 29 jul. 2002.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.50, n.4, p.5-29, out./dez. 1999.

PEREIRA, Paulo Roberto; COSTA, Rosângela Silva; LOREIRO, Vicente de Paula. Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência da eficácia ou da efetividade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p.142-146, out./dez. 1993.

PETRUCCI, Vera Lúcia; BRITO, Marcelo; SANTOS, Maria Helena de C. **Escolas de governo e profissionalização do funcionalismo**. Brasília: ENAP, 1995.

PINTO, Elida Graziane. Por uma administração pública (gerencial ou não) mais accountable no Brasil: entre outras coisas, uma questão de respeito às salvaguardas constitucionais. In: CONCURSO de Ensayos del CIAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental", 15, 2001, Caracas, 2001.

POLLITT, Christopher. A integração da gestão financeira e da gestão por desempenho. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.50, n.4, p.49-82, out./dez. 1999.

PREZWORSKI, Adam. Sobre o desenho do estado: uma perspectiva *agente x principal*. In: Pereira, Luis Carlos Bresser; Spink, Peter (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003. p.39-74

PREZWORSKI, Adam. **Estado e economia no capitalismo**. Tradução: Angelina Cheibub Figueiredo, Pedro Paulo Zahluth Bastos. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PREZWORSKI, Adam. Reforma do Estado: responsabilidade política e intervenção econômica. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.11, n.32, p.18-40, out. 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e estratégia do desenvolvimento**; elementos de uma sociologia especial da administração. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966. 453p. (Biblioteca de Administração Pública, 12).

REZENDE, Flávio da Cunha. As reformas e as transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRÚCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; (Orgs.) **O Estado numa era de reformas: os anos FHC**. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2002. p.163-207.

ROCHA, Cármen Lúcia Antunes. Os dez anos da constituição federal, o poder judiciário e a construção da democracia no Brasil. In: A CONSTITUIÇÃO democrática brasileira e o poder judiciário. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1999. (Debate, 10). p.3-20.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Lima Santos. Carreiras de executivos públicos e o ciclo de políticas públicas: a experiência dos gestores governamentais no governo federal do Brasil. In: Congresso Internacional do Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento -- CLAD, 2000, Santo Domingo. Anais eletrônicos... Santo Domingo, 2000. Disponível em: <http://www.clad.org.ve/congre5i.html>>. Acesso em: 29 jul. 2002.

SANTOS, Boaventura de Sousa. A reinvenção solidária e participativa do estado. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E A REFORMA DO ESTADO. São Paulo: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais, 1998.

SANTOS, Luiz Alberto. Reforma administrativa no contexto da democracia: A PEC nº 173/95, suas implicações e adequação ao Estado brasileiro. Brasília: Caderno Debates – DIAP - Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar - 1997. 296 p.

SARAIVA, Enrique. As escolas e institutos de administração pública na América Latina diante da crise do Estado. São Paulo: ENAP, 1997. 12 p. (Cadernos ENAP, Brasília, 12).

SCHWARTZMAN, Simon. A abertura política e dignificação da função pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 112, n.2, p.43-58, abr./jun. 1984.

TOHÁ, Carolina ; SOLARI, Ricardo. A modernização do estado e a gerência pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 48, n.3, p 85-104, set./dez. 1997.

ANEXOS

Belo Horizonte, setembro de 2004.

Prezado(a) ex-aluno(a) do CSAP,

Sou mestranda em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro e escolhi investigar os motivos pelos quais, você e seus colegas, desistiram da carreira de Administrador Público criada pelo Estado de Minas Gerais, para a qual prestaram vestibular com força de concurso público.

Interessa-me conhecer se e de que forma esta formação acadêmica tem influenciado a sua vida profissional, e como você está hoje posicionado no mercado de trabalho.

Garanto total sigilo de qualquer informação coletada, seja na forma deste questionário, em que não há identificação do colaborador, seja em qualquer outra contribuição valiosa que você queira adicionar.

Dentre estas contribuições distingo a possibilidade de você fornecer-me e-mail, telefone ou qualquer dado que me permita contactar outro colega seu, que faça parte da minha amostra de pesquisa.

Coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos ou dados adicionais e aguardo sua resposta tão logo receba este e-mail, para que eu possa cumprir os prazos estipulados para a pesquisa.

Um abraço,

Rútila

e-mail (s): rutila.bhe@terra.com.br
rutila.gazzinelli@fjp.mg.gov.br

Rútila Maria Soares Gazzinelli Cruz
Res: Rua Dr. Henrique Sales, 54/202 – 30380-280 – Luxemburgo – MG
Cel: 031- 9993-69-66 – Res: 031- 3293-28-34
FJP – Alameda das Acácias, 70 sala 327-c - São Luís – Pampulha
Com: 031- 34489468

**COLETA DE INFORMAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE DESLIGAMENTO
DA CARREIRA DE ADMINISTRADOR PÚBLICO DO ESTADO DE MINAS
GERAIS - (intitulada carreira de ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS
E GESTÃO GOVERNAMENTAL, pela Lei 13.305 de 11/08/2004).**

1 - INFORMAÇÕES BÁSICAS:

a) Idade: _____ anos

b) Sexo: _____

c) Estado Civil:

- ☐ solteiro
☐ casado ou equivalente
☐ separado
☐ viúvo

d) Renda Pessoal: (se não tem dependentes)

- ☐ abaixo de R\$ 1.000,00
☐ de R\$ 1.000,00 a R\$ 2.500,00
☐ de R\$ 2.501,00 até R\$ 5.000,00
☐ acima de R\$ 5.000,00.

Renda Familiar:

- ☐ abaixo de R\$ 2.000,00
☐ de R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00
☐ de R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00
☐ acima de R\$ 5.000,00.

e) Ano _____ e turma _____ de graduação no Curso Superior de Administração Pública da EG/FJP

f) Posse no cargo de Administrador Público ____/____/____

g) Tipo de afastamento:

- ☐ Desligamento antes da posse
☐ Licença durante o cumprimento do estágio probatório
☐ Licença após o cumprimento do estágio probatório
☐ Exoneração durante cumprimento do estágio probatório
☐ Exoneração após o cumprimento do estágio probatório
☐ Outros (especifique)

h) Em caso de licença (s), informe: motivo, natureza: - remunerada (R) ou não remunerada (NR) - e período(s) de início e término.

Licença para: _____ () De: ____/____/____ a ____/____/____.
Licença para: _____ () De: ____/____/____ a ____/____/____.
Licença para: _____ () De: ____/____/____ a ____/____/____.
Licença para: _____ () De: ____/____/____ a ____/____/____.

i) Afastamento final (desligamento definitivo da carreira) _____

j) Tempo de efetivo exercício no cargo: _____

2 - MOTIVOS DO DESLIGAMENTO:

Neste bloco, estão listados alguns possíveis motivos para o seu desligamento. Assinale os que representarem a sua realidade e inclua outros motivos que não foram relacionados e que você julga pertinentes. Enumere-os em ordem de importância.

a) Desligamento antes de tomar posse:

Se você desligou-se **antes de tomar posse**, assinale as questões abaixo, e a seguir, vá para o bloco 3 - Referências e Motivações Acadêmicas.

- () Sua experiência no desempenho das atividades do estágio curricular supervisionado obrigatório foi suficiente para desestimular o exercício do cargo de AP na carreira pública estadual.
- () A obrigatoriedade de permanência de pelo menos dois anos no serviço público, contribuiu para a sua decisão de se desligar.
- () Você já estava aprovado em outro concurso público para um emprego mais promissor em termos de remuneração e possibilidades de crescimento.
- () Você almejava ser aprovado em concurso público com melhor remuneração e resolveu investir nisso, a partir do CSAP.
- () Você almejava ser aprovado em concurso público para o desempenho de atividades mais atraentes e resolveu investir nisso, a partir do CSAP.
- () Você percebeu que a carreira pública não era o que você almejava e resolveu tentar outra direção após a sua conclusão.
- () Você optou por continuar na área pública em outra esfera de governo que possibilitou melhores condições de trabalho, com aproveitamento de sua formação.
- () Você já estava empregado e precisava de uma titulação.
- () O CSAP representou uma segunda opção de formação acadêmica para juntamente com outra formação, reforçar empregabilidade
- () Sua razões não foram contempladas acima.

Esclareça, comentando a (s) opção (s) escolhida (s):

b) Desligamento durante e após o cumprimento do estágio probatório:

- 1 () Sua lotação inicial foi equivocada e isso repercutiu negativamente no seu desempenho e nas suas expectativas de crescimento profissional
- 2 () Não houve continuidade no exercício das atividades do seu estágio supervisionado obrigatório e sua(s) lotação(es) posterior(es), e isso afetou uma possibilidade de construção de trajetória profissional, que você imaginou possível.

- 3 () Você gostaria, mas não foi aproveitado em área correlata com o tema de sua monografia.
- 4 () Seu processo de lotação no Estado foi mal conduzido, sem interação entre os atores responsáveis por formação acadêmica e por empregabilidade, o que contrariou a sua expectativa de uma inserção adequada na máquina pública.
- 5 () Você constatou que o Estado não faz uso de um sistema de recepção e acolhimento para novos servidores, e isso dificultou o seu processo de adaptação.
- 6 () Sua chefia imediata demonstrou não estar familiarizada com os fundamentos da carreira de AP, nem com a especificidade da formação que você recebeu.
- 7 () Você percebeu baixa receptividade da parte de outros servidores públicos, tendo em vista dificuldades na compreensão dos objetivos da carreira do CSAP e dos APs no serviço público.
- 8 () Você foi bem recebido e aceito na sua área de trabalho, mas percebeu que seus novos colegas parecem desencantados com as possibilidades de crescimento profissional no Estado.
- 9 () Seu conhecimento foi sub-utilizado, pois o desempenho das atividades que lhe foram destinadas não o exigia.
- 10 () Seu conhecimento revelou-se insuficiente para o desempenho das atividades que lhe foram destinadas.
- 11 () Sua expectativa era a de ser muito valorizado no trabalho, pois sua formação no CSAP permitia-lhe ser um diferencial na máquina pública, e na realidade isso não aconteceu.
- 12 () Você percebeu que o trabalho em equipe é pouco valorizado, resultando em menos oportunidades de compartilhar conhecimentos e experiências indispensáveis para um melhor desempenho do trabalho.
- 13 () Você se desligou somente porque queria uma remuneração maior.
- 14 () As grandes dificuldades de reconhecimento da carreira pelo governo estadual estimularam você a sair em busca de melhores salários e atuação condizente com a sua formação.
- 15 () Você ainda não se desligou definitivamente e está licenciado porque as possibilidades de estabilidade no emprego adiaram a sua decisão de deixar o serviço público.
- 16 () Você está licenciado porque está aprofundando seus estudos acadêmicos através de outras entidades que investem nesta complementariedade e possibilitam sua permanência fora da carreira.
- 17 () Você licenciou-se para estudar para outros concursos públicos.
- 18 () Os benefícios que o Estado confere a seus servidores não foram atraentes ou suficientes para incentivar a sua permanência no serviço público.
- 19 () Você não foi beneficiado pelo GPDI – gratificação de desempenho individual previsto para a carreira, e não percebeu esforços do governo para implementá-la.
- 20 () Os projetos e as atividades dos quais você participava muitas vezes contrariavam os fundamentos de gestão pública que recebeu em sua formação.
- 21 () Você não se sentiu desafiado, quando do desempenho das tarefas e responsabilidades que lhe foram confiadas, nem foi envolvido em projetos condizentes com a sua formação pública.
- 22 () O enfrentamento de questões sociais entre as diversas áreas no Estado é difícil e conflituoso e a baixa interação compromete os esforços nos níveis da execução dos serviços públicos e no atendimento à coletividade, desestimulando o servidor na busca de alternativas possíveis.

