

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PAULO NEVES DE CARVALHO

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS: 2003-2007

GLADSTONE MARCK DE PÁDUA MONTE ALEGRE
Belo Horizonte, 2008

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PAULO NEVES DE CARVALHO

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS: 2003-2007

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação
em Contabilidade e Finanças Públicas, como
requisito à obtenção do título de especialista em
Contabilidade e Finanças Públicas.

Fundação João Pinheiro – Escola de Governo

Orientadora: Profa. Dra. Sulamita Crespo Carrilho Machado.

GLADSTONE MARCK DE PÁDUA MONTE ALEGRE
Belo Horizonte, 2008

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PAULO NEVES DE CARVALHO

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA
SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA DE MINAS GERAIS: 2003-2007

Dissertação apresentada ao curso de pós-graduação em Contabilidade e Finanças Públicas, como requisito à obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças Públicas.

Fundação João Pinheiro – Escola de Governo

Belo Horizonte, 10 de julho de 2008.

Profa. Dra. Sulamita Crespo Carrilho Machado
Fundação João Pinheiro – Escola de Governo

Prof.
Fundação João Pinheiro – Escola de Governo

Prof.
Fundação João Pinheiro – Escola de Governo

Sabemos que o fazer humano é marcado pela incompletude: não no sentido do não-fazer, mas porque cada momento histórico é marcado pela necessidade de re-significação, de novos fazeres.

Regina M. Gubert Ehrensperger

RESUMO

Este trabalho consiste no estudo da elaboração e execução da educação profissional dos servidores da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais, no período de 2004 a 2007. Ressalta a forma discricionária com que atua a SEF, relatando a importância da capacitação e desenvolvimento das pessoas e as contribuições que isto traz à sociedade mineira como um todo.

Palavras-chave: Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – Educação Profissional – Servidores Públicos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. EVOLUÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO.....	11
3. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS.....	25
4. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA...35	
5. CONCLUSÃO	54
6. REFERÊNCIAS.....	56

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, deparamos a todo o momento com notícias relatando desvio de verbas públicas ou assistimos a exposições na mídia de exemplos de recursos aplicados indevidamente, acarretando em um e outro caso o desperdício do dinheiro público.

O Estado de Minas Gerais tem gastado valores expressivos com treinamento de servidores públicos.

É bastante oportuno verificarmos como se dá este processo e, ainda, mensurarmos se este dispêndio, realizado de modo discricionário, tem encontrado ressonância na melhoria do atendimento aos cidadãos.

A Secretaria de Estado de Fazenda (SEF) é um dos órgãos que compõem a estrutura administrativa do Estado de Minas Gerais e se destaca neste meio, também, por aplicar um enorme montante de recursos financeiros em educação profissional de seus servidores.

Sua missão é prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.

Com um quadro de cerca de 4.700 servidores¹, a SEF, nos últimos cinco anos, incrementou bastante o treinamento de servidores visando atender melhor o cidadão e o contribuinte. Por outro lado, neste caso específico, o amplo treinamento tem também por objetivo propiciar o aumento das receitas tributárias.

Este quadro, contudo, não surgiu espontaneamente como algo que fosse intuído pelos administradores e colocado em prática com propósitos claros e definidos. Foi antes, fruto de maior pressão social na redefinição e cumprimento do papel do Estado, bem como consequência da mudança por que passou o desenvolvimento do Estado Brasileiro na última centúria.

Desde 2003, quando nova equipe assumiu o governo de Minas Gerais, foi instaurado o programa Choque de Gestão, que é um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento.

A partir de 2007, com a reeleição do governo anterior, foi implantada a segunda fase do Choque de Gestão, conhecida como “Estado para Resultados”, a qual “busca aumentar ainda mais a transparência nas ações das administrações direta e indireta e agilizar a prestação de serviço ao cidadão fazendo com que as decisões governamentais cheguem mais rápido à população e garantam a melhoria na qualidade de vida de todos os mineiros.” (MINAS GERAIS, 2008)

¹ Relatório Força de Trabalho da SEF. Diretoria de Administração de Pessoal/SEF. 31 de outubro de 2008.

O “Estado para Resultados” é a transformação em lei de um programa de metas, integrado por cinquenta projetos estruturadores que irão atuar em diversas áreas críticas da realidade mineira, a fim de permitir maior qualidade, eficiência e melhor atendimento ao cidadão em Minas Gerais.

O Estado Brasileiro, acompanhando uma tendência que é mundial, passou por mudanças estruturais bastante amplas desde o início do século XX. A sociedade como um todo vem cobrando maior efetividade das ações governamentais, exigindo que suas expectativas sejam atendidas ou, pelo menos, analisadas.

Destarte, faz-se mister estudarmos como a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais vem promovendo a educação profissional de seus servidores, os quais tem um importante papel a cumprir no intuito de concretizar os objetivos previstos para o programa “Estado para Resultados”.

Como veremos no decorrer de nosso trabalho, capacitar os servidores é algo imprescindível para que qualquer programa governamental atinja bons resultados. O Estado tem a liberdade e a discricionariedade de escolher o momento oportuno para fazê-lo, mas jamais deverá eximir-se de realizá-lo.

Deste modo, iremos identificar como a educação profissional encaminha a Secretaria de Estado de Fazenda rumo à concretização de seus objetivos estratégicos, favorecendo todo o crescimento do Estado.

Assim, em um primeiro momento, iremos descrever o processo de desenvolvimento da Administração Pública, dentro do Estado Brasileiro. Em seguida, vamos conhecer a proposta de educação profissional do Estado de Minas Gerais e, por fim, relatar como se realiza a educação profissional na Secretaria de Estado de Fazenda.

2. EVOLUÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO

Para que possamos entender o caminho trilhado pelo Estado Brasileiro na última centena de anos, faz-se mister historiarmos a evolução do modo como o Estado Brasileiro organizou-se no intuito de prestar serviços ao povo, o qual passou de súdito a cidadão nos dias de hoje.

Tal organização evoluiu de forma lenta, impulsionada várias vezes por mudanças no cenário externo, ou seja, internacional, e outras vezes por mudanças internas, oriundas da pressão social sobre o próprio Estado.

De qualquer forma, a Administração Pública desde o início de sua existência passou por fases que são facilmente perceptíveis no decorrer do desenvolvimento histórico das sociedades.

Em um primeiro momento, tivemos a Administração Patrimonialista, onde os bens públicos confundiam-se com os bens do soberano. Nestes casos, a intromissão do administrador na sociedade era mais em função dos interesses do regente daquelas sociedades do que em proveito do povo. Os estados absolutistas são o exemplo maior deste tipo de configuração social. Ali, os desejos dos governantes eram atendidos sempre, a despeito do prejuízo sofrido pelos particulares.

O próprio governo imperial brasileiro foi um exemplo de administração patrimonialista, apesar de se tratar de um estado democrático e constitucional.

Em seguida, na segunda metade do século XIX, a Administração Pública evoluiu para a forma Burocrática. Aqui, constituíram princípios orientadores de seu desenvolvimento a profissionalização dos seus agentes, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, visando o mais das vezes efetuar o controle dos processos internos e externos.

Enfim, a partir da segunda metade do século XX, a Administração fez-se Gerencial. A eficiência torna-se cada vez mais ostensiva e fundamental, transformando o cidadão em principal beneficiário das ações do Estado.

Tal situação é consequência dos efeitos da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, da influência da ONU e do Direito Internacional Público, fatores estes que muito contribuíram para firmar cada vez mais os direitos humanos e inserir nas constituições estes direitos, enquanto imanescentes à condição do cidadão.

O Estado que até a pouco fora produtor, no sentido de ser o responsável pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, passa então a fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento. Deste modo, o Estado passou a transferir para a sociedade civil várias das suas atribuições, mais especificamente para o terceiro setor, a fim de minimizar o tamanho da máquina estatal e diminuir gastos.

Na área gerencial do Estado Brasileiro, já em 1938, o presidente Getúlio Vargas criou o DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público), no intuito de impor maior controle e qualidade no serviço público. Houve, então, um relativo avanço neste setor. Os cargos

públicos passaram a ser preenchidos de acordo com critérios técnicos e não mais, em sua maioria, por indicações políticas.

