

ESCOLAS de GOVERNO

Formação e
capacitação de
agentes públicos

Organizadores
Fernando de Souza Coelho
José Mario Brasiliense Carneiro
Eder dos Santos Brito
Arthur Cheib

1ª edição, 2020
São Paulo, SP

oficina **municipal**
escola de cidadania e gestão pública



ESCOLA DE GOVERNO DA FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO: DA GRADUAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Kamila Pagel de Oliveira, Mônica Moreira Esteves Bernardi e
Maria Isabel Araújo Rodrigues

Introdução

A importância da atuação das Escolas de Governo na administração pública brasileira é incontestável. A Constituição da República de 1988, alterada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, reservou um parágrafo para tratar das Escolas de Governo, estabelecendo seu papel na formação e no aperfeiçoamento dos servidores públicos, o que em última instância representa um projeto de fomento à profissionalização da administração pública.

Segundo Bittencourt e Zouain (2010, p.4) tem-se um consenso internacional sobre a profissionalização da gestão pública constituir-se um dos requisitos mais importantes para o desenvolvimento econômico de um país e para a melhoria da qualidade de sua administração pública. As autoras afirmam que “qualquer governo que pretenda ver suas decisões implementadas de maneira rápida e devidamente adequada não pode abrir mão de um aparato burocrático eficaz, ágil, disciplinado e tecnicamente preparado”. Abrucio (2007) afirma que a profissionalização da burocracia passa pela redefinição e fortalecimento das carreiras de Estado e o aumento do investimento em capacitação dos servidores públicos.

Apesar de o tema da profissionalização estar em pauta na administração brasileira pelo menos desde a década de 1930, as mudanças recentes pelas quais a área pública vem passando – no campo político, social, econômico e tecnológico – ampliam a importância de se alcançar um corpo

técnico e gerencial mais preparado para sua atuação. Questões como descentralização, agilidade na administração pública, desburocratização com vistas à eficiência e efetividade, democratização, transparência e maior controle social são alguns dos desafios presentes inclusive na Constituição da República de 1988. Além destes, a busca pela inovação sem perda de eficiência, a construção de narrativas que façam sentido para além do corpo burocrático, a construção de políticas públicas com base em evidências e a ciência de dados são alguns dos mais recentes desafios que ampliam a complexidade da atuação na área pública.

Tais desafios mostram que as efetivas mudanças na qualidade dos serviços públicos e da gestão pública somente podem ocorrer por meio de investimentos em profissionalização e desenvolvimento da força de trabalho (GAETANI, 1998; LONGO, 2007; RAMIÓ, 2008), sendo as Escolas de Governo instrumentos fundamentais nessa missão.

Garcia e Sales (1999, p. 84) argumentam que:

Nesse contexto, é de suma importância o papel da Escola de Governo, enquanto formadora racional de opinião e vontade públicas. Ela poderá orientar – enquanto órgão de Estado ou voltado para ele – as políticas públicas, a redefinição da cultura política e das formas de vida, articulando, estimulando e coordenando – de forma sistemática – os debates sobre público e privado, novos paradigmas gerenciais, compromisso ético e formação política do cidadão e do servidor público. É necessário investir na ampliação e qualificação da capacidade de participação dos representantes da população nas diferentes esferas, repassando conhecimentos e sistematizando suas experiências, fomentando a integração entre distintas áreas de atuação, potencializando o exercício da função de vigilância e das demais funções públicas.

Dessa forma, as Escolas de Governo precisam acompanhar as mudanças no cenário econômico, político e social para constituírem-se instrumentos de resistência às ultrapassadas técnicas administrativas, fomentando uma mudança cultural e gerencial no âmbito da Administração Pública brasileira. (RASO & ARAÚJO, 2012)

Pode-se dizer que estas têm sido as funções da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro que desde a sua criação, em 1992, vem buscando se reinventar, por meio da oferta de ações e projetos de qualificação de excelência, acompanhando as demandas e os desafios da área pública nacional.

Inserida na estrutura orgânica da Fundação João Pinheiro – instituição de planejamento mineiro destinada à pesquisa aplicada nos campos da economia, da administração e da tecnologia básica e social – a Escola de Governo de Minas Gerais possui a finalidade de constituir-se em um instrumento permanente de modernização e profissionalização da Administração Pública, por meio da formação e aperfeiçoamento de agentes públicos, difundindo novas práticas de gestão e desenvolvendo estudos e pesquisas no Campo de *políticas* públicas.