- 23 () O governo de Minas Gerais ainda não foi capaz de conectar as questões de atendimento ao cidadão, melhoria dos serviços oferecidos e formação e aproveitamento de recursos humanos públicos.
- 24 () Os gestores públicos nem sempre participam da formulação e da implementação das propostas de modernização do aparato administrativo e de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão pública, o que o desestimulou a investir na sua implementação.
- 25 () Você não teve oportunidade de exercer atividades em área finalística do Estado e esta era a sua opção desde o início do curso.
- 26 () Você foi aprovado em outro concurso público para um emprego que considera mais promissor.
- 27 () Os conhecimentos que você adquiriu no CSAP possibilitaram seu aproveitamento na iniciativa privada.
- 28 () Sua razões não foram contempladas acima.

3 – REFERÊNCIAS E MOTIVAÇÕES ACADÊMICAS:

- a) Além da formação em Administração Pública, você possui outra (s) formação (es) acadêmica (s)? () Sim () Não Qual (is) ?

Curso: _____

Anterior ao CSAP () Durante CSAP () Após CSAP ()

Instituição promotora: _____ De: ____/____/____ a ____/____/____

Curso: _____

Anterior ao CSAP () Durante CSAP () Após CSAP ()

Instituição promotora: _____ De: ____/____/____ a ____/____/____

Curso: _____

Anterior ao CSAP () Durante CSAP () Após CSAP ()

Instituição promotora: _____ De: ____/____/____ a ____/____/____

- b) Você tomou conhecimento da existência do CSAP:

- () no colégio, ainda no segundo grau
- () através da entidade promotora (EG/FJP)
- () nos meios de comunicação
- () através de seus familiares

- ☐ através de alunos que faziam o curso
☐ através de outros servidores públicos
☐ outros meios: _____
 c) O que o motivou a escolher o CSAP? Enumere a(s) opção(es) escolhida(s) na ordem de importância que têm para você:
☐ o excelente conceito que o curso tem recebido nas avaliações do MEC.
☐ a credibilidade da Fundação João Pinheiro.
☐ a qualidade da formação oferecida pela Escola de Governo da Fundação
☐ a possibilidade de garantia de um emprego estável.
☐ a garantia de ensino superior gratuito.
☐ a oportunidade de receber uma bolsa pecuniária durante o curso.
☐ a concretização do desejo de trabalhar na área pública.
☐ a possibilidade de integrar uma carreira.
☐ a complementação com outra formação, para reforçar empregabilidade.
☐ a possibilidade de ter acesso a outros empregos servindo-se de uma sólida formação acadêmica.
☐ outras.

Comente sua (s) escolha (s):

d) Quais eram as suas expectativas com relação ao seu futuro profissional?

Identifique consultando a relação abaixo, e reflita sobre três momentos: **antes**, **durante** e **após** a conclusão do curso:

AN DU AP

- ☐ ☐ ☐ Realizar atividades voltadas para a questão social, a defesa do interesse e dos valores públicos que uma formação específica pode permitir.
☐ ☐ ☐ Obter uma remuneração compatível com a formação recebida e a responsabilidade exigida pelo Estado.
☐ ☐ ☐ Realizar o projeto de fazer carreira no serviço público estadual.
☐ ☐ ☐ Ser reconhecido profissionalmente e progredir na carreira pública.
 Colocar em prática no serviço público estadual os conhecimentos adquiridos no CSAP.
☐ ☐ ☐ Oferecer contribuições para inovar o aparato governamental.
☐ ☐ ☐ Participar de projetos estratégicos nas diversas atividades fins do Estado.
☐ ☐ ☐ Realizar trabalhos em equipe, trocando percepções, conhecimentos e experiências com outros servidores públicos, que atuam no serviço público estadual.
☐ ☐ ☐ Estar melhor equipado para concorrer a postos de trabalho em outras esferas de governo.
☐ ☐ ☐ Concorrer a postos de trabalho na área privada.
☐ ☐ ☐ Outras expectativas não contempladas.

Esclareça, comentando a (s) opção (s) escolhida (s):

e) De forma geral, a **formação acadêmica** do CSAP foi:

() Excelente () Muito Boa () Boa () Regular () Ruim.

Especificamente, você considera:

1) A adequação dos conteúdos da grade curricular à formação do AP:

() Excelente

() Muito boa

() Boa

() Razoável

() Ruim

Comente: _____

2) A adequação do corpo docente, aos objetivos do curso:

() Excelente

() Muito boa

() Boa

() Razoável

() Ruim

Comente: _____

3) A aplicabilidade do aprendizado no exercício do cargo de Administrador Público:

() Total

() Muito Grande

() Grande

() Pequena

() Insignificante

Comente: _____

4) O aproveitamento da formação para acesso a outros postos de trabalho, na área pública ou privada.

() Total

() Muito Grande

() Grande

() Pequeno

() Insignificante

Comente: _____

5) O apoio pedagógico para atividades extracurriculares (iniciação científica, bolsas, consultoria júnior, estágios extra-curriculares, publicação de trabalhos, possibilidade de conhecimento e vivência de atividades típicas da área pública, dentre outros):

- ☐ Total
- ☐ Muito Grande
- ☐ Grande
- ☐ Pequeno
- ☐ Insignificante

Comente:

8) Além destes, você teria outros aspectos relevantes da formação para mencionar? Quais?

4 - REFERÊNCIAS E MOTIVAÇÕES PROFISSIONAIS:

a) Como você avalia a experiência do estágio curricular supervisionado, obrigatório para sua formação como AP?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Razoável
- ☐ Ruim

Justifique, relatando se possível, os pontos fortes e fracos dessa experiência:

b) De que maneira as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular supervisionado contribuíram para o desenvolvimento de sua monografia?

c) O tema desenvolvido em sua monografia influenciou na sua lotação inicial como AP?

- d) Como você escolheu o tema da monografia?
- ☐ tema diretamente relacionado à sua preferência por determinados conteúdos acadêmicos
 - ☐ tema de relevância para o serviço público
 - ☐ tema sugerido pelo professor orientador
 - ☐ tema sugerido por outro docente do corpo do CSAP
 - ☐ tema baseado em monografias elaboradas anteriormente e que você quis aprofundar
 - ☐ tema diretamente relacionado as atividades desenvolvidas durante o período de estágio curricular supervisionado obrigatório
 - ☐ outra(s) motivação(es) não cobertas nos itens anteriores
- Se achar pertinente, comente a(s) opção (es) escolhida (s):

e) Qual foi o tema de sua monografia?

5 - EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:

5.1 - Antes do CSAP:

- a. Você exercia alguma atividade (remunerada ou não) antes da realização do CSAP?
- ☐ Sim ☐ Não

Em caso afirmativo, identifique as duas últimas:

Nome da Empresa/Organização 1: _____

☐ Área pública ☐ Área privada

Principais atividades desempenhadas: _____

Cargo(s) ocupado(s): _____

Remuneração recebida: _____

Nome da Empresa/Organização 2: _____

☐ Área pública ☐ Área privada

Principais atividades desempenhadas: _____

Cargo(s) ocupado(s): _____

Remuneração recebida: _____

5.2 - Durante o CSAP:

5.2.1. Estágio curricular supervisionado obrigatório:

- a) Onde foi realizado? (órgão/entidade/setor) _____.
- b) Como e quem definiu o local? _____.

c) Você ficou satisfeito com a decisão? () Sim () Não.

d) Foi acolhido satisfatoriamente? () Sim () Não

e) Recebeu supervisão adequada? () Sim () Não.

Objetivos de aprendizagem e inserção foram cumpridos? () Sim () Não.

Justifique o que achar necessário:

Se você não tomou posse no cargo de AP, siga para o item, 6- **APÓS O DESLIGAMENTO**

5.2.2. Experiência como AP:

a) Após a posse, você permaneceu lotado na unidade em que fez o estágio supervisionado? () Sim () Não

b) Identifique as unidades em que você trabalhou como AP, registrando: órgão/unidade, atividades desempenhadas, cargos ocupados (efetivos e em comissão).

Órgão/Unidade 1: _____ Período: de ____ a ____.

Atividades desempenhadas:

Cargo(s) ocupado(s): _____

O que foi mais relevante nesta experiência profissional?

() Atividades desenvolvidas.

() Supervisão recebida.

() Desafios enfrentados.

() Ambiente de trabalho.

() Outros: _____.

Explique a(s) opção(ões) escolhida(s): _____

Órgão/Unidade 2: _____ Período: de ____ a ____.

Atividades desempenhadas:

Cargo(s) ocupado(s): _____

O que foi mais relevante nesta experiência profissional?

- ☐ Atividades desenvolvidas.
☐ Supervisão recebida.
☐ Desafios enfrentados.
☐ Ambiente de trabalho.
☐ Outros: _____

Explique a(s) opção(ões) escolhida(s): _____

Órgão/Unidade 3: _____ Período: de ____ a ____.

Atividades desempenhadas:

Cargo(s) ocupado(s): _____

O que foi mais relevante nesta experiência profissional?

- ☐ Atividades desenvolvidas.
☐ Supervisão recebida.
☐ Desafios enfrentados.
☐ Ambiente de trabalho.
☐ Outros: _____

Explique a(s) opção(ões) escolhida(s): _____

6. APÓS A EVASÃO:

Identifique a sua atual ocupação:

- a) Você está trabalhando, atualmente? ☐ Sim ☐ Não
b) Tem vínculo empregatício? ☐ Sim ☐ Não
c) Foi submetido a processo seletivo, para o ingresso? Qual?
☐ concurso público
☐ indicação ou referências
☐ análise curricular
☐ testes
☐ outros. Especifique: _____

d) Em que área você atua? ☐ Pública. ☐ Privada ☐ Terceiro Setor

Especifique, identificando o nome da instituição/empresa, ramo de atividade e atividade principal da organização:

e) Você ocupa cargo(s)? _____.

f) Descreva suas principais atividades:

g) Que motivações o (a) levaram a trabalhar neste local?

i) O aprendizado no CSAP e/ou a experiência como AP foram relevantes para a sua re-inserção e para o exercício de suas atribuições atuais? Em caso afirmativo, mencione que conteúdos acadêmicos você tem mais utilizado, e/ou que aspectos da experiência profissional têm sido mais importantes:

j) Se você não está empregado, mas exerce outro tipo de atividade remunerada ou não, identifique-a:

j) Mencione outras experiências profissionais anteriores a sua ocupação atual e após o desligamento da carreira de AP:

l) Órgão/Unidade ou Empresa: _____.

Período: de ____ a ____.

Atividades desempenhadas:

Cargo(s) ocupado(s): _____

O que foi mais relevante nesta experiência profissional?

- ☐ Atividades desenvolvidas.
- ☐ Supervisão recebida.
- ☐ Desafios enfrentados.
- ☐ Ambiente de trabalho.
- ☐ Salário e benefícios.

() Outros: _____

Explique a(s) opção(ões) escolhida(s): _____

II) Órgão/Unidade ou Empresa: _____

Período: de ____ a ____.

Atividades desempenhadas:

Cargo(s) ocupado(s): _____

O que foi mais relevante nesta experiência profissional?

() Atividades desenvolvidas.

() Supervisão recebida.

() Desafios enfrentados.

() Ambiente de trabalho.

() Outros: _____

Explique a(s) opção(ões) escolhida(s): _____

Estabeleça um paralelo, destacando em sua trajetória profissional, o que você vislumbrou como possibilidades e limites, antes e após a sua evasão da carreira de Administrador Público:

Faça as observações e sugestões que julgar pertinentes.