Mesmo depois da queda de Vargas, em 1945, deposto pelos militares, o DASP, apesar de parcialmente esvaziado, ainda, assumiu papel de assessoria no tocante à seleção e aperfeiçoamento de pessoal.

No período dos Governos Militares (1964-1985), o Brasil sofreu sérias restrições na participação política do povo. Ao mesmo tempo, avançou na configuração da Administração Pública com a promulgação do Decreto-Lei 200, de 1967. Este diploma legal organizou a Administração Federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa.

Assim, a Administração Federal passou a compreender a Administração Direta, constituída pelos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, e a Administração Indireta, composta por autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Foram estabelecidos os princípios fundamentais sobre os quais se assentariam as atividades da Administração, a saber, o planejamento, a coordenação, a descentralização, a delegação de competência e o controle.

Estabeleceu, ainda, que a ação administrativa do Estado deveria obedecer a programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual. E para controlar tais ações determinou que todas as ações administrativas ficariam sob a supervisão do Ministro de Estado

competente. Para auxiliá-lo, foram criados órgãos centrais de planejamento, coordenação e controle financeiro, vinculados a cada ministério.

Especificamente, no que tange os servidores públicos e seu desenvolvimento, podemos citar o art. 94 e 95, do referido Decreto-Lei:

“Art. 94. O Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios:

I - Valorização e dignificação da função pública e ao servidor público.

II - Aumento da produtividade.

III - Profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público; fortalecimento do Sistema do Mérito para ingresso na função pública, acesso a função superior e escolha do ocupante de funções de direção e assessoramento.

IV - Conduta funcional pautada por normas éticas cuja infração incompatibilize o servidor para a função.

V - Constituição de quadros dirigentes, mediante formação e aperfeiçoamento de administradores capacitados a garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação governamental, em consonância com critérios éticos especialmente estabelecidos.

VI - Retribuição baseada na classificação das funções a desempenhar, levando-se em conta o nível educacional exigido pelos deveres e responsabilidade do cargo, a experiência que o exercício deste requer, a satisfação de outros requisitos que se reputarem essenciais ao seu desempenho e às condições do mercado de trabalho.

VII - Organização dos quadros funcionais, levando-se em conta os interesses de recrutamento nacional para certas funções e a necessidade de relacionar ao mercado de trabalho local ou regional o recrutamento, a seleção e a remuneração das demais funções.

VIII - Concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes na administração de pessoal, visando a fortalecer a autoridade do comando, em seus diferentes graus, e a dar-lhes efetiva responsabilidade pela supervisão e rendimento dos serviços sob sua jurisdição.

IX - Fixação da quantidade de servidores, de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, efetivamente comprovadas e avaliadas na oportunidade da elaboração do orçamento-programa, e estreita observância dos quantitativos que forem considerados adequados pelo Poder Executivo no que se refere aos dispêndios de pessoal. Aprovação das lotações segundo critérios objetivos que relacionam a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho do órgão.

X - Eliminação ou reabsorção do pessoal ocioso, mediante aproveitamento dos servidores excedentes, ou reaproveitamento aos desajustados em funções compatíveis com as suas comprovadas qualificações e aptidões vocacionais, impedindo-se novas admissões, enquanto houver servidores disponíveis para a função.

XI - Instituição, pelo Poder Executivo, de reconhecimento do mérito aos servidores que contribuam com sugestões, planos e projetos não elaborados em decorrência do exercício de suas funções e dos quais possam resultar aumento de produtividade e redução dos custos operacionais da administração.

XII – (...)

XIII – (...)

Parágrafo único. (...)

Art. 95. O Poder Executivo promoverá as medidas necessárias à verificação da produtividade do pessoal a ser empregado em quaisquer atividades da Administração Direta ou de autarquia, visando a colocá-lo em níveis de competição com a atividade privada ou a evitar custos injustificáveis de operação, podendo, por via de decreto executivo ou medidas administrativas, adotar as soluções adequadas, inclusive a eliminação de exigências de pessoal superiores às indicadas pelos critérios de produtividade e rentabilidade.”²

Os artigos *supra* referem-se explicitamente à valorização, profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público, constituição de quadros dirigentes, mediante formação e aperfeiçoamento de administradores capacitados a garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação governamental, organização dos quadros funcionais, aumento de produtividade, verificação de produtividade etc.

Fica bastante clara a intenção do legislador: promover uma capacitação ampla e melhorar a eficiência e os resultados do serviço público. Apesar de o discurso utilizar-se de outras palavras, a visão moderna de Administração Pública já está embrionariamente presente naquela norma.

Além disso, o decreto-lei criou o Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP), órgão central responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação,

² Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967.

coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do pessoal civil da União.

A partir da década de 80, com a onda de reforma e/ou reconstrução do Estado, novos objetivos são perseguidos pelos governantes: resgatar a autonomia financeira e resgatar a capacidade estatal de implementar políticas públicas.

As condições materiais e intelectuais que permitiram esta mudança estão vinculadas a quatro fatores preponderantes. Em primeiro lugar, a grave crise econômica que dominou vários países devido à crise do petróleo, iniciada em 1973 e revigorada a partir de 1979. Em segundo, a crise fiscal. Os governos após anos de crescimento econômico, não tinham como financiar seus déficits. Seguindo estes problemas, a ingovernabilidade gerada pela incapacidade de os governos resolverem seus problemas e pela crise de legitimidade, com o advento da democracia e dos direitos humanos. Por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que transformaram a lógica do setor produtivo afetaram profundamente o Estado.

Conforme foi dito acima, durante os Governos Militares a participação política do povo foi restrita.

Porém, a cidadania cerceada provocou descontentamentos crescentes na população. De acordo com ABRUCIO (1997, p. 22), “a cidadania está relacionada com o valor de *accountability*, que requer uma participação ativa na escolha dos dirigentes, no momento da elaboração das políticas e na avaliação dos serviços públicos”.

Pela sua importância no contexto da evolução dos propósitos da administração pública, iremos explicar a questão dos direitos humanos e sua influência sobre a quantidade e qualidade dos serviços públicos.

Os direitos humanos estão vinculados diretamente à democracia, havendo entre eles um elo indivisível. Enquanto fenômeno, os direitos humanos não são algo dado à percepção, prontos e acabados. São construídos socialmente. São alicerces da dignidade humana.

A Declaração de Direitos Humanos, publicada em 1948, marcou a história moderna dos direitos humanos, explicitando sua universalidade e indivisibilidade.

A partir desta declaração foi possível desenvolver o Direito Internacional dos Direitos Humanos, com a adoção de diversos instrumentos internacionais de proteção. Deu-se ênfase à universalidade, indivisibilidade e interdependência dos direitos humanos.

Segundo PIOVESAN (2004, p. 45) o

“(...) processo de universalização dos direitos humanos permitiu a formação de um sistema internacional de proteção desses direitos. Esse sistema é integrado por tratados internacionais de proteção que refletem, sobretudo, a consciência ética contemporânea compartilhada pelos Estados, na medida em que invocam o consenso internacional acerca de temas centrais dos direitos humanos, fixando parâmetros protetivos mínimos.”

Dentre os vários e importantes tratados firmados pelos Estados soberanos até 2003, podemos citar o Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (com 149 participantes),

Convenção contra a Tortura (com 132 assinantes) e a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial (com 167 participantes).

Ao lado do sistema normativo global, vicejaram sistemas regionais de proteção.

No dizer de PIOVESAN (2004, p. 45)

“os sistemas global e regional não são dicotômicos, mas complementares. Inspirados pelos valores e princípios da Declaração Universal, compõem o espectro instrumental de proteção dos direitos humanos no plano internacional. Nessa ótica, os diversos sistemas de proteção de direitos humanos interagem em benefício dos indivíduos protegidos. Ao adotar o valor da primazia da pessoa humana, esses sistemas complementam-se, somando-se ao sistema nacional de proteção a fim de proporcionar a maior efetividade possível na tutela e promoção de direitos fundamentais.”