Instituição de ensino superior isolada, credenciada junto ao Ministério da Educação e ao Conselho Estadual de Educação, a Escola de Governo oferece o Curso de Graduação em Administração Pública (Csap), projeto que conta com mais de 30 anos e que permanece único e inovador, além de cursos de capacitação, especialização *lato sensu* e mestrado em administração pública.

Acompanhando os desafios contemporâneos da administração pública mineira e brasileira, a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP) vem atuando também em ações e projetos relacionados ao desenvolvimento de competências de liderança e gerenciais, abordando propostas que pretendem qualificar não somente aqueles que participam diretamente do funcionamento do Estado, mas também os que tomam as decisões e os que influenciam a formulação e implementação de políticas públicas, assim como orientam Bittencourt e Zouain (2010). Tais ações vêm se consolidando em torno de projetos de desenvolvimento de lideranças e desenvolvimento de gestores da área de gestão de pessoas, responsáveis pelo principal insumo das mudanças pretendidas para a área pública.

Tem-se, portanto, a atuação da Escola de Governo de Minas Gerais em prol do esforço de modernização do Estado, propondo de forma continuada novas concepções de gestão, formulação e implementação de políticas públicas, fomentando uma política de qualificação e formação permanente, em busca de uma administração pública mais eficiente, eficaz, democrática e republicana, conforme apresentado adiante.

1. Breve histórico da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro

A EG/FJP foi criada pela Lei Estadual nº. 10.961/92 como uma Instituição de Ensino Superior (IES) isolada e *sui generis* no cenário acadêmico de Minas Gerais, posto que combina autonomia acadêmica dos seus programas de ensino, pesquisa e extensão com subordinação aos objetivos de modernização da gestão pública do Governo do Estado. A criação da EG/FJP foi, portanto, anterior à Emenda Constitucional nº 19/98, que dispôs sobre a manutenção de Escolas de Governo como instrumento de qualificação e formação de servidores públicos.

Desde 2004, passou a ser denominada como “Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho” (Lei Estadual nº. 15.352/04), em homenagem à memória do professor Paulo Neves, reconhecido por seus profundos conhecimentos jurídicos e por seu forte senso de responsabilidade cívica. Com este foco, a Escola de Governo pauta suas ações pelo compromisso de formar um núcleo de gestão e liderança governamental qualificado, de forma a viabilizar um modelo de gestão pública responsável.

Nesta missão, a EG/FJP promove a formação profissional em técnicas e competências demandadas na modernização administrativa do setor público, mediante a oferta de cursos presenciais e a distância – capacitação, pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* e programas de desenvolvimento de competências, além da graduação em administração pública que compõe uma etapa do Concurso Público para ingresso no cargo de Especialista em Políticas Públicas do Estado de Minas Gerais.

O programa de mestrado, que atualmente possui conceito 3 junto à Capes, a cada ano recebe 20 alunos que buscam qualificação em Administração Pública, na área de concentração “Estado, Instituições e Gestão de Políticas Públicas”. O Programa encontra-se vinculado à Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e mantém-se ainda articulado com a Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Em relação à especialização, tem-se o Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental (CEA-PPGG), Curso de Especialização em Gestão Financeira e Orçamentária no

Setor Público (CEGFOSP) e Curso de Especialização em Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (CMAP). Recentemente, foram ainda oferecidos dois cursos diretamente contratados: Curso de Especialização em Administração Pública: Planejamento e Gestão Governamental, contratado pela Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais (Prodemge); e Curso de Especialização em Gestão, Proteção e Defesa Civil, contratado pelo Corpo de Bombeiros de Minas Gerais. No caso dos cursos de capacitação, são realizados presencialmente ou a distância e, assim como os cursos de especialização, podem ser diretamente contratados por instituições públicas e organizações privadas ou oferecidos de forma aberta, contando com inscrições individuais de servidores públicos e cidadãos em geral.

Nesta trajetória, a Escola de Governo já formou mais de 25 mil profissionais em seus cursos livres de capacitação, mais de 2.500 especialistas e 370 mestres.