LEGISLAÇÃO

1) Lei n.º 9.360 de 09 de dezembro de 1986

Dispõe sobre a criação da carreira de Administrador Público no Poder Executivo e dá outras providências. (REVOGADA) O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Fica criada, no Poder Executivo, a carreira de Administrador Público, com as classes, número de cargos e vencimentos previstos no Anexo desta Lei.

Art. 2º - O ingresso na carreira, de que trata o artigo anterior, se dará em cargo da classe de Estagiário de Administração Pública, para cujo fim equivalerá a concurso público o vestibular para o Curso Superior de Administração, com ênfase em Administração Pública, mantido pela Fundação João Pinheiro.

Art. 3º - Será nomeado para cargo da classe de Estagiário de Administração Pública o aluno que houver concluído, com aproveitamento, o sétimo (7º) semestre do Curso, e satisfaça as demais condições estabelecidas em regulamento.

Art. 4º - A reprovação do aluno pela segunda (2ª) vez, consecutiva ou não, em qualquer semestre do Curso, acarretará os seguintes efeitos:

I - se ocorrer até a conclusão do sétimo (7º) semestre impedirá a nomeação de que trata o artigo anterior;

II - se ocorrer após a conclusão do sétimo (7º) semestre importará automática exoneração do cargo de Estagiário de Administração Pública.

Art. 5º - Para efeito de nomeação para o cargo de Estagiário de Administração pública, o vestibular com a equivalência mencionada no artigo 2º, terá validade de quatro (4) anos, observado ainda o disposto nos artigos 3º e 4º desta Lei.

§ 1º - Só será considerado aprovado o candidato classificado até o limite de vagas do Curso que nele obtiver matrícula no período letivo imediatamente seguinte.

§ 2º - A idade máxima para ingresso na carreira é de cinquenta (50) anos.

§ 3º - A Secretaria de Estado da Administração acompanhará e supervisionará a realização do vestibular.

Art. 6º - Será promovido à classe de Agente de Administração Pública o Estagiário de Administração Pública que concluir com aproveitamento o Curso, observado o disposto no artigo 4º desta Lei.

Parágrafo único - Providos todos os cargos da classe de Agente de Administração Pública, previstos no Anexo desta Lei, o respectivo número será ampliado e fixado por decreto, a cada ano, para o fim de atender ao disposto neste artigo.

Art. 7º - O acesso a cargo das outras classes da carreira se dará por promoção por merecimento, observado o interstício de três (3) anos e as condições estabelecidas em regulamento.

Art. 8º - Será dispensado do ponto, durante o período das aulas, o servidor público estadual matriculado no Curso, incluído os da Administração Indireta.

Art. 9º - Fica o Poder Executivo autorizado a conceder ao aluno do Curso, exceto ao servidor público estadual, bolsa de estudo mensal no valor de duas (2) Unidades Padrão Fiscal do Estado (UPFMG), com a obrigação de cumprir estágio na Fundação João Pinheiro ou em outra entidade ou órgão da Administração Pública Estadual, nos termos de regulamento próprio.

Art. 10 - O aluno que aceitar bolsa de estudo firmará termo de compromisso, obrigando-se a devolver ao Estado, em dois (2) anos, pelo valor calculado com base na Obrigação do Tesouro Nacional (OTN), sem juros, o total recebido a esse título, bem como o montante correspondente ao valor dos serviços escolares recebidos, no caso de:

I - abandono do Curso sem ser por motivo de saúde;

II - não tomar posse no cargo de Estagiário de Administração Pública

III - não permanecer na carreira pelo período mínimo de cinco (5) anos após o término do Curso.

Parágrafo único - O disposto neste artigo aplica-se, também, quanto ao ressarcimento pela prestação dos serviços escolares, ao servidor público estadual, ficando sua satisfação pecuniária limitada ao total previsto no "caput" desse artigo.

Art. 11 - As despesas decorrentes da aplicação desta Lei correrão por conta de dotação orçamentária própria.

Art. 12 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 13 - Revogam-se as disposições em contrário.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 9 de dezembro de 1986.

Hélio Carvalho Garcia - Governador do Estado

2) Lei 11.658 de 2 de dezembro de 1994

Dispõe sobre a carreira de administrador público no Poder Executivo e dá outras providências.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - A carreira de Administrador Público, criada pela Lei nº 9.360, de 9 de dezembro de 1986, alterada pela Lei nº 10.745, de 25 de maio de 1992, com as classes e números de cargos previstos no Decreto nº 33.783, de 10 de julho de 1992, alterado pelos Decretos nºs 35.487, de 28 de março de 1994, e 35.623, de 7 de junho de 1994, passa a reger-se pelo disposto nesta lei.

Art. 2º - Para o posicionamento na classe inicial da carreira de que trata o artigo anterior será exigida a conclusão do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública - CSAP -, mantido pela Escola de Governo, órgão que integra a estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro.

Parágrafo único - As expressões Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública, e a sigla CSAP equivalem-se nesta lei.

Art. 3º - O ingresso na carreira de que trata esta lei, observadas as condições estabelecidas em regulamento, dar-se-á por concurso público de provas ou de provas e títulos, realizado pela Fundação João Pinheiro.

Parágrafo único - O candidato aprovado no concurso público será matriculado no Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública, até o limite das vagas previstas no edital.

Art. 4º - O acesso a cargo das outras classes da carreira se dará por promoção, obedecidos os critérios fixados em regulamento.

Art. 5º - Os vencimentos das classes da carreira de Administrador Público são os constantes no Anexo IX da Lei nº 11.406, de 28 de janeiro de 1994.

Art. 6º - Para atender ao disposto nesta lei, o Poder Executivo encaminhará à Assembléia Legislativa projeto de lei ampliando o número de cargos da classe de Administrador I, após providos os existentes.

Art. 7º - É atribuição da Escola de Governo a formação, em nível de graduação, de administradores públicos para o serviço público.

Art. 8º - A Escola de Governo baixará as instruções de funcionamento do CSAP, ficando os alunos obrigados a cumprir estágio na Fundação João Pinheiro ou em outra entidade ou órgão da administração pública estadual, observadas as legislações federal e estadual.

Art. 9º - Será dispensado do ponto, durante o período letivo, o servidor público estadual da administração direta, autárquica ou fundacional do Poder Executivo matriculado no CSAP.

Art. 10 - O Poder Executivo concederá ao aluno do CSAP, desde que não seja servidor público estadual, a requerimento do interessado, bolsa de estudo mensal, de dedicação exclusiva, no valor correspondente ao nível I do Quadro Permanente a que se refere o Anexo I do Decreto nº 36.015, de 9 de setembro de 1994.

Art. 11 - O aluno firmará termo de compromisso, obrigando-se a ressarcir ao Estado o valor atualizado dos serviços escolares recebidos e, se for o caso, o valor atualizado da bolsa de estudo mensal, na hipótese de: I - abandonar o curso, a partir do 5º semestre, a não ser por motivo de saúde; II - não tomar posse no cargo de Administrador Público I; III - não permanecer na carreira pelo período mínimo de 2 (dois) anos após o ingresso. § 1º - O disposto neste artigo aplica-se, no que couber, ao servidor público estadual. § 2º - A Fundação João Pinheiro cobrará judicialmente as despesas decorrentes da aplicação do disposto neste artigo se não houver o ressarcimento pela via administrativa.

Art. 12 - Ficam criados, no Quadro de Pessoal da Fundação João Pinheiro, 12 (doze) cargos de Professor Assistente, de provimento efetivo, destinados à Escola de Governo. Parágrafo único - Os cargos criados neste artigo terão vencimento correspondente ao do cargo de Pesquisador da Carreira de Atividades de Ciência e Tecnologia e serão codificados em decreto.

Art. 13 - A Fundação João Pinheiro poderá contratar, sob a forma de contrato de direito administrativo, professor visitante, especialista de notória competência ou docente portador de título de pós-graduação "stricto sensu", para participar em projetos acadêmicos de relevante interesse da Escola de Governo, caso em que o contratado não será considerado servidor público.

§ 1º - A contratação prevista neste artigo terá duração máxima de 2 (dois) anos, prorrogável por igual período, em casos justificados e aprovados pelo Conselho Diretor da Escola de Governo.

§ 2º - O professor visitante terá vencimento correspondente ao do cargo de Pesquisador do Quadro de Pessoal da Fundação João Pinheiro.

Art. 14 - O cargo de Diretor Pedagógico da Escola de Governo, acrescentado ao Anexo V da Lei nº 10.623, de 16 de janeiro de 1992, pela Lei nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992, passa a denominar-se Diretor-Adjunto, com fator de ajustamento 1,2381.

Art. 15 - A Fundação João Pinheiro, através da Escola de Governo, fica autorizada a realizar concurso público para provimento de cargos constantes em seu quadro de pessoal.

§ 1º - O disposto neste artigo aplica-se aos processos de seleção dos candidatos a matrícula nos cursos ministrados pela Escola de Governo. § 2º - A Escola de Governo poderá firmar convênios e contratos com terceiros para a operacionalização dos processos de seleção e dos concursos públicos de que trata este artigo.

Art. 16 - Fica a Fundação João Pinheiro autorizada a remunerar, como professor associado, o servidor das classes de Pesquisador de seu quadro de pessoal no exercício de docência na Escola de Governo, até o limite máximo de 40 (quarenta) horas/aula mensais.

Art. 17 - O Poder Executivo regulamentará esta lei no prazo de 60 (sessenta) dias contados da data de sua publicação.

Art. 18 - Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 19 - Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Lei nº 9.360, de 9 de dezembro de 1986.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 2 de dezembro de 1994.

Hélio Garcia - Governador do Estado

3) Lei 13.085 de 31 de dezembro de 1998

Cria as carreiras que menciona, institui a Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional e dá outras providências.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - Ficam criadas, nos termos desta Lei e observado o disposto no artigo 11 da Lei nº 10.961, de 14 de dezembro de 1992, as seguintes carreiras, compostas de cargos de provimento efetivo e nível superior de escolaridade:

I - Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, constituída de classes de cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, com atribuições relacionadas a atividades de planejamento institucional, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas em todas as áreas de atuação do Governo do Estado;

II - Carreira de Administração Orçamentária e Financeira, constituída de classes de cargos de provimento efetivo de Especialista em Orçamento e Finanças, com atribuições relacionadas a administração financeira, contabilidade pública e de controle do sistema orçamentário público;

III - Carreira de Auditoria e Controle Interno, constituída de classes de cargos de provimento efetivo de Especialista em Controle Interno, com atribuições relacionadas a atividades de auditoria operacional e de gestão da ação governamental;

IV - Carreira de Gestão Administrativa, constituída de classes de cargos de provimento efetivo de Especialista em Administração Pública, com atribuições relacionadas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas de gestão de recursos humanos e materiais, de modernização administrativa, organização, sistemas e métodos e de informação e informática, bem como ao assessoramento técnico a órgãos da administração direta.

Parágrafo único - O ingresso nas carreiras de que trata este artigo habilita o servidor para o desempenho de atividades de assistência técnica e de assessoramento especializados às chefias de órgãos de direção superior da administração direta, na sua área de atuação.

Art. 2º - Os quantitativos de cargos de cada carreira a que se refere o artigo 1º e sua distribuição pelas classes são os fixados no Anexo I desta Lei.

Art. 3º - A tabela de vencimento das classes das carreiras a que se refere o artigo 1º é a constante no Anexo II desta Lei.

Art. 4º - As carreiras a que se refere o artigo 1º têm natureza sistêmica ou comum a todos os órgãos da administração direta do Poder Executivo, sendo a mudança de lotação dos

cargos que as compõem realizada por ato do Governador do Estado ou de autoridade por ele delegada, observada a necessidade de pessoal de cada carreira fixada para cada órgão, bem como a política específica de desenvolvimento de recursos humanos referentes a elas.