Em síntese, durante a Ditadura o povo viu-se alijado do processo político, não tendo força suficiente para participar, questionar ou avaliar os serviços oferecidos pelo aparato governamental repressor.

A partir da distensão política, iniciada no Governo Geisel, e após o fim da Ditadura, em 1985, com a assunção de governantes civis ao posto de presidente da República, os cidadãos reiniciaram o processo de tomada de consciência de sua posição diante do governo, a fim de perceberem-se, paulatinamente, como consumidores do serviço público.

Entretanto, ABRUCIO (1997, pág. 22) alerta-nos para o fato de que o conceito de consumidor deverá ser substituído pelo de cidadão. Isto porque o conceito de cidadão é mais amplo do que o de cliente/consumidor, uma vez que a cidadania implica em direitos e deveres e

não só liberdade de escolher os serviços públicos. Em uma visão mais abrangente, podemos dizer que o cidadão não é apenas o usuário do serviço público, mas é o “dono do negócio”, delegando o poder político a seus representantes que tem o encargo de bem servir pela obrigação de cumprir com o acordo social de prestação de serviço público, mediado pelo direito.

Em nível mundial, o Governo de Margaret Thatcher, na Inglaterra, foi pioneiro, e exemplar, na reforma do Estado, a fim de reduzir custos e melhorar a eficiência dos serviços.

O primeiro passo do novo modelo gerencial inglês foi cortar custos e pessoal. Contudo, o ponto central do gerenciamento inglês era a eficiência. Para tanto, segundo ABRUSIO (1996, p. 182.) era

“preciso modificar as engrenagens do modelo weberiano. A burocracia tradicional é definida como uma organização com estrutura rígida e centralizada, voltada para o cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas.”

Em seguida, determinou as responsabilidades de cada agência governamental e descentralizou a administração.

Com o conceito de efetividade, ganhou força a noção de que o governo deve, preponderantemente, prestar bons serviços. “É a ótica da qualidade que começa a ser incorporada pelo modelo gerencial”. (ABRUSIO, 1996, p. 184)

A discussão em torno do modelo gerencial tornou-se mais complexa e ganhou novos rumos a partir da metade da década de 80. A mudança mais importante foi constituir uma gama de serviços públicos voltados para os anseios e expectativas dos clientes/consumidores.

Neste quadro se insere a educação profissional dos servidores públicos. O Estado moderno requer servidores mais profissionalizados, conscientes de suas atribuições, de seu papel na sociedade. “O novo Estado requer servidores qualificados para prestar mais e melhores serviços ao cidadão.” (DIAS, 2002)

No intuito de melhorar a eficiência e a eficácia das ações do Estado, os administradores passaram a investir cada vez mais no treinamento dos servidores públicos. Buscava-se, finalmente, melhorar de forma significativa o atendimento aos cidadãos e facilitar o alcance das metas estipuladas no planejamento.

Visto de outro viés, nas duas últimas décadas, a Administração Pública Brasileira, em todos os níveis, federal, estadual e municipal, conscientizou-se de que o resultado de seus serviços deveriam, cada vez mais, atender às expectativas do cidadão. A inclusão social, vista por outro lado com o enfrentamento das desigualdades, também faz parte do rol de direitos humanos. Cabe ao Estado garantir tal direito, ampliando a oferta de serviços públicos e promovendo um atendimento eficiente.

O cidadão, principal beneficiário das políticas públicas germinadas e promovidas no interior da máquina burocrática, tornou-se cada vez mais consciente de sua situação de merecedor de um bom tratamento por parte do Estado, do qual é o principal financiador.

Sabendo, então, que é o principal financiador do Estado, sente-se, justamente, no direito de exigir que os serviços públicos sejam eficientes e eficazes.

As necessidades da sociedade, contudo, são diversas e os interesses os mais variados. As exigências que recaem sobre o Estado são inúmeras, mas sua capacidade de atendê-las é limitada por inúmeros motivos.

Não há dúvidas de que o papel do Estado é propiciar o *bem público*, apesar de, muitas vezes, a máquina pública ser utilizada indevidamente, caracterizando sérios desvios de finalidade.

Contudo, independentemente de discussões conceituais, o papel do Estado é promover e propiciar a dignidade humana, estando contidos nesta expressão todos aqueles fatores que permitem o crescimento equilibrado de todos os cidadãos, enquanto membros de uma coletividade. O Estado é a própria sociedade politicamente organizada. É uma ferramenta que deve ser utilizada em benefício de todos. Daí a importância de o direito mediar as relações humanas, de modo a estabelecer parâmetros mínimos para a ação humana.

O Estado Brasileiro, diz ABRUCIO (1999, p. 4), por sua vez, procurou adequar-se, dentro da proposta de reestruturação do Estado, reconfigurando os seguintes aspectos:

- a) orientar a administração cada vez mais por resultados do que por procedimentos e normas auto-referidas, como ocorria no modelo burocrático weberiano;

- b) voltar a prestação dos serviços públicos para o atendimento das necessidades do cidadão/consumidor, aumentando a participação da sociedade na avaliação das políticas públicas e, por conseguinte, o *accountability* e a transparência governamental;
- c) flexibilização do funcionamento interno do setor público, em termos de gestão e contratação de pessoal;
- d) ampliação do conceito de público, fazendo com que o Estão não seja o único provedor de serviços públicos;
- e) descentralização de serviços básicos — como saúde, educação, saneamento, habitação — para a administração local ou governos subnacionais.

Não fez nada mais que procurar atender às freqüentes demandas que chegam à Administração no sentido de aperfeiçoar os serviços públicos que, como foi dito, são custeados pelos próprios cidadãos usuários.

Hoje, a educação profissional do servidor é prevista na Constituição Federal. Em seu art. 39, §2º, lemos que a União, os Estado e o Distrito Federal manterão escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos um dos requisitos para a promoção na carreira.

A Administração Pública Federal possui a conhecida ENAP, cujo nome hoje é Fundação Escola Nacional de Administração Pública, criada em 1986 e responsável por desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas. A ENAP é uma fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Além desta, possui outras escolas especializadas em

desenvolver treinamento em suas áreas específicas, por exemplo, a ESAF, ou Escola de Administração Fazendária, que é um órgão integrante da estrutura do Ministério da Fazenda.

Por outro lado, e de igual modo, a Constituição Mineira também previu a profissionalização do servidor público, em seu art. 30, §1º, I. Isto nós passaremos a ver e entender no próximo capítulo.

3. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO ESTADO DE MINAS GERAIS

A Constituição Estadual de Minas Gerais afirma em seu art. 30, §1º, que a política de pessoal obedecerá a várias diretrizes, dentre elas dispõe que haverá profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público.

Com isso o legislador constituinte reconheceu a importância de ter o corpo de servidores treinado e preparado para bem cumprir seu papel, enquanto agentes na realização de políticas públicas determinadas pelo governo estadual.

Com suporte constitucional, a educação profissional no Estado deixou de ter um caráter meramente superficial para tornar-se um dos pilares de sustentação da melhoria na prestação dos serviços públicos.

A Constituição mineira ainda determinou, em seu art. 30, §1º, III, que os quadros dirigentes fossem constituídos mediante formação e aperfeiçoamento dos administradores.

A educação profissional em Minas Gerais está instituída hodiernamente pelos dispositivos legais do Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006, que estabeleceu a Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Cíveis da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Há outros dispositivos sobre o assunto, mas a espinha dorsal da educação profissional em Minas Gerais está contida neste decreto.

No tocante ao desenvolvimento de pessoas, todos os órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual são obrigados a pautarem-se pelos ditames daquele decreto. A Secretaria de Planejamento e Gestão é a responsável pela orientação geral neste assunto, por meio da Superintendência Central de Política de Recursos Humanos (SCPRH) da Subsecretaria de Gestão.

O art. 2º do decreto supracitado dispõe sobre o âmbito de compreensão da Política:

“Art. 2º A Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Estaduais compreende a implementação de ações de capacitação, de elevação de escolaridade, de formação profissional, bem como outras ações que possibilitem o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes, para a melhoria do desempenho do servidor.”