Outro projeto central para a profissionalização da gestão pública do Estado de Minas Gerais refere-se à formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado, iniciativa pioneira no país e que, apesar de ter mais de 30 anos, permanece única e inovadora, conforme analisado adiante.

2. A centralidade da Escola de Governo de Minas Gerais na formação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais

Inserido na proposta de Reforma do Estado que começou a ocorrer no Brasil a partir da década de 1980, o governo federal criou em 1986 a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e em 1989 a carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental no âmbito do Governo Federal.

Em Minas Gerais um esforço de profissionalização semelhante pode ser observado a partir da criação do Curso de Administração Pública (Csap),

em 1986, cujo objetivo é formar profissionais qualificados para atuar em gestão governamental e na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Estes profissionais ocupariam o cargo de Administrador Público, carreira criada também em 1986 (Lei Estadual nº 9.360/86) e que a partir de 2004 (Lei Estadual nº 15.304 de 11/08/2004) passou a ser denominada Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). As atribuições da carreira de EPPGG estão voltadas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e também para a gestão governamental, em todas as áreas de atuação do Governo do Estado.

O Csap é, portanto, o responsável pela formação do EPPGG, cujo ingresso ocorre por meio de concurso público. Ao término do curso, os aprovados são nomeados para o cargo em questão e passam a atuar em algum dos órgãos da administração direta ou indireta do estado de Minas Gerais, em sua maioria, alocados em funções estratégicas e diretivas do estado (OLIVEIRA et al, 2013). Tratou-se à época de uma experiência pioneira e que ainda preserva seu caráter inovador, tendo em vista ser a única experiência no país que articula a formação em um curso de graduação com o ingresso em uma carreira pública. Regida pela Lei nº 18.974 de 2010, a carreira de EPPGG também possui um diferenciado sistema de progressão e promoção que valoriza diversas atividades realizadas por estes profissionais.

Além do ingresso automático em uma carreira pública, o Csap ainda oferece benefícios como: gratuidade do curso; recebimento pelos alunos de uma bolsa de estudos mensal no valor de um salário mínimo, ao longo dos quatro anos de estudo; e a qualidade do curso reconhecida pelas principais avaliações do Ministério da Educação, onde frequentemente se posiciona como um dos melhores cursos de administração do país. O Curso de Administração Pública é considerado o melhor do país, levando-se em conta o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), de 2015 e 2018, e possui uma boa avaliação no Índice Geral de Cursos (IGC), apresentando, desde a primeira edição, conceitos entre 4 e 5.

Para a manutenção da excelência na formação de servidores públicos para o Estado de Minas Gerais, a EG/FJP implementa constantes atualizações no currículo e na dinâmica do Csap que visam acompanhar as competências necessárias à resolução dos desafios mutáveis do setor público.

A última reforma curricular ocorreu no ano de 2012 por meio da revisão de ementas, disciplinas e grade curricular, além da busca pela manutenção do caráter inovador do curso, por meio da inserção de disciplinas optativas, valorização das atividades de extensão e introdução de atividades e metodologias inovadoras de ensino em Administração Pública, que consistem na aproximação do aprendizado com a prática e na valorização da prática profissional. Esta reforma buscou colocar os alunos em contato mais intensivo com atividades que permitam verificar o dia a dia do funcionamento do órgão ou entidade e ajudem a encontrar soluções para os desafios e problemas enfrentados, associando as experiências práticas aos conteúdos ministrados em sala de aula. Em última instância, buscou-se um maior desenvolvimento da capacidade de reflexão crítica dos alunos, utilizando-se de perspectiva multidisciplinar.

Atualmente o curso está passando por um novo processo de reforma, para implementação no ano de 2021. Em consonância com os atuais desafios da administração pública, esta reforma foca também no aprimoramento da Matriz de competências do Curso, que estabelece um conjunto de capacidades esperadas dos EPPGG de Minas Gerais. Ênfase vem sendo dada às competências de liderança, inovação e ciência de dados, entendidas pela OCDE como essenciais para a inovação no setor público.