Art. 5º - O ingresso nas carreiras a que se refere o artigo 1º desta Lei depende de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos e se dará no grau A da classe inicial de cada uma delas.

§ 1º - O concurso público, de caráter classificatório e eliminatório, é constituído de duas etapas:

I - a primeira etapa, de provas e títulos, tem caráter eliminatório e classificatório e é seletiva para a segunda;

II - a segunda etapa compreende a frequência a curso específico de caráter eliminatório e classificatório, em regime de dedicação integral, e a aprovação na avaliação final.

§ 2º - Serão admitidos na segunda etapa do concurso os candidatos classificados na primeira, em número correspondente ao de vagas fixado no edital.

§ 3º - A critério da administração, dentro do prazo de validade do concurso e observada a ordem de classificação na primeira etapa, poderão ser convocados para a segunda etapa do concurso candidatos aprovados na primeira, em número excedente ao estabelecido no § 2º.

§ 4º - Enquanto frequentar o curso específico, o candidato perceberá ajuda financeira, à conta de recursos orçamentários próprios, correspondente a oitenta por cento do valor do grau inicial de vencimento da classe do cargo para o qual concorre.

§ 5º - O candidato que seja servidor público estadual será dispensado das atribuições de seu cargo durante a segunda etapa do concurso, retornando a seu regular exercício ao final desta, se desligado, reprovado ou não empossado no novo cargo, assegurando-se o cômputo do período do curso como tempo de efetivo exercício para todos os fins previstos em lei, mediante a comprovação da frequência ao curso específico.

§ 6º - No caso do § 5º, o servidor poderá optar pela ajuda financeira de que trata o § 4º ou pela remuneração de seu cargo efetivo.

§ 7º - Será computado como título o tempo de efetivo exercício, em cargo ou função no serviço público estadual, de atividades correlatas à da carreira para a qual o candidato estiver concorrendo, até o limite de dez por cento do total de pontos distribuídos no concurso, na forma do edital.

§ 8º - Será computada como título a graduação em curso superior de Administração Pública, com pontuação correspondente a dez por cento do total dos pontos distribuídos no concurso público, não acumulável com a de que trata o § 7º.

§ 9º - O total de pontos atribuídos à prova de títulos não ultrapassará vinte por cento do total de pontos distribuídos no concurso.

Art. 6º - O provimento dos cargos das carreiras de que trata esta Lei será feito gradativamente, nos dois primeiros anos após a homologação do resultado do primeiro concurso público realizado, preenchendo-se, anualmente, trinta e cinco por cento dos cargos correspondentes à classe inicial de cada uma delas.

Art. 7º - O prazo de validade do primeiro concurso e dos concursos subsequentes para ingresso nas carreiras criadas por esta Lei é de um ano e de seis meses, respectivamente, contado da data da homologação do resultado do concurso.

Art. 8º - Findo o prazo de validade do primeiro concurso, serão realizados novos concursos públicos para ingresso nas carreiras criadas por esta Lei, sempre que o número de cargos vagos nas respectivas classes iniciais for de, no mínimo, dez por cento de seu total.

Parágrafo único - Concluídas as etapas e homologado o resultado do concurso público, a

nomeação dos candidatos habilitados observará a ordem de classificação, o prazo de validade e o número de vagas fixado no edital, respeitado o disposto no artigo 6º.

Art. 9º - O desenvolvimento nas carreiras de que trata o artigo 1º dar-se-á por meio de progressão e de promoção e será apurado em períodos determinados, nos termos de regulamento.

§ 1º - Progressão é a passagem do servidor de um grau para aquele imediatamente superior, dentro da mesma classe, condicionada à permanência do servidor no grau inferior pelo prazo mínimo de trezentos e sessenta e cinco dias e a avaliação de desempenho satisfatória.

§ 2º - Promoção é a passagem do servidor em efetivo exercício do cargo, com permanência mínima de mil oitocentos e vinte e cinco dias na mesma classe, para a classe imediatamente superior dentro da carreira.

§ 3º - O servidor promovido não sofrerá redução de remuneração, devendo ser posicionado, dentro da nova classe, no grau de vencimento de valor imediatamente superior ao que percebia.

Art. 10 - A promoção fica condicionada à existência de vaga e ao preenchimento dos seguintes requisitos:

I - participação, com aproveitamento, em cursos de aperfeiçoamento ou de altos estudos, por, no mínimo, trezentas e sessenta horas, durante o período aquisitivo;

II - avaliação de desempenho superior a sessenta por cento, nos dois primeiros anos, e setenta por cento, nos últimos três anos do período aquisitivo.

Parágrafo único - Para efeito de desempate no processo da promoção, serão apurados, sucessivamente:

I - a maior média de resultados obtidos nas avaliações de desempenho nos últimos três anos do período aquisitivo;

II - o maior tempo de serviço na classe;

III - o maior tempo de serviço na carreira;

IV - o maior tempo no serviço público.

Art. 11 - Perderá o direito à progressão e à promoção o servidor que, no período aquisitivo:

I - sofrer punição disciplinar em que tenha sido aplicada a pena de suspensão ou for demitido, por penalidade, de cargo de provimento em comissão;

II - afastar-se do serviço por mais de cinco dias, sem vencimento, no caso de progressão, ou por mais de vinte dias, no caso de promoção;

III - afastar-se das funções específicas de seu cargo, excetuados os casos de:

a) férias anuais e férias-prêmio;

b) licença para casamento, de até oito dias;

c) licença-luto, de até oito dias, pelo falecimento de cônjuge, filho, pai, mãe e irmão;

d) licença para gestação e licença-paternidade;

e) licença para tratamento de saúde ou licença decorrente de doença profissional ou de acidente de trabalho.

Parágrafo único - Para fins de progressão, o afastamento a que se refere a alínea "e" do inciso III deste artigo, considerado isolado ou cumulativamente, fica limitado a cento e oitenta dias, durante o período aquisitivo.

Art. 12 - Cabe à Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, diretamente ou mediante convênio, ministrar os cursos de formação, habilitação, aperfeiçoamento e qualificação necessários ao ingresso e ao desenvolvimento nas carreiras de que trata esta Lei.

Art. 13 - A Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral expedirá as normas necessárias à implementação das carreiras criadas por esta Lei, supervisionará a

implantação dos respectivos planos, coordenará as ações a elas relacionadas que envolvam mais de uns órgãos e especificará suas classes.

Parágrafo único - A lotação de cargos de classes das carreiras criadas por esta Lei será feita com vistas à consecução dos objetivos de integração à consolidação do sistema de planejamento, gestão e avaliação das atividades governamentais e será regulamentada em decreto.

Art. 14 - A Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, a Secretaria de Estado da Fazenda e a Auditoria- Geral do Estado, em conjunto e sob a coordenação da primeira, orientarão a política de desenvolvimento de pessoal e definirão as diretrizes para a realização dos cursos de qualificação necessários ao ingresso e ao desenvolvimento nas carreiras a que se referem o inciso II do § 1º do artigo 5º e o inciso I do artigo 10 desta Lei.

Art. 15 - A investidura em cargo de provimento em comissão de direção superior de servidor ocupante de cargo de classe das carreiras instituídas nesta Lei observará a correlação entre as atribuições desses cargos e as dos cargos das respectivas carreiras, bem como os requisitos de qualificação e de capacitação funcional.

Parágrafo único - O tempo de efetivo exercício no cargo de provimento em comissão de que trata este artigo será computado para fins de progressão e promoção no cargo efetivo, observado o disposto no artigo 11 desta Lei.

Art. 16 - Fica instituída, para os ocupantes de cargos de classes das carreiras referidas no artigo 1º, a Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional - GDPI - , devida nas condições estabelecidas neste artigo e em regulamento.

§ 1º - A GDPI será atribuída aos servidores em efetivo exercício, mensalmente, mediante pontuação aferida com base em avaliação de desempenho individual e institucional, tendo como limite máximo mil pontos por servidor, correspondendo cada ponto a quarenta e dois milésimos por cento do valor básico do grau J da faixa de vencimentos da classe IV da tabela constante no Anexo II desta Lei.

§ 2º - O número de integrantes de cada carreira com pontuação acima de oitenta por cento do limite de pontos fixado para a avaliação de desempenho individual não poderá ser superior a quarenta por cento do número total de integrantes, sendo que somente vinte por cento poderão situar-se no intervalo entre noventa e cem por cento.

§ 3º - Para a aplicação do disposto no § 2º - deste artigo, em caso de empate, deverão ser estabelecidos em regulamento critérios de desempate, observado, em primeiro lugar, a maior avaliação individual de desempenho no ano imediatamente anterior.

§ 4º - Até que seja regulamentada e aplicada a avaliação de desempenho a que se refere o § 1º deste artigo, a GDPI fica atribuída a todos os integrantes das carreiras de que trata esta Lei em percentual equivalente a sessenta por cento do valor total.

§ 5º - Não fará jus à gratificação o servidor colocado à disposição de outra entidade federada ou dos Poderes Legislativo e Judiciário, do Ministério Público, do Tribunal de Contas, de autarquia, fundação, empresa pública ou sociedade de economia mista do Estado.

Art. 17 - Para cada carreira, será instituído um Programa Institucional de Avaliação de Desempenho, adequado aos pressupostos básicos das atividades a ela atinentes.

§ 1º - Será constituída, nos termos de regulamento e sob a coordenação da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, com a participação das demais secretarias em que houver lotação de servidores integrantes das carreiras de que trata esta Lei, comissão destinada a padronizar os mecanismos de avaliação de desempenho e a julgar, de

forma definitiva, os casos de recurso quanto aos critérios e à pontuação atribuída na avaliação individual de desempenho.

§ 2º - A avaliação de desempenho aferirá a eficiência e a eficácia do servidor no cumprimento de suas atribuições e será realizada pela chefia imediata, com a participação do servidor, levando-se em conta os critérios e fatores fixados em regulamento.

Art. 18 - O ocupante de cargo de classe das carreiras de que trata esta Lei cumprirá jornada de trabalho de quarenta horas semanais, em regime de dedicação exclusiva. Parágrafo único - É vedado ao servidor a que se refere o "caput" deste artigo o exercício de qualquer outra atividade pública remunerada, exceto a de magistério, desde que haja prejuízo para o desempenho das atribuições de seu cargo.

Art. 19 - A gratificação prevista no artigo 16 e no § 1º do artigo 21 é inacumulável com outra vantagem, paga a qualquer título, salvo o adicional por tempo de serviço.

Art. 20 - O titular de cargo de classe das carreiras de que trata esta Lei que ocupar cargo de provimento em comissão de direção superior, observado o disposto no artigo 15, poderá optar pelo vencimento deste ou pelo de seu cargo efetivo, caso em que fará jus ao valor máximo pago a título de GDPI.

Parágrafo único - O servidor que optar pelo vencimento do cargo efetivo, acrescido do valor máximo a título de GDPI, não será considerado na apuração de que trata o § 2º do artigo 16 desta Lei.

Art. 21 - As atribuições dos cargos da carreira de Administrador Público, de que trata a Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994, serão fixadas, em conjunto, pela Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral e pela Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, de forma a serem compatibilizadas com as das carreiras criadas por esta Lei, mantidas a estrutura e a composição numérica definidas no Anexo III desta Lei e observado o disposto no artigo 23.

Art. 22 - A tabela de vencimento da carreira de Administrador Público passa a ser a constante no Anexo IV desta Lei.

§ 1º - O ocupante de cargo de classe da carreira de Administrador Público fará jus à GDPI, até o limite máximo de quinhentos pontos por servidor, observadas as demais condições estabelecidas no artigo 16, §§ 1º a 4º, e no § 2º do artigo 17.