Podemos definir as ações de capacitação como processos permanentes e deliberados de aprendizagem, com o intuito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais mediante o desenvolvimento de competências individuais.

A elevação de escolaridade caracteriza-se por permitir aos servidores que possuem nível de educação básica alcançar um patamar superior de aprendizagem com o objetivo de elevar a auto-estima do educando, aprimorando as relações interpessoais e promover as competências do colaborador, tornando-o mais capacitado para interagir em suas realidades de trabalho.

A formação profissional estaria diretamente ligada ao desenvolvimento de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que influenciem diretamente no trabalho do servidor, de modo que faça efetivamente diferença no seu dia-a-dia.

Deste modo, educar o servidor não seria apenas um processo de formação e aperfeiçoamento do ser humano, mas desenvolver plenamente o chamado capital humano aplicado ao processo econômico. O homem, como fim de todo trabalho, deverá estar apto a executar suas funções da melhor e mais eficiente maneira, a fim de obter satisfação e promover a dignidade humana.

São diretrizes da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis:

- I – contribuir para o crescimento profissional do servidor, por meio do desenvolvimento de atitudes inovadoras e comportamentos proativos dentro de uma perspectiva sistêmica;
- II – estabelecer estratégia para a elaboração de planos de desenvolvimento do servidor;
- III – contribuir para o desenvolvimento do servidor na carreira;
- IV – sistematizar e avaliar os resultados das ações de desenvolvimento do servidor; e
- V – contribuir para a melhoria contínua da qualidade e da eficiência dos serviços públicos prestados ao cidadão.³

Estas diretrizes permitem à Administração Pública incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação, bem como considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si.

³ Art. 3º. Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006.

São finalidades da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Civis:

- I – capacitar o servidor em temas alinhados aos objetivos e metas dos órgãos e entidades;
- II – valorizar servidor por meio de sua capacitação permanente;
- III – aprimorar as competências do servidor;
- IV – adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público; e
- V – racionalizar e tornar mais efetivo o investimento em ações de desenvolvimento do servidor.⁴

As ações são agrupadas nos seguintes módulos:

I – ações de educação básica:

- a) cursos de alfabetização; e
- b) cursos de ensino supletivo nos níveis fundamental e médio de escolaridade.

II – ações de educação profissional:

- a) seminários, congressos, fóruns, e outros eventos afins com duração mínima de oito horas;
- b) cursos, treinamentos e outros afins específicos de um órgão, entidade ou carreira com duração máxima de 180 (cento e oitenta horas);
- c) cursos, treinamentos e outros afins específicos de um órgão, entidade ou carreira com duração superior a 180 (cento e oitenta horas);

⁴ Art. 4º. Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006.

- d) cursos, treinamentos e outros afins não específicos de um órgão, entidade ou carreira com duração máxima de 180 (cento e oitenta horas);
- e) cursos, treinamentos e outros afins não específicos de um órgão, entidade ou carreira com duração superior a 180 (cento e oitenta horas);
- f) intercâmbios com organizações nacionais e internacionais; e
- g) grupos de estudo formalmente constituídos.

III – ações de educação superior:

- a) cursos de graduação legalmente reconhecidos pelo sistema federal ou pelos sistemas estaduais de ensino;
- b) cursos seqüenciais e tecnológicos ministrados por instituições de ensino superior,
- c) cursos de extensão e de aperfeiçoamento ministrados por instituições de ensino superior;
- d) cursos de pós-graduação *lato sensu* ministrados por instituições de ensino superior credenciadas para a oferta destes cursos; e
- e) cursos de pós-graduação *stricto sensu*, legalmente reconhecidos pelo sistema federal ou pelos sistemas estaduais de ensino e recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES ou, no caso das instituições públicas de ensino superior do Estado de Minas Gerais, pelo Conselho Estadual de Educação – CEE.⁵

⁵ Art. 5º. Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006.

As ações de alfabetização e as ações de promoção de escolaridade nos níveis fundamental e médio, destinadas aos servidores de todos os órgãos e entidades que não tiveram acesso ou continuidade nos estudos de educação básica na idade adequada, serão priorizadas e realizadas pela Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) em parceria com a Secretaria de Estado de Educação, conforme redação do próprio Decreto n.º 44.205/2006.

As ações de desenvolvimento de que trata o art. 5º destinam-se ao seguinte público alvo:

- I – as ações de educação básica, preferencialmente ao servidor público da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, nos termos de resolução;
- II – as ações de educação profissional, ao servidor público em exercício na Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual; e,
- III – as ações de educação superior, ao servidor efetivo e ao detentor de função pública da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.⁶

As ações de desenvolvimento do servidor poderão ser realizadas por meio de cursos presenciais, cursos à distância com monitoramento ou por meio da formação de grupos de discussão em rede.

Importante medida tomada foi a determinação legal para que todos órgãos e entidades elaborem o chamado Plano Anual de Desenvolvimento dos Servidores (PADES)

⁶ Art. 5º, § 2º. Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006.

contemplando todas ações de desenvolvimento, a fim de gerar informações que permitirão o acompanhamento e a avaliação da Política.

No mínimo quarenta por cento dos recursos ordinários previstos na dotação orçamentária destinada às ações de treinamento deverão ser direcionados para ações ditas prioritárias, que são as seguintes:

- I – ações destinadas ao desenvolvimento gerencial;
- II – ações que visem ao atendimento às necessidades diagnosticadas a partir do resultado da Avaliação de Desempenho Individual;
- III – ações que visem ao atendimento às necessidades diagnosticadas a partir de avaliação dos resultados alcançados pela instituição;
- IV – curso introdutório de caráter informativo sobre os principais programas desenvolvidos pelo governo e pelo órgão ou entidade e sobre os direitos e deveres do servidor;
- V – curso de formação técnico-profissional para as carreiras, previsto em legislação específica;
- VI – cursos de caráter permanente coordenados pela SEPLAG e realizados em parceria com as Escolas de Governo;
- VII – ações visando a qualificação de servidor em processo de readaptação funcional; e
- VIII – cursos de informática básica.

A fim de atender as peculiaridades de cada órgão ou entidade, as ações de desenvolvimento específicas deverão considerar as peculiaridades do órgão ou entidade no tocante ao aprimoramento profissional dos servidores.

O PADES deverá conter, para cada ação de desenvolvimento do servidor, diversas informações, por exemplo, justificativa, resultados esperados, público-alvo, carga horária, número previsto de participantes etc.

O PADES deverá, então, ser inserido no sistema de informática denominado RH MINAS para que a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão possa acompanhar sua elaboração e andamento de sua execução.

De posse de todos os planos elaborados pelos diversos órgãos e entidades do Estado, a SEPLAG deverá identificar as ações comuns nos PADES dos órgãos e entidades para fins de racionalizar e tornar mais efetiva sua execução.

Após a realização dos eventos de educação profissional, o aproveitamento e a satisfação do servidor em relação às ações de desenvolvimento das quais participou serão avaliados de acordo com metodologia a ser definida pela SEPLAG.

Vamos então a um grande fator a ser observado na elaboração e execução do PADES: o recurso orçamentário.

As ações de desenvolvimento dos servidores serão programadas na Lei Orçamentária Anual (LOA), em dotação específica em cada órgão e entidade.

São requisitos para aprovação da proposta orçamentária do órgão ou entidade pela SEPLAG, no tocante às despesas com as ações de desenvolvimento do servidor:

- I – elaboração do PADES;
- II – compatibilidade entre a estimativa de investimento do PADES e a proposta orçamentária de que trata este parágrafo.
- III – inclusão e atualização das informações necessárias ao acompanhamento e avaliação de sua execução no sistema RH MINAS.

Por sua vez, os recursos destinados à execução do PADES serão liberados pela SEPLAG observando o cronograma de desembolso e a execução do Plano no decorrer do ano. Deste modo, o órgão ou entidade executante deverão estar atentos para solicitar todo final de mês a verba correspondente às ações a serem promovidas no mês subsequente.

No intuito de coordenar os trabalhos vinculados à educação profissional no Estado de Minas Gerais, a lei criou o Colegiado de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da administração pública direta, autárquica e fundacional.