Além do aprimoramento constante do currículo do Curso, visando a formação de administradores públicos competentes, engajados e com visão crítica da área pública, a Escola de Governo promoveu mudanças importantes que vão em direção à maior democratização do acesso ao ensino superior e à diversidade na administração pública mineira. Isso se deu por meio de duas iniciativas: a adoção do Enem como etapa do Concurso, em uma tentativa de democratizar o acesso ao Csap; e a implementação de cotas sociais e raciais (Lei Estadual nº 22.929/18).

A adoção do Enem como etapa do Concurso Público do Csap ocorreu em 2015 para o concurso de 2016, substituindo-se as provas objetivas – até então realizadas pela Fundação João Pinheiro, por meio de empresa contratada para este fim – pelo Enem, mantendo-se as provas dissertativas realizadas por esta empresa. Para o Concurso Público 2017, as provas dissertativas foram suprimidas, passando a compor as etapas do Concurso,

apenas o Enem e o Curso de Administração Pública. Quanto à inserção das cotas sociais e raciais, a Lei Estadual nº 22.929, de 12/01/2018 instituiu a reserva de vagas para pessoas autodeclaradas negras (20%), para indígenas (3%) e para pessoas que comprovem baixa renda e sejam egressas de escola pública (17%), além da já destinada reserva a pessoas com deficiência física (10%). Esta iniciativa constituiu-se em uma importante medida de democratização do acesso não apenas ao ensino superior, mas também ao serviço público mineiro, dada a especificidade do Csap de conformar-se como uma etapa para a carreira de EPPGG.

Desde a criação do Curso de Administração Pública, a EG/FJP já formou 1.273 EPPGG, os quais atuam nos diversos órgãos/entidades do estado de Minas Gerais, desempenhando funções de gestão pública e também de formulação e implementação de políticas públicas. Os EPPGG são constantemente demandados pelas secretarias de Estado, por possuírem formação específica na área pública e, portanto, apresentarem, de forma geral, bons desempenhos em suas atuações e funções (OLIVEIRA et al. 2013). Muitos destes profissionais se encontram em posições estratégicas no Estado, liderando e apoiando políticas e projetos prioritários do Governo.

A articulação de uma seleção e formação de qualidade com uma gestão de carreira coerente com a importância estratégica desses profissionais, permite afirmar que a carreira de EPPGG em Minas Gerais constitui um significativo projeto de profissionalização da gestão pública do Estado que tem a Escola de Governo como um sólido pilar.

3. Novos desafios do setor público na formação de pessoas e no desenvolvimento de lideranças: a Escola de Governo na fronteira

Os movimentos das reformas administrativas do setor público que vem sendo implementadas mais destacadamente a partir da década 90, apesar de diferentes ambições e níveis de profundidade, apresentam consistente coincidência de conteúdo (Longo, 2007) e exigem a figura do dirigente

público (LONGO, 2003). A implementação das reformas demanda que esses atores tenham competências para tomar decisões complexas e para mobilizar os melhores instrumentos e técnicas de gestão, mesmo nos países onde a reforma é viável e os formuladores de políticas comprometidos com o movimento reformista. Por isso, a profissionalização de dirigentes tornou-se uma prioridade para os reformadores (Murray, 2000) e investir na formação de gestores públicos tornou-se uma prioridade para os sistemas de gestão de pessoas na Administração Pública.

Ademais, com base na retórica da necessidade de prover o Governo de efetiva capacidade de resposta e eficiência, a demanda por uma perspectiva de gestão de pessoas que permita maior flexibilidade para lidar com questões de pessoal tornou-se o eixo orientador das ações de recursos humanos implementadas nas reformas, criando processos e estruturas mais flexíveis e descentralizadas (Brown, 2004). No entanto, a resistência dos gestores de linha e das unidades de RH em assumir esses novos papéis influenciou fortemente a velocidade e a consolidação das reformas (Longo, 2007) que, apesar da clareza do discurso, em boa parte das experiências não foi institucionalizada. Logo, para desenvolver uma nova e efetiva gestão de pessoas era preciso desenvolver as competências dos dirigentes e mudar o *ethos* da gestão, no âmbito da Administração Pública (LONGO, 2007).