§ 2º - Não será concedida a gratificação de que trata este artigo ao servidor colocado à disposição de outra entidade federada ou dos Poderes Legislativo e Judiciário, do Ministério Público, do Tribunal de Contas, de empresa pública ou sociedade de economia mista do Estado.

Art. 23 - O ocupante de cargo de Administrador Público I, da carreira de que trata o artigo 21 desta Lei, que houver concluído o curso superior de Administração, com habilitação em Administração Pública, até 31 de dezembro de 1994, será posicionado em cargo de Administrador Público II, grau A.

Art. 24 - Aplica-se aos cargos de classes da carreira de Administrador Público o disposto nos artigos 4º e 7º, no parágrafo único do artigo 8º, nos artigos 9º a 15 e 17 a 19 desta Lei.

Art. 25 - Os cargos de provimento em comissão de Auditor, código MG-17, símbolo UT-17; Auditor Assistente, código EX-10, nível 10-A; Assessor de Atividade Central, código MG-30, símbolo AA-30, a que se refere o artigo 2º do Decreto nº 37.711, de 29 de dezembro de 1995; e de Inspetor da Fazenda, código EX-5, símbolo F- 7, grau A, constante no Anexo I-4 da lei nº 6.762, de 23 de dezembro de 1975, extinguir-se-ão na mesma proporção em que se der o provimento dos cargos das carreiras criadas pelo artigo 1º desta Lei.

Art. 26 - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de até sessenta dias contados da data de sua vigência.

Art. 27 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 28 - Revogam-se as disposições em contrário.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 31 de dezembro de 1998.

Eduardo Azeredo - Governador do Estado

4) Decreto 43.362 de 02/06/2003

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.

O Governador do Estado de Minas Gerais, no uso da atribuição que lhe confere o inciso VII do art. 90, da Constituição do Estado,

DECRETA:

Art. 1º - Os cargos da carreira de Administrador Público, com seus quantitativos e sua distribuição por classe, são os constantes do Anexo Único deste Decreto.

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.

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;

II - praticar os atos de disposição dos servidores da carreira de Administrador Público;

III - definir o número de alunos e em quais órgãos da Administração Direta ou da Fundação João Pinheiro deverão ser realizados os estágios curriculares do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública - CSAP, de que trata o art. 12 do Decreto nº 36.583, de 28 de dezembro de 1994;

IV - expedir normas necessárias à especificação das classes que compõem a carreira de Administrador Público;

V - indicar os critérios previstos nos parágrafos únicos dos arts. 14, 15 e 16 do Decreto nº 36.583, de 28 de dezembro de 1994;

VI - expedir normas necessárias à implementação das carreiras criadas pela Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1994;

VII - fixar as atribuições dos cargos da carreira de Administrador Público, de que trata a Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994.

Art. 4º - O Decreto nº 36.538, de 28 de dezembro de 1994, passa a vigorar com a seguinte redação:

"Art. 8º -

§ 3º - Em caso de descumprimento do termo de compromisso ou recusa a celebrá-lo, o aluno deverá devolver ao Estado, de uma só vez, o valor previsto no "caput" deste artigo.

§ 4º - O aluno servidor público estadual que não concluir o CSAP deverá retornar imediatamente às suas atribuições no órgão ou entidade de origem."

Art. 5º - Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º - Ficam revogados:

- I - o inciso II do art. 3º e os arts. 4º e 5º do Decreto nº 36.583, de 28 de dezembro de 1994;
- II - o Decreto nº 40.714, de 18 de novembro de 1999.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 02 de junho de 2003; 212º da Inconfidência Mineira.

Aécio Neves - Governador do Estado

5) PL 1.334 / 2003 (REDAÇÃO FINAL)

Reestrutura a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e institui a carreira de Auditor Interno do Poder Executivo.

A Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais decreta:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS Art. 1º - Fica reestruturada, na forma desta lei, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e instituída a carreira de Auditor Interno, que integram o Grupo de Atividades de Gestão, de Planejamento, de Tesouraria, de Auditoria e de Atividades Político-Institucionais do Poder Executivo. Parágrafo único - A estrutura das carreiras de que trata esta lei e o número de cargos de cada uma delas são os constantes no Anexo I.

Art. 2º - Para os efeitos desta lei considera-se:

- I - grupo de atividades o conjunto de carreiras agrupadas segundo sua área de atuação;
- II - carreira o conjunto de cargos de provimento efetivo agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira;
- III - cargo de provimento efetivo a unidade de ocupação funcional do quadro de pessoal privativa de servidor público efetivo, com criação, remuneração, quantitativo, atribuições e responsabilidades definidos em lei e direitos e deveres de natureza estatutária estabelecidos em lei complementar;
- IV - quadro de pessoal o conjunto de cargos de provimento efetivo e de provimento em comissão de órgão ou de entidade;
- V - nível a posição do servidor no escalonamento vertical dentro da mesma carreira, contendo cargos escalonados em graus, com os mesmos requisitos de capacitação e mesma natureza, complexidade, atribuições e responsabilidades;
- VI - grau a posição do servidor no escalonamento horizontal no mesmo nível de determinada carreira.

Art. 3º - Os cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental são lotados no Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e seu exercício dar-se-á:

I - nas unidades administrativas dos seguintes órgãos sistêmicos do Poder Executivo:

- a) Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG ;
- b) Secretaria de Estado de Fazenda - SEF
- c) Secretaria de Estado de Governo - SEGOV
- d) Advocacia-Geral do Estado - AGE
- e) Auditoria-Geral do Estado - AUGE

II - nas Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças ou unidades administrativas equivalentes dos órgãos da administração direta do Poder Executivo;

III – nos gabinetes de Secretário de Estado, Secretário Adjunto e Subsecretário dos órgãos da administração direta do Poder Executivo.

§ 1º – A definição do exercício de que trata o "caput" deste artigo será estabelecida por ato do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, podendo tal competência ser delegada.

§ 2º – Somente poderá haver cessão de servidor ocupante de cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental para órgão, entidade ou unidade administrativa diversos dos referidos nos incisos do "caput" deste artigo para o exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada.

§ 3º – São vedadas a mudança de lotação de cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e a transferência de seus ocupantes para os demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

Art. 4º – São atribuições gerais do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

I – a formulação, a avaliação e a supervisão de políticas públicas;

II – o exercício de 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.

§ 1º – As atribuições específicas do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental serão definidas em decreto.

§ 2º – As atribuições do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental têm natureza de atividade exclusiva de Estado.

§ 3º – As atribuições do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental que demandarem conhecimento técnico-contábil serão desempenhadas exclusivamente por servidor público legalmente habilitado para o exercício da contabilidade.

Art. 5º – A carreira de Auditor Interno possui natureza sistêmica na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Art. 6º – Os cargos de Auditor Interno são lotados no Quadro de Pessoal da Auditoria-Geral do Estado e seu exercício dar-se-á nas unidades do Sistema Estadual de Auditoria Interna do Poder Executivo.

§ 1º – A definição do exercício de que trata o "caput" será estabelecida por ato do Auditor-Geral do Estado.

§ 2º – Somente poderá haver cessão de servidor ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno para órgão, entidade ou unidade administrativa diversos dos referidos no "caput" deste artigo para o exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada.

§ 3º – São vedadas a mudança de lotação de cargos da carreira de Auditor Interno e a transferência de seus ocupantes para os demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

Art. 7º – São atribuições gerais do Auditor Interno:

I – as atividades de auditoria operacional;

II – a auditoria de gestão da ação governamental;

III – as atividades de correição administrativa;

IV – o assessoramento especializado às chefias de direção superior da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo na sua área de atuação.

§ 1º – As atribuições específicas do Auditor Interno serão definidas em decreto.

§ 2º – As atribuições do Auditor Interno que demandarem conhecimento técnico-contábil

serão desempenhadas exclusivamente por servidor público legalmente habilitado para o exercício da contabilidade.

Art. 8º – O ocupante de cargo das carreiras de que trata esta lei cumprirá carga horária de quarenta horas semanais.

Art. 9º – O ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno cumprirá a carga horária de trabalho de que trata o art. 8º em regime de dedicação exclusiva, sendo-lhe vedado o exercício de qualquer outra atividade remunerada, exceto a de magistério, desde que não haja prejuízo para o desempenho das atribuições de seu cargo e seja observada a compatibilidade de horário.

§ 1º – O ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno não poderá, enquanto no exercício do cargo, desempenhar funções diversas daquelas privativas da carreira, salvo para ocupar cargo de provimento em comissão de direção superior e assessoramento.

§ 2º – A investidura em cargo de provimento em comissão das unidades administrativas integrantes do Sistema Estadual de Auditoria Interna, bem como em cargos de direção das Superintendências de Auditoria Operacional, de Auditoria de Gestão e de Correição Administrativa, é privativa dos ocupantes do cargo de Auditor Interno de que trata esta lei.

§ 3º – Até a implementação da carreira de Auditor Interno, fica mantida a forma de investidura dos cargos de provimento em comissão a que se refere o § 2º.

Capítulo II

Da Carreira

Seção

I

Do Ingresso

Art. 10 – O ingresso em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, observadas as condições estabelecidas em regulamento, dar-se-á em cargo de provimento efetivo no primeiro grau do nível correspondente à formação exigida e dependerá de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos. Parágrafo único – O ingresso em cargo da carreira de que trata o "caput" deste artigo dependerá de comprovação mínima de:

I – conclusão do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública – CSAP –, ministrado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, para ingresso no nível I;

II – conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu", para ingresso no nível III.

Art. 11 – O concurso público para ingresso no nível I da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental será de caráter eliminatório e classificatório.

§ 1º – O candidato aprovado no concurso público será matriculado no CSAP, até o limite de vagas previsto no edital.

§ 2º – O Poder Executivo concederá ao aluno do CSAP que não seja servidor público estadual, a requerimento do interessado, bolsa de estudo mensal, de dedicação exclusiva, no valor correspondente a um salário mínimo.

§ 3º – A concessão da bolsa de estudo a que se refere o § 2º não impede que o aluno beneficiário realize estágio extracurricular remunerado, permitido nos períodos do curso em que não for exigido estágio curricular.

§ 4º – Perderá o direito a perceber a bolsa a que se refere o § 2º o aluno que não concluir o CSAP em oito semestres letivos consecutivos.

§ 5º – O aluno a que se refere o § 2º firmará termo de compromisso, obrigando-se a ressarcir ao Estado o valor atualizado dos serviços escolares recebidos e, se for o caso, o valor atualizado da bolsa de estudo mensal, na hipótese de:

I – abandonar o curso, a partir do quinto semestre, a não ser por motivo de saúde;
 II – ser reprovado duas vezes em uma mesma disciplina prevista no currículo do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública;
 III – não tomar posse no cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, nível I;

IV – não permanecer na carreira pelo período mínimo de dois anos após o ingresso.

§ 6º – A Fundação João Pinheiro cobrará judicialmente as despesas decorrentes da aplicação do disposto no § 5º se não houver o ressarcimento pela via administrativa.

§ 7º – A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, ouvida a SEPLAG, baixará, nos termos da legislação que regula a matéria, as instruções de funcionamento do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública.

Art. 12 – O concurso público para ingresso no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental será de caráter eliminatório e classificatório e conterà as seguintes etapas sucessivas:

I – provas e títulos;

II – aprovação em curso de formação teórico-prática com carga horária mínima de quatrocentas e oitenta horas-aula, ministrado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, observadas as diretrizes estabelecidas em regulamento.

Art. 13 – O número de vagas para ingressar no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental fica limitado a no máximo um terço do quantitativo de cargos constantes no Anexo I.