À SEPLAG caberá, no tocante à implementação da Política de Desenvolvimento dos Servidores Públicos,:

- I – fixar o seu cronograma de execução;
- II – promover a sua disseminação junto aos servidores públicos estaduais;

- III – divulgar anualmente uma relação com a programação, para o ano seguinte, das ações de desenvolvimento do servidor referentes às prioridades de que trata o art. 7º do Decreto Estadual n.º44.205/2006, e posteriores alterações;
- IV – elaborar relatórios sobre as ações de desenvolvimento do servidor realizadas e os resultados quantitativos e qualitativos alcançados;
- V – avaliar os resultados da implementação desta Política e propor os ajustes necessários; e
- VI – garantir a integração entre as ações de desenvolvimento do servidor, a avaliação de desempenho individual e a adequação funcional.⁷

Ao final do ano, todos os órgãos e entidades deverão encaminhar relatório à SEPLAG justificando os cursos previstos e não realizados, bem como explicando os motivos que levaram à inclusão de outros cursos na execução, quando não havia previsão no PADES.

Cabe dizer, agora, que apesar de haver toda esta regulamentação em nível estadual, aos órgãos executores da política de desenvolvimento de pessoal é permitido regulamentar topicamente a educação profissional. Foi o que fez a Secretaria de Fazenda ao publicar a Resolução SEF n.º .3684/2005.

As conseqüências disso, nós estudaremos no capítulo seguinte.

⁷ Art. 13. Decreto Estadual n.º 44.205, de 12 de janeiro de 2006.

4. EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA

Lastreados no trabalho de COSTA E LOBATO (2007), podemos traçar um pequeno histórico do treinamento na Secretaria de Estado de Fazenda (SEF).

A SEF tem feito investimentos na formação do servidor fazendário que remontam à década de 1970, quando criou-se o Instituto de Técnica Tributária (ITT), precisamente em 1971. Seu objetivo principal era realizar cursos de treinamento e especialização para os servidores. Além disso, também cuidava de pesquisas sobre direito tributário e métodos de trabalho para fiscalização e arrecadação de tributos.

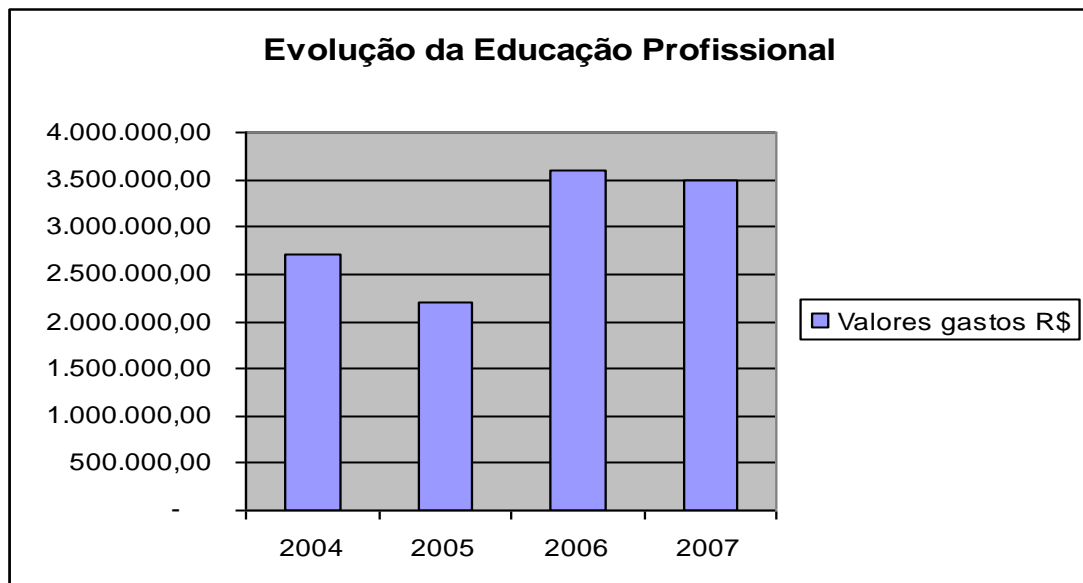
Em 1982, com a ampliação de suas funções, o ITT foi transformado em Diretoria de Recursos Humanos que, com a reforma estrutural, ocorrida em 1985, passa a denominar-se Superintendência de Recursos Humanos (SRH). Portando, desde a criação do ITT, sempre foi uma preocupação da SEF o cuidado com a qualificação de seus servidores, motivada pela especificidade e complexidade dos conhecimentos e habilidades necessárias ao cumprimento de sua missão de prover o Estado dos recursos financeiros necessários à execução de suas políticas.

Desde a fundação do ITT, muito se criou de conhecimento, mas nada se compara ao volume e qualidade do que vem sendo feito nos últimos quatro anos de trabalho, juntamente com o incentivo da direção da Secretaria à política de investimento na gestão de pessoas.

No período de 1995 a 1998, a média de pessoas treinadas por ano foi de 3.900 pessoas, de 1999 a 2002 a média atingiu 3.197. No entanto, de 2003 a 2007 a média mais que dobrou, atingindo o montante de 9.576 pessoas! Em 2008, estão estimados gastos no total de R\$4.600.000,00 (quatro milhões e seiscentos mil reais), alcançando cerca de 11.000 treinandos em mais de quatrocentos eventos.⁸

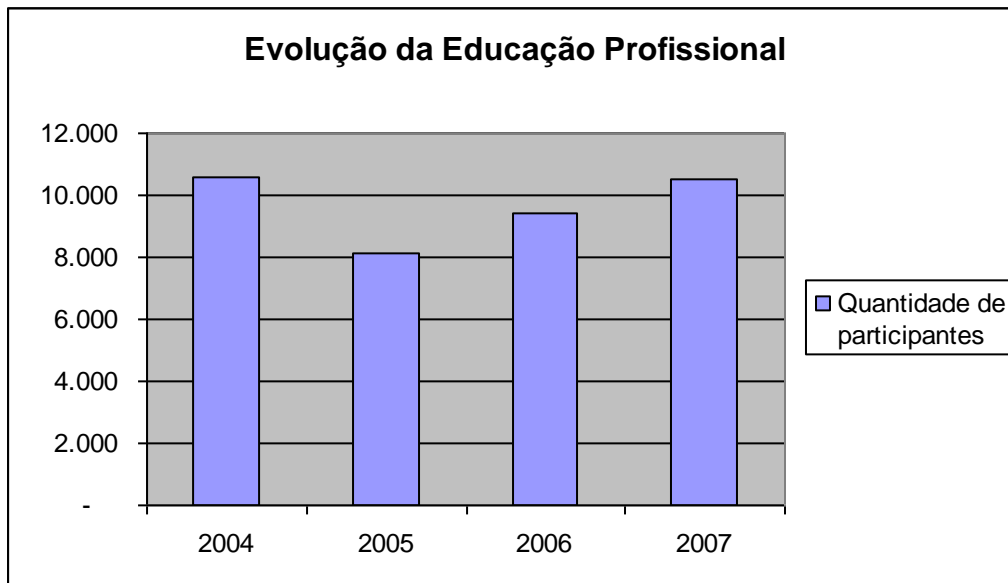
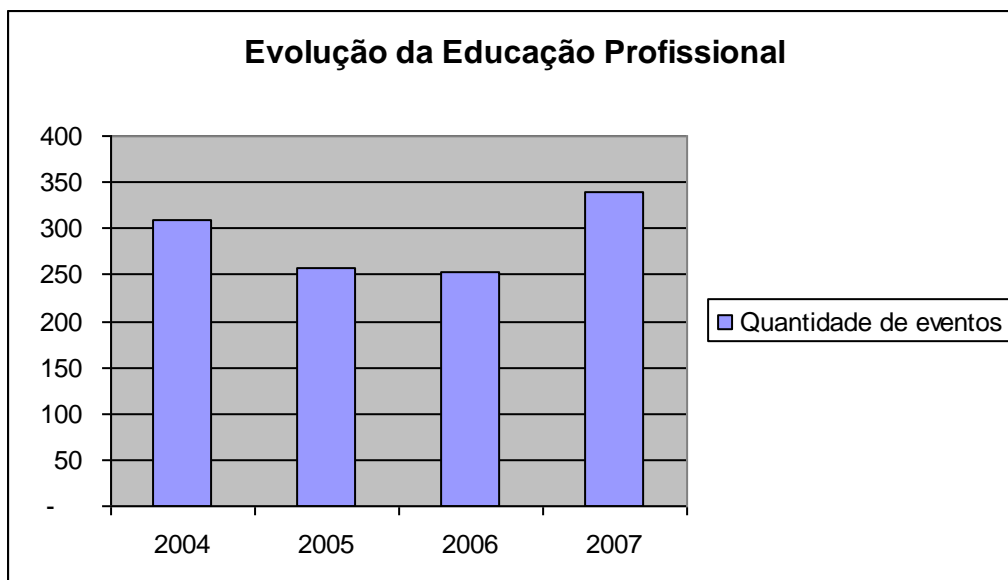
Pelos quadros abaixo podemos acompanhar o histórico do treinamento na Secretaria de Fazenda nos últimos quatro anos.