O movimento reformista do setor público evidenciou a necessidade que dirigentes públicos, gestores de linha e profissionais que atuam nas áreas de RH desenvolvessem competências que os habilitassem a implementar as reformas de forma efetiva. A gestão por competências foi adotada como ferramenta estratégica por vários países para alcançar um desempenho mais eficiente e um serviço civil mais ágil e, também, como uma aposta para facilitar a mudança cultural (Siugzdiniene, 2006) proposta pela *New Public Management*. Para além dos conhecimentos e habilidades, a gestão por competências está focada nas qualidades e características do indivíduo, que geram determinados comportamentos. A grande adesão ao modelo deve-se ao fato que, observado o contexto, a gestão de pessoas permitiria identificar quais comportamentos os funcionários deveriam ter para gerar os resultados esperados pela organização. E os contextos apresentados ao longo das reformas do setor público demandavam especialmente dos dirigentes

públicos uma mudança de valores e um conjunto de novos comportamentos que foram conformando o perfil desejado para esses dirigentes.

No contexto da Nova Gestão Pública, em momentos distintos desta fase do movimento reformista, evidencia-se a necessidade de competências diferentes por parte do gestor público. Na fase do gerencialismo puro, a orientação para resultados foi a competência fundamental que o dirigente público deveria apresentar para tornar mais eficientes as políticas públicas. A corrente da *Public Service Orientation – PSO* veio com o intuito de incorporar à discussão do modelo gerencial temas como republicanismo, democracia, transparência, *accountability*, participação política, equidade e justiça – questões praticamente ausentes, até então, do debate. A incorporação desses novos valores não pode prescindir de flexibilidade gerencial (Erasmus *et al.*, 2005), uma vez que prevê um deslocamento do poder gerencial para os níveis gerenciais mais baixos. A Administração Deliberativa, também conhecida como Pós-Nova Gestão Pública, vai exigir dos dirigentes atributos ainda mais diferenciados. Neste contexto, destaca-se “aquele que é capaz de escutar, de seduzir, de aproveitar o talento e o conhecimento daqueles ao seu redor. Trata-se de uma liderança humilde, mas poderosa, forte e intensa” (TARRAGÓ, BRUGUÉ e CARDOSO Jr., 2015). Ao mesmo tempo, este dirigente deve ser capaz de atuar como grande articulador e concertador de arranjos intra e inter organizacionais, desenvolvendo habilidades relacionais que ativem o Estado-rede (Castells, 1998). A complexidade e a multidimensionalidade dos problemas do século XXI tornaram fundamental criar as cumplicidades necessárias entre os atores envolvidos para levar as políticas públicas a cabo conjuntamente (TARRAGÓ, BRUGUÉ e CARDOSO Jr., 2015), com acentuado enfoque na inovação e no diálogo como coluna vertebral de seu funcionamento. Ao mesmo tempo em que o dirigente público deve exercer uma função fragmentadora – ao definir as competências de cada um dos atores –, também deverá atuar de forma integradora, ao estabelecer as relações nas organizações, coordenando esforços para o alcance de um objetivo comum. Esta liderança relacional tem como atributos a habilidade de envolver as pessoas para trabalharem em um projeto comum, a partir da contribuição das partes, motivando-as pelas incertezas e estimulando-as a lidar com os riscos.

Por outro lado, ela precisa ser potente e responsável por gerar confiança, conduzir as deliberações e garantir que estas produzam resultados (TARRAGÓ, BRUGUÉ e CARDOSO Jr., 2015).

Na mesma linha, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) recomenda que os países criem no âmbito da Administração Pública uma cultura e uma liderança orientadas por valores, centrando-se na melhoria de resultados para a sociedade. O texto intitulado “Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública” destaca que o desenvolvimento da capacidade de liderança na função pública deve abranger as seguintes ações: *i*) tornar claras as expectativas em relação aos gestores públicos, a fim de que sejam líderes politicamente imparciais, confiáveis para realizarem as prioridades do governo e incorporarem e defenderem os mais elevados padrões de integridade, sem receio de represálias políticas; *ii*) trabalhar com critérios meritocráticos e procedimentos transparentes nos processos de nomeação de dirigentes públicos e responsabilizá-los pelo respectivo desempenho; *iii*) assegurar aos dirigentes públicos um mandato, competências e condições necessárias para oferecer assessoria imparcial baseada em evidências às autoridades políticas; e, *iv*) desenvolver as capacidades de liderança dos atuais e potenciais dirigentes públicos (OCDE, 2018).