Parágrafo único – A nomeação de candidatos aprovados em concurso público para o nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental somente ocorrerá depois de promovidos os servidores que já tenham atendido os requisitos de promoção para o referido nível.

Art. 14 – O ingresso em cargo da carreira de Auditor Interno dar-se-á em cargo público de provimento efetivo no primeiro grau do nível inicial da carreira e dependerá de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Parágrafo único – O ingresso em cargo da carreira de que trata o "caput" deste artigo dependerá de comprovação mínima de habilitação em nível superior de escolaridade.

Art. 15 – O concurso público para ingresso na carreira de Auditor Interno conterà as seguintes etapas sucessivas:

I – provas ou provas e títulos, com caráter eliminatório e classificatório;

II – prova de aptidão psicológica e psicotécnica, nos termos de regulamento;

III – frequência a curso específico, de caráter eliminatório e classificatório, em regime de dedicação integral e aprovação na avaliação final, na forma de regulamento.

Art. 16 – As instruções reguladoras dos concursos públicos de que tratam os arts. 11, 12, 14 e 15 desta lei serão publicadas em edital, que conterà, tendo em vista as especificidades das atribuições do cargo, no mínimo:

I – o número de vagas existentes;

II – as matérias sobre as quais versarão as provas e os respectivos programas;

III – o desempenho mínimo exigido para aprovação nas provas;

IV – os critérios de avaliação dos títulos, se for o caso;

V – o caráter eliminatório e classificatório de cada etapa do concurso;

VI – os requisitos para a inscrição, com exigência mínima de comprovação pelo candidato:

a) de estar no gozo dos direitos políticos;

b) de estar em dia com as obrigações militares;

c) de possuir habilitação específica obtida em curso de nível médio, na hipótese de concurso público para o nível I da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;

VII – a escolaridade mínima exigida para o ingresso nas carreiras;

VIII – a experiência profissional mínima de cinco anos em atividade que exija escolaridade de nível superior, na hipótese de concurso público para o nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Parágrafo único – O edital do concurso público para ingresso no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental poderá estabelecer as áreas de conhecimento dos títulos exigidos.

Art. 17 – Concluído o concurso público e homologados os resultados, a nomeação dos candidatos habilitados obedecerá à ordem de classificação e ao prazo de validade do concurso.

§ 1º – O prazo de validade do concurso será contado a partir da data de sua homologação, respeitados os limites constitucionais.

§ 2º – São exigências para a posse em cargo de provimento efetivo das carreiras de que trata esta lei:

I – comprovação dos requisitos constantes nos incisos VI e VII do art.16;

II – comprovação de idoneidade e conduta ilibada, nos termos de regulamento;

III – realização de exame médico para avaliação de aptidão física e mental para o cargo, nos termos da legislação vigente;

IV – não ter sido reprovado duas vezes em uma mesma disciplina prevista no currículo do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública, na hipótese de posse, no nível I, em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;

V – comprovação do requisito constante no inciso VIII do art.16, na hipótese de posse, no nível III, em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Seção

II

Do Desenvolvimento na Carreira

Art. 18 – O desenvolvimento do servidor nas carreiras de que trata esta lei dar-se-á mediante progressão ou promoção.

Art. 19 – Progressão é a passagem do servidor do grau em que se encontra para o grau subsequente, no mesmo nível da carreira a que pertence, condicionada à sua permanência no grau inferior pelo prazo mínimo de dois anos de efetivo exercício, bem como a duas avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias.

Art. 20 – Promoção é a passagem do servidor para o nível imediatamente superior na mesma carreira a que pertence, condicionada à sua permanência no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício, bem como a cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias.

Parágrafo único – O posicionamento do servidor no nível para o qual foi promovido dar-se-á no primeiro grau cujo vencimento básico seja superior ao percebido pelo servidor no momento da promoção.

Art. 21 – A promoção na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental fica condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos:

I – participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, ministradas pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, com carga horária mínima de duzentas

e quarenta horas-aula, na forma de regulamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;

II – cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, nos termos da legislação vigente;

III – permanência do servidor no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício;

IV – apresentação de:

a) certificado de conclusão de curso de pós-graduação "lato sensu" ou diploma de conclusão de outra graduação, nas áreas definidas em regulamento, para promoção ao nível II;

b) certificado de conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu", nas áreas definidas em regulamento, para promoção aos níveis III e IV.

§ 1º – Para fins de promoção ao nível III da carreira de que trata este artigo, equivale ao certificado de conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu" o diploma de conclusão de outra graduação acumulado com dois certificados de conclusão de curso de pós-graduação "lato sensu", nas áreas definidas em regulamento.

§ 2º – As atividades a que se refere o inciso I do "caput" poderão ser realizadas fora do horário de expediente do servidor.

Art. 22 – A promoção na carreira de Auditor Interno fica condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos:

I – participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, na forma de regulamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;

II – cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, nos termos da legislação vigente;

III – permanência do servidor no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício;

IV – existência de vagas;

V – comprovação da escolaridade mínima requerida para o nível ao qual se pretende ser promovido, com exigência de:

a) conclusão de curso de pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu" relacionado com a natureza e a complexidade da carreira, nos termos de regulamento, para promoção ao nível III;

b) conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu" relacionado com a natureza e a complexidade da carreira, nos termos de regulamento, para promoção ao nível IV.

Parágrafo único – Para efeito de desempate no processo de promoção, serão apurados, sucessivamente:

I – maior média de resultados obtidos nas avaliações de desempenho no respectivo período aquisitivo;

II – mais tempo de serviço no nível;

III – mais tempo de serviço na carreira;

IV – mais tempo no serviço público estadual;

V – mais tempo em serviço público;

VI – idade mais avançada.

Art. 23 – Após a conclusão do estágio probatório, o servidor considerado apto será posicionado no segundo grau do nível de ingresso na carreira.

Art. 24 – A contagem do prazo para fins da primeira promoção e da segunda progressão terá início após a conclusão do estágio probatório, desde que o servidor tenha sido aprovado.

Art. 25 - Poderá haver progressão ou promoção por escolaridade adicional, nos termos de decreto, aplicando-se fator de redução ou supressão do interstício necessário e do quantitativo de avaliações periódicas de desempenho satisfatórias para fins de progressão ou promoção, na hipótese de formação complementar ou superior àquela exigida para o nível em que o servidor estiver posicionado na carreira, relacionada com a natureza e a complexidade da respectiva carreira.

Parágrafo único - Os títulos apresentados para aplicação do disposto no "caput" deste artigo poderão ser utilizados uma única vez, vedado seu aproveitamento para fins de concessão de qualquer vantagem pecuniária, salvo para concessão do Adicional de Desempenho - ADE.

Art. 26 – Perderá o direito à progressão e à promoção o servidor que, no período aquisitivo:

I – sofrer punição disciplinar em que seja:

a) suspenso;

b) exonerado ou destituído de cargo de provimento em comissão ou função gratificada que estiver exercendo;

II – afastar-se das funções específicas de seu cargo, excetuados os casos previstos como de efetivo exercício nas normas estatutárias vigentes e em legislação específica.

Parágrafo único – Na hipótese prevista no inciso II do "caput" deste artigo, o afastamento ensejará a suspensão do período aquisitivo para fins de promoção e progressão, contando-se, para tais fins, o período anterior ao afastamento, desde que tenha sido concluída a respectiva avaliação periódica de desempenho individual.

Capítulo III

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 27 – Para a obtenção do número de cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, previsto no Anexo I desta lei, são realizados os seguintes procedimentos:

I – ficam os cargos de provimento efetivo de Especialista em Orçamento e Finanças e de Especialista em Administração Pública, de que tratam os incisos II e IV do art. 1º da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998, e de Administrador Público, de que trata a Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994, transformados em oitocentos e vinte e cinco cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, na forma da correlação estabelecida no Anexo II desta lei;

II – ficam criados quinhentos e cinco cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;

III – ficam mantidos cento e vinte cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, criada pela Lei nº 13.085, de 1998, e modificada pela Lei nº 13.869, de 31 de maio de 2001.

Art. 28 – Para a obtenção do número de cargos da carreira de Auditor Interno, previsto no Anexo I desta lei, são realizados os seguintes procedimentos: I – ficam os cargos de provimento efetivo de Especialista em Controle Interno, a que se refere o inciso III do art. 1º da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998, transformados em oitenta cargos de provimento efetivo de Auditor Interno, na forma da correlação estabelecida no Anexo II desta lei;

II – ficam criados cento e trinta cargos de provimento efetivo de Auditor Interno.

Art. 29 – Os cargos transformados e criados nesta lei serão identificados em decreto.

Art. 30 – A tabela de vencimento básico das carreiras de que trata esta lei será estabelecida em lei, observada a estruturas prevista no Anexo I.

Art. 31 – Os servidores que, na data de publicação desta lei, forem ocupantes de cargo da classe de Administrador Público serão enquadrados na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, conforme tabela de correlação constante no Anexo II.

Art. 32 – As regras de posicionamento decorrentes do enquadramento a que se refere o art. 31 serão estabelecidas em decreto e abrangerão critérios que conciliem:

- I – a escolaridade do cargo de provimento efetivo ocupado pelo servidor;
- II – o tempo de serviço no cargo de provimento efetivo transformado por esta lei;
- III – o vencimento básico do cargo de provimento efetivo percebido pelo servidor na data da publicação do decreto a que se refere o "caput".

§ 1º – As regras de posicionamento não acarretarão redução da remuneração percebida pelo servidor na data da publicação do decreto que as estabelecer.

§ 2º – O texto do decreto a que se refere o "caput" deste artigo ficará disponível, para consulta pública, na página da SEPLAG na internet, durante, pelo menos, os quinze dias anteriores à data de sua publicação, após notícia prévia no órgão oficial de imprensa do Estado.

Art. 33 – Os atos de posicionamento dos servidores efetivos decorrentes do enquadramento de que trata o art. 31 somente ocorrerão após a publicação da lei que estabelecer a tabela de vencimento básico da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, bem como do decreto a que se refere o art. 32.

§ 1º – Os atos a que se refere o "caput" deste artigo somente produzirão efeitos após sua publicação.

§ 2º – Enquanto não ocorrer a publicação do posicionamento de que trata o "caput" deste artigo, será mantido o valor de vencimento básico percebido pelo servidor na data de publicação do decreto a que se refere o art. 32, acrescido das vantagens previstas na legislação vigente.

§ 3º – Os atos a que se refere o "caput" deste artigo serão formalizados por meio de resolução do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão.

Art. 34 – O servidor inativo será enquadrado na estrutura da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na forma da correlação constante no Anexo II desta lei apenas para fins de percepção do vencimento básico correspondente ao nível e ao grau em que for posicionado, observadas as regras de posicionamento estabelecidas para os servidores ativos, levando-se em consideração para tal fim o cargo ou a função em que se deu a aposentadoria.

Art. 35 – O servidor ocupante de cargo de provimento efetivo do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que, em razão de concurso público posterior à publicação desta lei, ingressar em cargo das carreiras de que trata esta lei, com jornada equivalente à do cargo de origem, cuja remuneração, incluídos adicionais, gratificações e vantagens pessoais, for superior à remuneração do cargo de carreira instituída por esta lei, poderá perceber a diferença a título de vantagem pessoal nominalmente identificada, sujeita exclusivamente à revisão geral da remuneração dos servidores estaduais.

Parágrafo único – Para o cálculo da diferença prevista no "caput" deste artigo, não serão computados os adicionais a que se refere o art. 118 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado.