GRAFICO 1 – Evolução do investimento⁹



⁸ COSTA, D. L.; LOBATO, F. R. R. Treinamento na área pública: um estudo na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais. 2007. 53 pág. Monografia para conclusão de curso. UNI. Belo Horizonte.

⁹ Op. Cit.

GRAFICO 2 – Quantitativo de participantes¹⁰GRAFICO 3 – Quantitativo de eventos¹¹¹⁰ Op. Cit.¹¹ Op. Cit.

No âmbito da Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), a educação profissional está regulamentada pela Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005, a qual instituiu o chamado processo de formação profissional do servidor fazendário.

Como justificativa para a publicação de tal regulamentação, foi dito no corpo da norma que considerava-se para tanto a necessidade de aperfeiçoar as normas regulamentares relativas às ações de formação profissional do servidor fazendário, tendo em vista, ainda que a profissionalização de recursos humanos é dinâmica e envolve procedimentos planejados para atingir os objetivos propostos.

A fim de determinar os fins da resolução supracitada, o texto normativo clarificou inicialmente alguns conceitos a serem utilizados na redação legal.

Percebe-se claramente que a opção pela gestão de competências está embrionariamente ligada ao nascedouro da norma. No art. 2º, I, define-se competência como sendo a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo ser humano em determinado contexto.

Define-se também diversas expressões correlatas, a saber, lacunas de competências, competências individuais, competências funcionais, avaliação de eficácia etc.

A expressão avaliação de eficácia, em sua própria definição exemplifica a importância para o Estado dos resultados obtidos após a capacitação do servidor.

Com a mensuração da aplicação do conteúdo, melhoria de resultados e ganhos financeiros obtidos para a Secretaria de Estado de Fazenda será possível verificar concretamente a vinculação entre a educação profissional e o atendimento de expectativas no tocante ao aprimoramento do serviço público.

A Secretaria de Estado de Fazenda, conforme foi dito acima, possui um quadro de 4.700 servidores atuando nas mais variadas funções. De atividades puramente administrativas àquelas denominadas de fiscalização.

Estas funções assumem características ímpares e complexidade cambiante, onde a especialização muitas vezes é necessária para o bom cumprimento dos trabalhos.

Assim, o processo de formação profissional do servidor fazendário é o instrumento pelo qual a Secretaria, por meio da Superintendência de Recursos Humanos (SRH), “identifica as necessidades de treinamento e planejamento de suas ações, promove a alocação e o gerenciamento das fontes de recursos orçamentários e materiais, realiza os eventos previstos de qualificação, atualização, aperfeiçoamento e especialização e avalia as ações implementadas.”¹²

Para que sejam tidos como eventos de formação profissional, a resolução descreveu quais são os eventos que serão contados neste rol, apontando suas características básicas ou aspectos de sua natureza.

¹² Art. 3º. Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005.

Assim, os cursos introdutórios nas carreiras existentes na Secretaria de Estado de Fazenda integrarão a relação de eventos de formação profissional, bem como os treinamentos de qualificação, atualização, aperfeiçoamento e especialização, relativos às áreas técnica, administrativa e gerencial, em todos os campos de conhecimento necessários ao trabalho naquela instituição, promovidos ou não pela SRH;

Palestras, encontros, workshop, seminários, simpósios, congressos e outros eventos que tenham relação com as atividades desenvolvidas na SEF, promovidos ou contratados por intermédio da SRH, também serão contados.

Por fim, cursos de pós-graduação *lato sensu*, com carga horária mínima de 360 horas/aula ou em mestrado ou doutorado em instituições reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura.

É importante dizer que o cumprimento de tantas horas/ano pela Secretaria é assunto de tal importância que está registrado no Acordo de Resultados da SEF com o Governo de Minas, por intermédio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Em 2008, a SEF deverá cumprir 165.000 horas/aula de treinamento, o que corresponde a uma média de 27,5 horas/aula por servidor no ano.

Para efeitos de controle e organização, os eventos de formação profissional são classificados quanto à forma e quanto ao local.

No tocante à forma, os eventos classificam-se em internos — elaborados para atender a demanda de conteúdo especificada pela SEF e ministrados exclusivamente a servidores fazendários por meio de instrutor interno ou por contratação de profissional ou empresa para este fim — e externos — elaborados por profissional ou empresa para atender demanda de mercado, cujo conteúdo é de interesse da SEF, nos quais a participação do servidor dar-se-á mediante preenchimento de vaga por meio de inscrição.

Em relação ao local de realização, classificam-se os eventos em centralizados — ou seja, aqueles que ocorrem na capital com a possibilidade de participação de servidores fazendários de todo o Estado de Minas Gerais — e descentralizados — aqueles que ocorrem de forma regionalizada no Estado de Minas Gerais.

Há, ainda, uma terceira possibilidade de local de realização: o ambiente virtual, no qual se dá a educação à distância, que são aqueles cursos ministrados com a utilização de tecnologia de informática, do qual falaremos um pouco mais adiante.

Os eventos de formação de servidores poderão ser implementados mediante:

- I – treinamento presencial interno;
- II – educação à distância;
- III – auto-desenvolvimento;
- IV – trabalho acompanhado ou treinamento no trabalho;

V – participação em eventos externos.¹³

As modalidades supracitadas não constituem novidade, exceto a educação a distância, também chamada EAD, abreviatura da expressão anterior. Vamos explanar um pouco sobre o assunto tendo em vista os enormes recursos aplicados pela SEF nesta modalidade de treinamento, que por alcançar grande número de servidores e manter o custo da aprendizagem em padrões mais modestos, torna-se particularmente atraente para aquela instituição.

A SEF possui diversas unidades espalhadas por todo o Estado, com a força de trabalho respectiva. Juntamente com as alterações estruturais na SEF, promovidas pela Lei Delegada 60/2003, no que se refere à capacitação, há uma multiplicidade de origens de recursos orçamentários destinados à capacitação nos programas estaduais em curso (Programa de Reestruturação e Modernização da SEF PRM/PNAFE e Programa Estruturador da Receita Estadual). É um processo que envolve as unidades solicitantes, os participantes dos eventos e as unidades que detêm o controle orçamentário e financeiro do recurso a ser utilizado, além de, é claro, a própria Superintendência de Recursos Humanos.

Dessa forma, há a necessidade de redesenho, padronização e implantação do novo processo de capacitação, permitindo o gerenciamento das informações armazenadas, maior confiabilidade e agilidade nos processos. Com os novos desafios do mundo moderno, o setor público também aposta na Educação Profissional para aumentar o desempenho e a contribuição dos servidores buscando prestar um melhor serviço aos cidadãos.

¹³ Art. 6º. Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005.

Neste sentido, o processo de Educação a Distância da SEF procura implementar um ambiente virtual que favoreça a participação ativa do servidor/aluno no seu processo de aprendizagem. Além disso, a troca de idéias e experiências entre os participantes (tornando possível a discussão em grupo e o trabalho cooperativo) é um desafio para equipes de desenvolvimento desses cursos. É importante ressaltar que a SEF possui um núcleo que trabalha exclusivamente na construção, acompanhamento e avaliação de cursos a distância.