Respaldados pelo consenso geral entre a comunidade de pesquisa acadêmica que uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, eficiência e produtividade (ORAZI, TURRINI E VALOTTI, 2013; VAN WART, 2013; FERNANDEZ, CHO E PERRY, 2010; PARK E RAINEY, 2008), vários países investiram e continuam se dedicando fortemente à formação de um sistema de altos dirigentes públicos. Países pioneiros nesse modelo foram: os Estados Unidos, com o *Senior Executive Service (SES)*, em 1978; a Austrália, também com a instituição do *SES*, em 1984; a Itália, criando o *Dirigenza Pubblica*, em 1993; a Holanda com o Alto Serviço Público, em 1995; e o Reino Unido com o *Senior Civil Service*, em 1996 (LONGO, 2003).

Estudo recente realizado pela OCDE com o objetivo de compreender o perfil desejado para as lideranças que trabalham com desafios complexos no setor público, em 8 países – Finlândia, Irlanda, França, Austrália,

Canadá, Israel, Holanda e Estônia –, identificou que, apesar da diversidade entre eles, há elementos comuns. Como resultado da pesquisa, a OCDE apresentou um modelo estruturado em 4 grandes capacidades, organizadas em círculos concêntricos, quais sejam, começando pelo núcleo: liderança baseada em valores; abertura para a inclusão por meio da escuta de diferentes perspectivas e gestão da diversidade; gestão organizacional com a capacidade de mobilização de diferentes competências, repensando toda a estrutura da organização e a colaboração por meio de redes (OCDE, 2018) que já reforçava este aspecto ao considerar o desenvolvimento dos servidores como tarefa central de gestão dos dirigentes públicos, encorajando-os a utilizar todas as suas competência, motivando-os a serem pró-ativos no seu desenvolvimento pessoal e estimulando a aprendizagem contínua, proporcionando-lhes as oportunidades para realmente o fazerem; além de valorizar diferentes abordagens e contextos de aprendizagem, em função do tipo de perfil de competências, ambição ou capacidade de cada servidor (OCDE, 2020).

O desenvolvimento das capacidades que têm sido requeridas para os dirigentes públicos demanda programas de desenvolvimento de lideranças mais sofisticados, que acionem 3 dimensões diferentes: *i*) conhecimentos e habilidades; *ii*) modificação de atitudes e valores (Longo, 2003); e, *iii*) construção e fortalecimento de redes de colaboração. A mobilização dessas dimensões possibilita incrementar as competências de direção disponíveis e, ao mesmo tempo, contribuir de maneira decisiva para a mudança cultural.

Assim, a inclinação lógica de criar um espaço próprio para os dirigentes públicos e de incorporar valores e modelos intelectuais diferentes que contrastam com a tradição burocrática (Longo, 2003) abriu espaço para programas de desenvolvimento de lideranças que demandam recursos e metodologias diferenciados e que contemplem ações que reconheçam a identidade coletiva dessas lideranças, por meio da formação e fortalecimento de redes. Longo (2003) ressalta a importância da existência de massa crítica suficiente de pessoas que se percebam como dirigentes públicos e que construam essa percepção a partir de funções diretivas comuns e de um conjunto de competências distintivas coerentes com o modelo de direção pública. Nesse sentido, além de ações voltadas para a transmissão

de conhecimento, desenvolvimento de habilidades e de vivências que proporcionem reflexões que contribuam para a mudança de atitude e da cultura, os programas de desenvolvimento de lideranças devem contemplar oportunidades de reconhecimento da identidade coletiva das lideranças públicas e que fortaleçam a rede de dirigentes públicos (Longo 2003).

Contudo, Longo (2003) acentua que a formação dessa massa crítica de gestores públicos competentes e capazes exigirá, além da implementação de robustos programas de desenvolvimento de dirigentes, também diferentes tipos de políticas de RH, que contemplem novas práticas de recrutamento, seleção, remuneração, carreira, avaliação e desenvolvimento. Observa-se, portanto, uma correlação positiva entre a necessidade de programas de desenvolvimento de dirigentes públicos e programas de formação e de desenvolvimento de profissionais de gestão de pessoas que sejam capazes de suportar um modelo de gestão de recursos humanos mais flexível e um modelo potente de altos dirigentes públicos.