Art. 36 – Ficam revogados os arts. 1º ao 8º, 10 e 11 da Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994; o art. 1º da Lei nº 12.872, de 17 de junho de 1998; os incisos II a IV e o parágrafo

único do art. 1º, o art. 2º, os arts 4º ao 15, os §§ 2º ao 4º do art. 16, os arts. 17 ao 28 e os Anexos I, III e IV da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998.

Art. 37 – Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das Comissões, 8 de julho de 2004.

Maria Olívia, Presidente - Jô Moraes, relatora

6) Lei 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.

O Governador do Estado de Minas Gerais

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes, decretou, e eu, em seu nome, promulgo a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica reestruturada, na forma desta lei, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e instituída a carreira de Auditor Interno, que integram o Grupo de Atividades de Gestão, de Planejamento, de Tesouraria, de Auditoria e de Atividades Político-Institucionais do Poder Executivo.

Parágrafo único – A estrutura das carreiras de que trata esta lei e o número de cargos de cada uma delas são os constantes no Anexo I.

Art. 2º – Para os efeitos desta lei considera-se:

I – grupo de atividades o conjunto de carreiras agrupadas segundo sua área de atuação;

II – carreira o conjunto de cargos de provimento efetivo agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira;

III – cargo de provimento efetivo a unidade de ocupação funcional do quadro de pessoal privativa de servidor público efetivo, com criação, remuneração, quantitativo, atribuições e responsabilidades definidos em lei e direitos e deveres de natureza estatutária estabelecidos em lei complementar;

IV – quadro de pessoal o conjunto de cargos de provimento efetivo e de provimento em comissão de órgão ou de entidade;

V – nível a posição do servidor no escalonamento vertical dentro da mesma carreira, contendo cargos escalonados em graus, com os mesmos requisitos de capacitação e mesma natureza, complexidade, atribuições e responsabilidades;

VI – grau a posição do servidor no escalonamento horizontal no mesmo nível de determinada carreira.

Art. 3º – Os cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental são lotados no Quadro de Pessoal da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e seu exercício dar-se-á:

I – nas unidades administrativas dos seguintes órgãos sistêmicos do Poder Executivo:

- a) Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão SEPLAG ;
- b) Secretaria de Estado de Fazenda SEF
- c) Secretaria de Estado de Governo SEGOV
- d) Advocacia-Geral do Estado AGE
- e) Auditoria-Geral do Estado AUGÉ

II – nas Superintendências de Planejamento, Gestão e Finanças ou unidades administrativas equivalentes dos órgãos da administração direta do Poder Executivo;

III – nos gabinetes de Secretário de Estado, Secretário Adjunto e Subsecretário dos órgãos da administração direta do Poder Executivo.

§ 1º – A definição do exercício de que trata o "caput" deste artigo será estabelecida por ato do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão, podendo tal competência ser delegada.

§ 2º – Somente poderá haver cessão de servidor ocupante de cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental para órgão, entidade ou unidade administrativa diversos dos referidos nos incisos do "caput" deste artigo para o exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada.

§ 3º – São vedadas a mudança de lotação de cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e a transferência de seus ocupantes para os demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

Art. 4º – São atribuições gerais do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental:

I – a formulação, a avaliação e a supervisão de políticas públicas;

II – o exercício de 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.

§ 1º – As atribuições específicas do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental serão definidas em decreto.

§ 2º – As atribuições do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental têm natureza de atividade exclusiva de Estado.

§ 3º – As atribuições do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental que demandarem conhecimento técnico-contábil serão desempenhadas exclusivamente por servidor público legalmente habilitado para o exercício da contabilidade.

Art. 5º – A carreira de Auditor Interno possui natureza sistêmica na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

Art. 6º – Os cargos de Auditor Interno são lotados no Quadro de Pessoal da Auditoria-Geral do Estado e seu exercício dar-se-á nas unidades do Sistema Estadual de Auditoria Interna do Poder Executivo.

§ 1º – A definição do exercício de que trata o "caput" será estabelecida por ato do Auditor-Geral do Estado.

§ 2º – Somente poderá haver cessão de servidor ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno para órgão, entidade ou unidade administrativa diversos dos referidos no "caput" deste artigo para o exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada.

§ 3º – São vedadas a mudança de lotação de cargos da carreira de Auditor Interno e a transferência de seus ocupantes para os demais órgãos e entidades da Administração Pública estadual.

Art. 7º – São atribuições gerais do Auditor Interno:

I – as atividades de auditoria operacional;

II – a auditoria de gestão da ação governamental;

III – as atividades de correição administrativa;

IV – o assessoramento especializado às chefias de direção superior da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo na sua área de atuação.

§ 1º – As atribuições específicas do Auditor Interno serão definidas em decreto.

§ 2º – As atribuições do Auditor Interno que demandarem conhecimento técnico-contábil serão desempenhadas exclusivamente por servidor público legalmente habilitado para o exercício da contabilidade.

Art. 8º – O ocupante de cargo das carreiras de que trata esta lei cumprirá carga horária de quarenta horas semanais.

Art. 9º – O ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno cumprirá a carga horária de trabalho de que trata o art. 8º em regime de dedicação exclusiva, sendo-lhe vedado o exercício de qualquer outra atividade remunerada, exceto a de magistério, desde que não haja prejuízo para o desempenho das atribuições de seu cargo e seja observada a compatibilidade de horário.

§ 1º – O ocupante de cargo da carreira de Auditor Interno não poderá, enquanto no exercício do cargo, desempenhar funções diversas daquelas privativas da carreira, salvo para ocupar cargo de provimento em comissão de direção superior e assessoramento.

§ 2º – A investidura em cargo de provimento em comissão das unidades administrativas integrantes do Sistema Estadual de Auditoria Interna, bem como em cargos de direção das Superintendências de Auditoria Operacional, de Auditoria de Gestão e de Correição Administrativa, é privativa dos ocupantes do cargo de Auditor Interno de que trata esta lei.

§ 3º – Até a implementação da carreira de Auditor Interno, fica mantida a forma de investidura dos cargos de provimento em comissão a que se refere o § 2º.

Capítulo II

Da Carreira

Seção I

Do Ingresso

Art. 10 – O ingresso em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, observadas as condições estabelecidas em regulamento, dar-se-á em cargo de provimento efetivo no primeiro grau do nível correspondente à formação exigida e dependerá de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Parágrafo único – O ingresso em cargo da carreira de que trata o "caput" deste artigo dependerá de comprovação mínima de:

I – conclusão do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública – CSAP –, ministrado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, para ingresso no nível I;

II – conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu", para ingresso no nível III.

Art. 11 – O concurso público para ingresso no nível I da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental será de caráter eliminatório e classificatório.

§ 1º – O candidato aprovado no concurso público será matriculado no CSAP, até o limite de vagas previsto no edital.

§ 2º – O Poder Executivo concederá ao aluno do CSAP que não seja servidor público estadual, a requerimento do interessado, bolsa de estudo mensal, de dedicação exclusiva, no valor correspondente a um salário mínimo.

§ 3º – A concessão da bolsa de estudo a que se refere o § 2º não impede que o aluno beneficiário realize estágio extracurricular remunerado, permitido nos períodos do curso em que não for exigido estágio curricular.

§ 4º – Perderá o direito a perceber a bolsa a que se refere o § 2º o aluno que não concluir o CSAP em oito semestres letivos consecutivos.

§ 5º – O aluno a que se refere o § 2º firmará termo de compromisso, obrigando-se a ressarcir ao Estado o valor atualizado dos serviços escolares recebidos e, se for o caso, o valor atualizado da bolsa de estudo mensal, na hipótese de:

I – abandonar o curso, a partir do quinto semestre, a não ser por motivo de saúde;

II – ser reprovado duas vezes em uma mesma disciplina prevista no currículo do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública;

III – não tomar posse no cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, nível I;

IV – não permanecer na carreira pelo período mínimo de dois anos após o ingresso.

§ 6º – A Fundação João Pinheiro cobrará judicialmente as despesas decorrentes da aplicação do disposto no § 5º se não houver o ressarcimento pela via administrativa.

§ 7º – A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, ouvida a SEPLAG, baixará, nos termos da legislação que regula a matéria, as instruções de funcionamento do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública.

Art. 12 – O concurso público para ingresso no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental será de caráter eliminatório e classificatório e conterà as seguintes etapas sucessivas:

I – provas e títulos;

II – aprovação em curso de formação teórico-prática com carga horária mínima de quatrocentas e oitenta horas-aula, ministrado pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, observadas as diretrizes estabelecidas em regulamento.

Art. 13 – O número de vagas para ingressar no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental fica limitado a no máximo um terço do quantitativo de cargos constantes no Anexo I.

Parágrafo único – A nomeação de candidatos aprovados em concurso público para o nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental somente ocorrerá depois de promovidos os servidores que já tenham atendido os requisitos de promoção para o referido nível.

Art. 14 – O ingresso em cargo da carreira de Auditor Interno dar-se-á em cargo público de provimento efetivo no primeiro grau do nível inicial da carreira e dependerá de aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.

Parágrafo único – O ingresso em cargo da carreira de que trata o "caput" deste artigo dependerá de comprovação mínima de habilitação em nível superior de escolaridade.

Art. 15 – O concurso público para ingresso na carreira de Auditor Interno conterà as seguintes etapas sucessivas:

I – provas ou provas e títulos, com caráter eliminatório e classificatório;

II – prova de aptidão psicológica e psicotécnica, nos termos de regulamento;

III – frequência a curso específico, de caráter eliminatório e classificatório, em regime de dedicação integral e aprovação na avaliação final, na forma de regulamento.

Art. 16 – As instruções reguladoras dos concursos públicos de que tratam os arts. 11, 12, 14 e 15 desta lei serão publicadas em edital, que conterà, tendo em vista as especificidades das atribuições do cargo, no mínimo:

- I -- o número de vagas existentes;
 - II -- as matérias sobre as quais versarão as provas e os respectivos programas;
 - III -- o desempenho mínimo exigido para aprovação nas provas;
 - IV -- os critérios de avaliação dos títulos, se for o caso;
 - V -- o caráter eliminatório e classificatório de cada etapa do concurso;
 - VI -- os requisitos para a inscrição, com exigência mínima de comprovação pelo candidato:
 - a) de estar no gozo dos direitos políticos;
 - b) de estar em dia com as obrigações militares;
 - c) de possuir habilitação específica obtida em curso de nível médio, na hipótese de concurso público para o nível I da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;
 - VII -- a escolaridade mínima exigida para o ingresso nas carreiras;
 - VIII -- a experiência profissional mínima de cinco anos em atividade que exija escolaridade de nível superior, na hipótese de concurso público para o nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.
- Parágrafo único -- O edital do concurso público para ingresso no nível III da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental poderá estabelecer as áreas de conhecimento dos títulos exigidos.
- Art. 17 -- Concluído o concurso público e homologados os resultados, a nomeação dos candidatos habilitados obedecerá à ordem de classificação e ao prazo de validade do concurso.
- § 1º -- O prazo de validade do concurso será contado a partir da data de sua homologação, respeitados os limites constitucionais.
- § 2º -- São exigências para a posse em cargo de provimento efetivo das carreiras de que trata esta lei:
- I -- comprovação dos requisitos constantes nos incisos VI e VII do art.16;
 - II -- comprovação de idoneidade e conduta ilibada, nos termos de regulamento;
 - III -- realização de exame médico para avaliação de aptidão física e mental para o cargo, nos termos da legislação vigente;
 - IV -- não ter sido reprovado duas vezes em uma mesma disciplina prevista no currículo do Curso Superior de Administração, habilitação em Administração Pública, na hipótese de posse, no nível I, em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;
 - V -- comprovação do requisito constante no inciso VIII do art.16, na hipótese de posse, no nível III, em cargo da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Seção II

Do Desenvolvimento na Carreira

Art. 18 -- O desenvolvimento do servidor nas carreiras de que trata esta lei dar-se-á mediante progressão ou promoção.