A EAD é uma das alternativas para a educação corporativa, proporcionando novas metodologias para suprirem as necessidades e exigências apresentadas pela sociedade. Ela passou a ocupar uma posição instrumental estratégica para satisfazer as amplas e diversificadas necessidades de qualificação das pessoas, para a contenção de gastos nas áreas de serviços educacionais e, em nível ideológico, traduz a crença de que o conhecimento está disponível a quem quiser.

No âmbito da economia foi necessário o repensar das organizações e dos processos de gestão, de modo a adaptá-las dentro de critérios de competitividade estabelecidos pelo mercado. Neste processo as pessoas, os agentes de produção e mudança, em sinergia com as organizações, têm despertado para a necessidade de aprendizagem continuada.

Diante disto, a educação tornou-se obrigatória e inevitável, para a inserção e a sobrevivência do trabalhador no mercado. Por conta disto, os sistemas educativos formais,

tornaram-se incapazes de atender às necessidades de educação e formação. Assim, as mudanças nos aspectos pedagógicos e tecnológicos são imprescindíveis para atender um público tão disperso geograficamente e temporalmente.

O crescimento da educação à distância, está ligada a evolução das tecnologias, principalmente da Internet e da virtualização de muitos processos em vários segmentos da sociedade.

A EAD teve sua origem no século XIX e, agora é reconhecida como um eficaz sistema de ensino. Isso se deve a suas características peculiares e a tecnologia utilizada para sua disseminação e desenvolvimento. Seu processo de ensino-aprendizagem é mediado por tecnologias, no qual professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. Apesar de não estarem juntos, de maneira presencial, eles podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a *Internet*.

Nesta modalidade de ensino alunos e professores não necessitam estar presentes no mesmo local. A EAD tem por característica o estabelecimento de uma comunicação de múltiplas vias, surgiu em meio às mudanças tecnológicas como uma modalidade alternativa para superar limites de tempo e espaço.

Os projetos de Educação a Distância utilizados via *e-learning* são os mais utilizados pela difusão da *Internet*. Pois propiciam praticidade no desenvolvimento, na aplicação,

no retorno e, ainda, no reaproveitamento e atualização das informações. Além disso, a maioria dos colaboradores não necessita deixar seu posto de trabalho. A comunicação pode ser multidirecional, onde a interação é mais intensa.

Com tempo escasso, as pessoas necessitam de formas mais flexíveis para estudar, é justamente neste ponto que o ensino virtual faz a diferença.

A Secretaria de Estado de Fazenda vem adotando o ensino a distância também pela facilidade de incorporação de outros meios eletrônicos, tais como Intranet, videoconferência, *chats* e outros.

Para exemplificar o poder desta ferramenta basta dizermos que a SEF, nos últimos dois anos, promoveu a titulação de 200 (duzentos) servidores fiscais em Direito Tributário. Em outras palavras, especializou em pós-graduação lato sensu 200 (duzentas) pessoas que integram seu corpo funcional.

Além disso, atualmente a SEF promove a especialização de mais 70 (setenta) servidores no mesmo curso e qualifica outros tantos em diversos cursos menores, mas não menos importantes.

Retomando a Resolução SEF n.º 3.684/2005, temos ainda outras disposições acerca da educação a distância. O texto legal deixou claro que o acesso a evento de educação a

distância, na residência do servidor fazendário, em horário fora do expediente de trabalho, não será remunerado. Deste modo, o servidor tem a oportunidade de estudar em casa, mas o tempo gasto nesta atividade não integra sua carga de trabalho para fins de remuneração.

Nas unidades administrativas, os titulares deverão favorecer e tornar disponível, no ambiente de trabalho, em local e horário adequados, o acesso do servidor às aulas de educação à distância. Não podemos nos esquecer que uma das maiores vantagens da educação a distância é permitir que o servidor não se desloque de seu local de moradia (muitas vezes no interior do Estado) para o local do treinamento (a maior parte das vezes na Capital), evitando perda de tempo, gastos financeiros e riscos pessoais desnecessários.

Para estimular a participação de servidores fazendários como tutores de cursos de treinamento, no caso dos cursos a distância, eles terão direito ao recebimento de honorários, obedecidas as disposições legais pertinentes aos cursos presenciais.

O processo de formação profissional compreende várias etapas, as quais foram catalogadas na seguinte ordem:

- I – identificação e análise de lacunas de competências;
- II – planejamento e gestão;
- III – desenvolvimento didático;
- IV – logística;
- V – execução dos eventos;

VI – avaliação dos eventos de formação profissional e a implementação das ações de melhoria necessárias.¹⁴

Cada etapa será acompanhada e analisada pela SRH, a qual poderá contar com o auxílio das partes interessadas, ou seja, os servidores a ser treinados ou as chefias imediatas. Para exemplificar, a identificação e análise de lacunas de competências poderão ser realizadas pelo servidor interessado, pela chefia imediata ou pela SRH.

A fim de permitir maior disseminação da educação profissional no âmbito da Secretaria, as unidades administrativas deverão estabelecer rodízio de servidores na participação dos eventos de formação profissional, para possibilitar maior acesso, o maior número possível de servidores e tratar de forma equitativa o quadro de pessoal.

Além do que, a indicação de servidor para participar de curso não poderá ser aleatória, mas os participantes deverão ser indicados pelos titulares das unidades administrativas de acordo com a necessidade do serviço e a adequação do perfil do servidor ao tipo de atividade objeto do evento.

Por sua vez, a SRH deverá manter, permanentemente, segundo ditame legal, pesquisa aos bancos de dados referentes a informações de pessoal do servidor fazendário, para acompanhar as ações de formação profissional, em processo dinâmico e crítico.

¹⁴ Art. 7º. Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005.

O processo de escolha do treinando não pode ser feito de modo desordenado. À SRH cabe depurar os treinamentos já realizados pelo servidor, bem como verificar se os treinamentos futuros estão bem alinhados com sua atividade, com a unidade em que exerce suas funções e a atividade preponderante ali executada.

A fim de concentrar a análise e aprovação de qualquer evento de educação profissional, a autorização para participação nos eventos desta natureza dependerá de prévia autorização da SRH e estará condicionada a análise da conveniência, oportunidade, conteúdo do curso, data de realização, abordagem técnico-profissional e didática, bem como da necessidade de realização de eventos não incluídos no planejamento anual, desde que justificados e encaminhados à SRH com antecedência mínima que permita planejar e executar os eventos, dependendo da especificidade do curso.

Além de ser treinado, o participante dos eventos de educação profissional poderá ser convidado pela SRH para atuar como agente multiplicador de conhecimentos aos demais servidores, se necessário. Deste modo, a instituição poderá disseminar ainda mais o conhecimento adquirido a um custo bem menor.

Podemos perceber que o sistema de treinamento da Secretaria de Estado de Fazenda envolve muitas pessoas e necessita de um contingente enorme de pessoas para acompanhar, promover e gerir os eventos de educação profissional.

Sendo assim, faz-se mister distribuir competências dentro da instituição a fim de que todo o processo siga a contento.

À SRH compete, precipuamente:

- I – programar e gerir todos os eventos de formação profissional de servidores da SEF/MG e executar as despesas relacionadas;
- II – elaborar o plano anual de formação profissional dos servidores da SEF/MG;
- III – estabelecer as diretrizes e programas relativamente ao processo de gestão de competências, para atender as necessidades institucionais de profissionalização;
- IV – autorizar a participação de servidores fazendários nos eventos de formação profissional;
- V – gerenciar o *gap analysis* para identificar as lacunas de competências;
- VI – criar e gerenciar banco de dados relativo às competências existentes;
- VII – definir o tipo de evento de formação profissional mais adequado a suprir necessidades de treinamento solicitados pelas unidades administrativas;
- VIII – avaliar todos os eventos de formação profissional do servidor fazendário, para melhorar o processo e a eficácia na solução das lacunas de competência identificadas;
- IX – promover o mapeamento de competências individuais dos servidores da SEF/MG;
- X – promover o mapeamento de competências funcionais nas unidades da SEF/MG;
- XI – promover a gestão por competências;
- XII – gerenciar o processo de avaliação de desempenho individual dos servidores fazendários.¹⁵

¹⁵ Art. 13. Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005.