A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro tem buscado estar na fronteira destas tendências, por meio da oferta de ações e projetos de desenvolvimento de pessoas que, além de buscar fortalecer habilidades e atitudes que vão ao encontro das demandas contemporâneas da área pública, consideram a abordagem das competências como uma nova maneira de encarar a qualificação para o trabalho. Assim, a EG/FJP está consolidando uma frente de atuação de desenvolvimento de servidores públicos que visa mobilizar os recursos cognitivos (conhecimento, saberes, informações) dos participantes, combinando conhecimentos e experiências para solucionar situações complexas da administração pública, por meio da individualização do processo de ensino aprendizagem.

Para tanto, as ações de desenvolvimento de pessoas da EG/FJP contam com dois pontos centrais de planejamento: o primeiro deles refere-se ao fato de que cada demanda de projeto por instituições governamentais possui suas especificidades e são construídos de forma customizada. Isso, pois, conforme afirma Carvalho et al (2009, p.44)

qualquer iniciativa de aprendizagem que pretenda desenvolver competências individuais alinhadas às competências organizacionais deve

atentar para o dinamismo das competências no ambiente organizacional [...] Essa visão é relevante para que se possa entender as competências da própria organização.

Sendo assim, as ações de desenvolvimento de competências só fazem sentido se estiverem alinhadas às demandas de cada organização e às competências que estas necessitam desenvolver em seus servidores.

O segundo ponto refere-se ao entendimento de que cada aprendizado também é único e que este é estendido para além da sala de aula, utilizando-se também do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal como estrutura de aprendizado. Dessa forma, as ações de desenvolvimento de pessoas da EG/FJP visam formar uma rede de profissionais que por meio da troca de experiências, vivências, aprendizado, sucessos e fracassos, aprendem uns com outros, fortalecendo a lógica de atuação dos servidores no setor público e caminhando em direção às orientações e às tendências discutidas anteriormente.

Duas importantes ações em desenvolvimento pela EG/FJP que coadunam com esta proposta são o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e o Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP), apresentados a seguir.

3.1. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS DE MINAS GERAIS (PDL/MG)

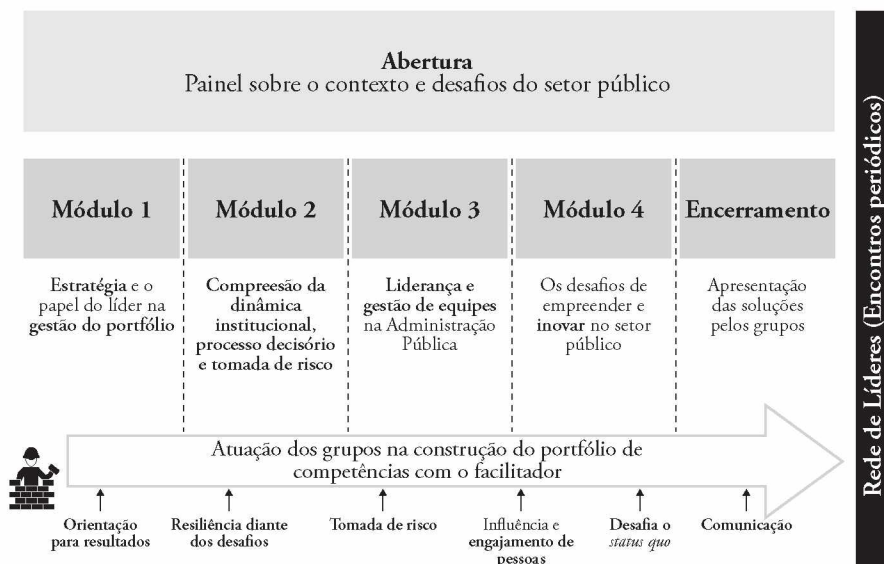
Compreendendo a importância da atuação das lideranças frente às transformações da administração pública, analisadas anteriormente, um Programa de Desenvolvimento de Lideranças tem como objetivo dotar a administração pública de dirigentes e gestores públicos com grande capacidade de gerenciamento e liderança para executar de forma eficiente e eficaz as políticas públicas.

O PDL/MG pretende desenvolver líderes para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público e para que sejam capazes de articular ações e trabalhar em rede com o propósito de alcançarem os resultados

estratégicos do Governo de Minas. Além dos conteúdos discutidos em módulos com todos os participantes, há um conjunto de atividades práticas e vivenciais, além da construção e acompanhamento de um portfólio de competências individuais, que ocorrem em pequenos grupos.