Art. 19 -- Progressão é a passagem do servidor do grau em que se encontra para o grau subsequente, no mesmo nível da carreira a que pertence, condicionada à sua permanência no grau inferior pelo prazo mínimo de dois anos de efetivo exercício, bem como a duas avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias.

Art. 20 -- Promoção é a passagem do servidor para o nível imediatamente superior na mesma carreira a que pertence, condicionada à sua permanência no nível inferior pelo prazo

mínimo de cinco anos de efetivo exercício, bem como a cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias.

Parágrafo único – O posicionamento do servidor no nível para o qual foi promovido dar-se-á no primeiro grau cujo vencimento básico seja superior ao percebido pelo servidor no momento da promoção.

Art. 21 – A promoção na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental fica condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos:

I – participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, ministradas pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, com carga horária mínima de duzentas e quarenta horas-aula, na forma de regulamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;

II – cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, nos termos da legislação vigente;

III – permanência do servidor no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício;

IV – apresentação de:

a) certificado de conclusão de curso de pós-graduação "latu sensu" ou diploma de conclusão de outra graduação, nas áreas definidas em regulamento, para promoção ao nível II;

b) certificado de conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu", nas áreas definidas em regulamento, para promoção aos níveis III e IV.

§ 1º – Para fins de promoção ao nível III da carreira de que trata este artigo, equivale ao certificado de conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu" o diploma de conclusão de outra graduação acumulado com dois certificados de conclusão de curso de pós-graduação "latu sensu", nas áreas definidas em regulamento.

§ 2º – As atividades a que se refere o inciso I do "caput" poderão ser realizadas fora do horário de expediente do servidor.

Art. 22 – A promoção na carreira de Auditor Interno fica condicionada ao preenchimento dos seguintes requisitos:

I – participação e aprovação em atividades de formação e aperfeiçoamento, na forma de regulamento, se houver disponibilidade orçamentária e financeira para implementação de tais atividades;

II – cinco avaliações periódicas de desempenho individual satisfatórias, nos termos da legislação vigente;

III – permanência do servidor no nível inferior pelo prazo mínimo de cinco anos de efetivo exercício;

IV – existência de vagas;

V – comprovação da escolaridade mínima requerida para o nível ao qual se pretende ser promovido, com exigência de:

a) conclusão de curso de pós-graduação "latu sensu" ou "stricto sensu" relacionado com a natureza e a complexidade da carreira, nos termos de regulamento, para promoção ao nível III;

b) conclusão de curso de pós-graduação "stricto sensu" relacionado com a natureza e a complexidade da carreira, nos termos de regulamento, para promoção ao nível IV.

Parágrafo único – Para efeito de desempate no processo de promoção, serão apurados, sucessivamente:

I – maior média de resultados obtidos nas avaliações de desempenho no respectivo período aquisitivo;

II – mais tempo de serviço no nível;

III – mais tempo de serviço na carreira;

IV – mais tempo no serviço público estadual;

V – mais tempo em serviço público;

VI – idade mais avançada.

Art. 23 – Após a conclusão do estágio probatório, o servidor considerado apto será posicionado no segundo grau do nível de ingresso na carreira.

Art. 24 – A contagem do prazo para fins da primeira promoção e da segunda progressão terá início após a conclusão do estágio probatório, desde que o servidor tenha sido aprovado.

Art. 25 – Poderá haver progressão ou promoção por escolaridade adicional, nos termos de decreto, aplicando-se fator de redução ou supressão do interstício necessário e do quantitativo de avaliações periódicas de desempenho satisfatórias para fins de progressão ou promoção, na hipótese de formação complementar ou superior àquela exigida para o nível em que o servidor estiver posicionado na carreira, relacionada com a natureza e a complexidade da respectiva carreira.

Parágrafo único – Os títulos apresentados para aplicação do disposto no "caput" deste artigo poderão ser utilizados uma única vez, vedado seu aproveitamento para fins de concessão de qualquer vantagem pecuniária, salvo para concessão do Adicional de Desempenho ADE.

Art. 26 – Perderá o direito à progressão e à promoção o servidor que, no período aquisitivo:

I – sofrer punição disciplinar em que seja:

a) suspenso;

b) exonerado ou destituído de cargo de provimento em comissão ou função gratificada que estiver exercendo;

II – afastar-se das funções específicas de seu cargo, excetuados os casos previstos como de efetivo exercício nas normas estatutárias vigentes e em legislação específica.

Parágrafo único – Na hipótese prevista no inciso II do "caput" deste artigo, o afastamento ensejará a suspensão do período aquisitivo para fins de promoção e progressão, contando-se, para tais fins, o período anterior ao afastamento, desde que tenha sido concluída a respectiva avaliação periódica de desempenho individual.

Capítulo III

DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS

Art. 27 – Para a obtenção do número de cargos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, previsto no Anexo I desta lei, são realizados os seguintes procedimentos:

I – ficam os cargos de provimento efetivo de Especialista em Orçamento e Finanças e de Especialista em Administração Pública, de que tratam os incisos II e IV do art. 1º da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998, e de Administrador Público, de que trata a Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994, transformados em oitocentos e vinte e cinco cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, na forma da correlação estabelecida no Anexo II desta lei;

II – ficam criados quinhentos e cinco cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental;

III – ficam mantidos cento e vinte cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental da carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental, criada pela Lei nº 13.085, de 1998, e modificada pela Lei nº 13.869, de 31 de maio de 2001.

Art. 28 – Para a obtenção do número de cargos da carreira de Auditor Interno, previsto no Anexo I desta lei, são realizados os seguintes procedimentos:

I – ficam os cargos de provimento efetivo de Especialista em Controle Interno, a que se refere o inciso III do art. 1º da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998, transformados em oitenta cargos de provimento efetivo de Auditor Interno, na forma da correlação estabelecida no Anexo II desta lei;

II – ficam criados cento e trinta cargos de provimento efetivo de Auditor Interno.

Art. 29 – Os cargos transformados e criados nesta lei serão identificados em decreto.

Art. 30 – A tabela de vencimento básico das carreiras de que trata esta lei será estabelecida em lei, observada a estruturas prevista no Anexo I.

Art. 31 – Os servidores que, na data de publicação desta lei, forem ocupantes de cargo da classe de Administrador Público serão enquadrados na carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, conforme tabela de correlação constante no Anexo II.

Art. 32 – As regras de posicionamento decorrentes do enquadramento a que se refere o art. 31 serão estabelecidas em decreto e abrangerão critérios que conciliem:

I – a escolaridade do cargo de provimento efetivo ocupado pelo servidor;

II – o tempo de serviço no cargo de provimento efetivo transformado por esta lei;

III – o vencimento básico do cargo de provimento efetivo percebido pelo servidor na data da publicação do decreto a que se refere o "caput".

§ 1º – As regras de posicionamento não acarretarão redução da remuneração percebida pelo servidor na data da publicação do decreto que as estabelecer.

§ 2º – O texto do decreto a que se refere o "caput" deste artigo ficará disponível, para consulta pública, na página da SEPLAG na internet, durante, pelo menos, os quinze dias anteriores à data de sua publicação, após notícia prévia no órgão oficial de imprensa do Estado.

Art. 33 – Os atos de posicionamento dos servidores efetivos decorrentes do enquadramento de que trata o art. 31 somente ocorrerão após a publicação da lei que estabelecer a tabela de vencimento básico da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, bem como do decreto a que se refere o art. 32.

§ 1º – Os atos a que se refere o "caput" deste artigo somente produzirão efeitos após sua publicação.

§ 2º – Enquanto não ocorrer a publicação do posicionamento de que trata o "caput" deste artigo, será mantido o valor de vencimento básico percebido pelo servidor na data de publicação do decreto a que se refere o art. 32, acrescido das vantagens previstas na legislação vigente.

§ 3º – Os atos a que se refere o "caput" deste artigo serão formalizados por meio de resolução do Secretário de Estado de Planejamento e Gestão.

Art. 34 – O servidor inativo será enquadrado na estrutura da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na forma da correlação constante no Anexo II desta lei apenas para fins de percepção do vencimento básico correspondente ao nível e ao grau em que for posicionado, observadas as regras de posicionamento estabelecidas para os servidores ativos, levando-se em consideração para tal fim o cargo ou a função em que se deu a aposentadoria.

Art. 35 – O servidor ocupante de cargo de provimento efetivo do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que, em razão de concurso público posterior à publicação desta lei, ingressar em cargo das carreiras de que trata esta lei, com jornada equivalente à do cargo de origem, cuja remuneração, incluídos adicionais, gratificações e vantagens pessoais, for superior à remuneração do cargo de carreira instituída por esta lei, poderá perceber a diferença a título de vantagem pessoal nominalmente identificada, sujeita exclusivamente à revisão geral da remuneração dos servidores estaduais.

Parágrafo único – Para o cálculo da diferença prevista no "caput" deste artigo, não serão computados os adicionais a que se refere o art. 118 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado.

Art. 36 – Ficam revogados os arts.

1º ao 8º, 10 e 11 da Lei nº 11.658, de 2 de dezembro de 1994; o art. 1º da Lei nº 12.872, de 17 de junho de 1998; os incisos II a IV e o parágrafo único do art. 1º, o art. 2º, os arts 4º ao 15, os §§ 2º ao 4º do art. 16, os arts. 17 ao 28 e os Anexos I, III e IV da Lei nº 13.085, de 31 de dezembro de 1998.

Art. 37 – Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 11 de agosto de 2004.

ANEXO I

(a que se refere o parágrafo único do art. 1º da Lei nº , de de de 2004)

I.1 – Estrutura da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Carga horária de trabalho: 40 horas semanais

Nível	Quantitativo	Nível de escolaridade	Grau									
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I	1.450	Superior	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ
II		Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	IIA	IIB	IIC	IID	II E	II F	IIG	IIH	II I	II J
III		Pós-graduação "stricto sensu"	IIIA	IIIB	IIIC	IIID	IIIE	IIIF	IIIG	IIIH	IIII	IIIJ
IV		Pós-graduação "stricto sensu"	IIIV A	IIIV B	IIIV C	IIIV D	IIIV E	IIIV F	IIIV G	IIIV H	IIIV I	IIIV J

I.2 – Estrutura da Carreira de Auditor Interno

Carga horária de trabalho: 40 horas semanais

Nível	Quantitativo	Nível de escolaridade	Grau									
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I	110	Superior	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ
II	50	Superior	IIA	IIB	IIC	IID	II E	II F	IIG	IIH	II I	II J
III	30	Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	IIIA	IIIB	IIIC	IIID	IIIE	IIIF	IIIG	IIIH	IIII	IIIJ
IV	20	Pós-graduação "stricto sensu"	IIIV A	IIIV B	IIIV C	IIIV D	IIIV E	IIIV F	IIIV G	IIIV H	IIIV I	IIIV J

ANEXO II

(a que se referem os arts. 27, 28, 31 e 34 da Lei nº , de de de 2004)

TABELA DE CORRELAÇÃO

II.1 – Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Situação até a publicação desta lei		Situação a partir da publicação desta lei	
Classe	Nível da Classe	Carreira	Nível da Carreira
Administrador Público; Especialista em Orçamento e Finanças; Especialista em Administração Pública	I	Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	I
	II		II
	III		III
	IV		IV

II.2 – Carreira de Auditor Interno

Situação até a publicação desta lei		Situação a partir da publicação desta lei	
Classe	Nível da Classe	Carreira	Nível da Carreira
Especialista em Controle Interno	I	Auditor Interno	I
	II		II
	III		III
	IV		IV