À Diretoria de Formação e Avaliação do Servidor Fazendário da SRH compete, no processo de formação profissional do servidor fazendário, o desenvolvimento das seguintes etapas:

I – planejamento e a gestão;

II – desenvolvimento didático;

III – logística;

IV – avaliação dos eventos de formação profissional e a implementação das ações de melhoria necessárias.¹⁶

O processo de gestão do processo de formação profissional do servidor fazendário é bastante complexo e envolve diversas etapas.

A primeira delas é a identificação das competências individuais.

Conhecendo primeiramente o servidor, a Administração busca catalogar as competências já existentes a fim de dispor de um quadro de possibilidades para ser oportunamente utilizado. Todos os servidores passam pelo chamado Banco de Potencial, além de terem seus perfis analisados e registrados individualmente.

Em seguida, faz-se o levantamento das competência funcionais desejadas, às quais serão cotejados e relacionados os dados dispostos no catálogo citado anteriormente. A

¹⁶ Art. 14. Resolução SEF n.º 3.684, de 18 de agosto de 2005.

partir desta comparação, será possível elaborar o *gap analysis*, que consiste em verificar a diferença entre as competências necessárias e as existentes nas unidades administrativas.

Por fim, elabora-se o plano anual de formação profissional para suprir as lacunas de competências identificadas, o qual será incluído no sistema RH Minas já comentado.

A gestão de competências tem hoje importância para todo o Estado de Minas Gerais, e vem sendo progressivamente implantada em todos os órgãos da administração.

Dentro desta perspectiva, é mais importante saber se o servidor tem competência para cumprir seu papel, em detrimento do exercício puro e simples das atribuições descritas na lei para um cargo específico.

De modo geral, os autores dão como núcleo do conceito de competência as seguintes características: conhecimentos, habilidades e atitudes. Competência, enfim, seria o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de um fim determinado.

Segundo FERREIRA (apud NERI, 2005, pág. 153),

“O conhecimento (saber fazer) está no campo do treinamento, seu objetivo é o desempenho, seu foco é a tarefa, seu alcance é o curto prazo, sua orientação são as instruções, seu domínio é o psicomotor/cognitivo e o tipo de problema envolvido é operacional e bem estruturado.”

Continua o autor afirmando que:

“As habilidades (poder fazer) estão no campo do desenvolvimento, seu objetivo é a capacitação, seu foco é a carreira, seu alcance é o médio prazo, sua orientação são as políticas de gestão, seu domínio é o cognitivo/comportamental e o tipo de problema envolvido é gerencial e medianamente estruturado.”

E finaliza dizendo que:

“As atitudes (querer fazer) estão no campo da educação, seu objetivo é a formação, seu foco é a vida, seu alcance é o longo prazo, sua orientação são os valores, seu domínio é o cognitivo/comportamental e o tipo de problema envolvido é estratégico e pouco estruturado.”

Destas conceituações podemos inferir que pessoas com conhecimentos quantitativamente equiparados poderão obter resultados diferentes, pois a atitude é que fará a diferença nestes casos.

Contudo, não basta termos a definição das competências individuais. Estas deverão estar alinhadas com as competências da instituição e para isso faz-se mister conhecermos bem a instituição e seus propósitos.

Assim, definir claramente quais são os objetivos da instituição e quais são suas expectativas em relação a seus servidores é muito importante para obtermos sucesso no trabalho.

Segundo SILVA e FERREIRA (apud VILHENA, 2006, pág, 213):

“Além de se ter claro o mapeamento das competências da instituição, é necessário ter a capacidade de mapear as competências que precisão ser adquiridas para atender às novas demandas da sociedade, bem como os instrumentos para atingir os resultados.”

Em suma, podemos perceber que a política de desenvolvimento de pessoas é de crucial importância para maximizar as competências individuais, por intermédio do treinamento e da capacitação. No caso da Secretaria de Estado de Fazenda, a Resolução n.º 3.684/2005, trata especificamente da prospecção das competências individuais em seu art. 15, além de, de modo geral, tratar do treinamento e capacitação do servidor.

Ainda segundo SILVA e FERREIRA:

“Dotar os servidores dos conhecimentos necessários para o desempenho de suas atividades é essencial para adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais requeridos pelo setor público e pela sociedade em consonância com os dispositivos legais que disciplinam a avaliação de desempenho dos servidores e avaliação de desempenho institucional.”

Com a busca contínua do aperfeiçoamento do servidor, procura-se oferecer meios para que a Secretaria de Estado de Fazenda cumpra seus objetivos estratégicos.

5. CONCLUSÃO

A educação profissional é necessária em todo e qualquer tipo de trabalho. No serviço público não é diferente.

O Estado, que durante anos negligenciou o papel do servidor público, muitas vezes não exigindo daquele nenhuma parcela de responsabilidade na gestão do bem público, hoje volta-se para seus agentes no intuito de tornar mais eficiente a prestação de serviços.

O cidadão foi alçado a posição de cliente. E um cliente muito especial, pois na realidade ele é o grande “dono da empresa”.

Durante o século XX, o Estado passou por grandes transformações que exigiram a necessidade de treinamento contínuo de seus servidores. A complexidade dos serviços prestados e a pressão da própria sociedade civil foram os motores dessa nova visão.

O Brasil também vislumbrou a necessidade de investir em seus servidores e assim o fez, a partir do governo Vargas, que institucionalizou o desenvolvimento profissional como uma política pública.

O Estado de Minas Gerais e sua Secretaria de Fazenda também trataram de aperfeiçoar seus servidores investindo na educação profissional, a fim de melhor alcançarem seus objetivos estratégicos.

O propósito declarado do atual governo de Minas Gerais é tornar este o melhor estado para se viver, e aperfeiçoar e valorizar o servidor público é, sem dúvida, um excelente caminho para se atingir aquele objetivo.

O Estado atua por meio de seus agentes e quando esta equipe está apta a desenvolver suas competências de modo satisfatório, os resultados, com certeza, se concretizam com maior segurança.

Por fim, cabe dizer que o cidadão é o verdadeiro beneficiário disto tudo, pois ele desembolsa o dinheiro que financia o Estado e, em contrapartida, espera que seus anseios no campo social sejam atendidos.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**. Cadernos ENAP. N.º 10. 1997: 1-54.

ABRUCIO, Fernando Luiz e COSTA, Valeriano M. F. **Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro**. Pesquisas. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer. N.º 12, 1999, Introdução e capítulo I.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente**. In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 1996, p. 173-199.

BRASIL. **Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 02/07/2008.

CARVALHO, Kildare Gonçalves. **Direito Constitucional**. 11.ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

COSTA, Dalva Leida; LOBATO, Fátima Ribeiro Resende. **Treinamento na área pública: um estudo na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais**. 2007. 53 pág. Monografia para conclusão de curso. UNI. Belo Horizonte.

DIAS, Guilherme. **A política de Recursos Humanos no atual Governo**. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/noticias/discursos/guilherme_dias/politica_rh_atual_governo.htm>. Acesso em: 01/07/2008.

MAXIMILIANO, Carlos. **Hermenêutica e aplicação do Direito**. 13.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

MINAS GERAIS. **Lançada a 2ª fase do Choque de Gestão**. Disponível em <http://geraes.mg.gov.br/sistema/detalhenoticia.asp?Cod_Assunto=1&Seq_Noticia=1&Data_Noticia=29/01/2007>. Acesso em: 20/06/2008.

NERI, Aguinaldo A. (Org.) **Gestão de RH por competências e empregabilidade**. 2ª ed. Campinas: Papirus, 2005.

PIOVESAN, Flávia. **Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos**. Caderno de Pesquisas. São Paulo: Fundação Carlos Chagas. Vol. 25. N.º 124, 2005, p. 43-55.

REALE, Miguel. **Lições preliminares de direito**. 19.ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

VILHENA, Renata. [et alli] (Organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.