O Portfólio de competências representa uma coletânea da produção pessoal com o registro das evidências de concretização do processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, durante o Programa, e constitui uma forma eficiente de o participante refletir mais profundamente sobre suas descobertas, *insights* e escolhas em relação à sua missão e sua liderança na administração pública.

A figura 1 apresenta a estrutura geral do PDL/MG



Fonte: elaboração própria

Ao final do Programa espera-se que os líderes e gestores tenham iniciado o desenvolvimento das seguintes competências (CHAVE – conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e noção de entregas):

- Alinhamento à estratégia e visão sistêmica dos projetos do governo;
- Compreensão do contexto e da dinâmica institucional;

- Atuação inovadora para o alcance e sustentabilidade de resultados;
- Liderança de equipes e engajamento de pessoas;
- Tomada de decisão assertiva com assunção de riscos; e
- Resiliência diante dos desafios.

Percebe-se que tais competências estão alinhadas às atuais exigências da administração pública e o Programa reforça o fato de que a mobilização e a integração de competências individuais deve estar alinhada às prioridades estratégicas da organização, de forma que o desenvolvimento individual promova o desenvolvimento das competências organizacionais. Sabe-se que o período total do PDL/MG – que gira em torno de 6 meses – não será suficiente para concretizar o ciclo de mudança de uma competência, mas é uma oportunidade de provocar novas formas de pensar e agir.

Todo o processo é acompanhado por um facilitador que atua em pequenos grupos de lideranças e que possui funções como: acompanhar o processo de construção do portfólio dos participantes, tendo ainda um olhar para o plano de entregas de cada um deles; verificar a qualidade dos portfólios de competências e plano de entregas dos participantes; provocar reflexões sobre alertas para o desenvolvimento de competências; ouvir e interpretar os anseios e as dores dos participantes e conduzir e mediar as interações em grupo, fomentando a identidade coletiva e a rede de dirigente públicos.

O impacto positivo do processo de grupo é o compartilhamento de narrativas de vida e resultados de feedback. É importante a criação e a manutenção de um senso de comunidade e apoio e uma abordagem de solução de problemas suportada pelo acompanhamento do grupo e do facilitador. A proposta é que mesmo após o término do Programa, os grupos permaneçam unidos como rede de cooperação e colaboração.

O Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL-MG), em execução desde outubro de 2020, constitui a etapa de desenvolvimento do Programa Transforma Minas, implementado em 2019, e conduzido pela Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG). Este Programa conta com o apoio da Aliança, instituição

formada por quatro organizações sem fins lucrativos, sendo elas: Brava, Humanize, República.Org e Fundação Lemann. O Programa Transforma Minas tem como objetivo aperfeiçoar o modelo de atração, seleção e desenvolvimento de profissionais para a administração pública do Estado, garantindo que os quadros de alto escalão do Governo estejam aptos a enfrentar os desafios que o Estado de Minas Gerais impõe. Além de atrair e selecionar profissionais de alto desempenho, o Programa Transforma Minas busca também realizar o acompanhamento das lideranças selecionadas, bem como o desenvolvimento contínuo de suas competências, papel este desempenhado pelo PDL.

Participam do PDL/MG 55 subsecretários (ou cargos similares) do Poder Executivo Estadual Mineiro. Estas lideranças já tiveram oportunidade de discutir, com profissionais de referência, sobre as temáticas relacionadas aos quatro módulos – Estratégia e o papel do líder na gestão do portfólio; Compreensão da dinâmica institucional, processo decisório e tomada de risco; Liderança e gestão de equipes; e Inovação no setor público. Ainda no âmbito do PDL/MG ocorreu a construção do Portfólio de competências das lideranças, além da pactuação dos Planos de trabalho de 2020 de cada subsecretário. A etapa atual do PDL/MG conta com a realização de encontros bimestrais para o fortalecimento da rede e a troca de experiências e vivências entre os participantes.

Pretende-se, portanto, dotar a gestão pública mineira de líderes competentes e engajados, com forte capacidade de transformação, tal como necessário para superar os atuais desafios da administração pública.

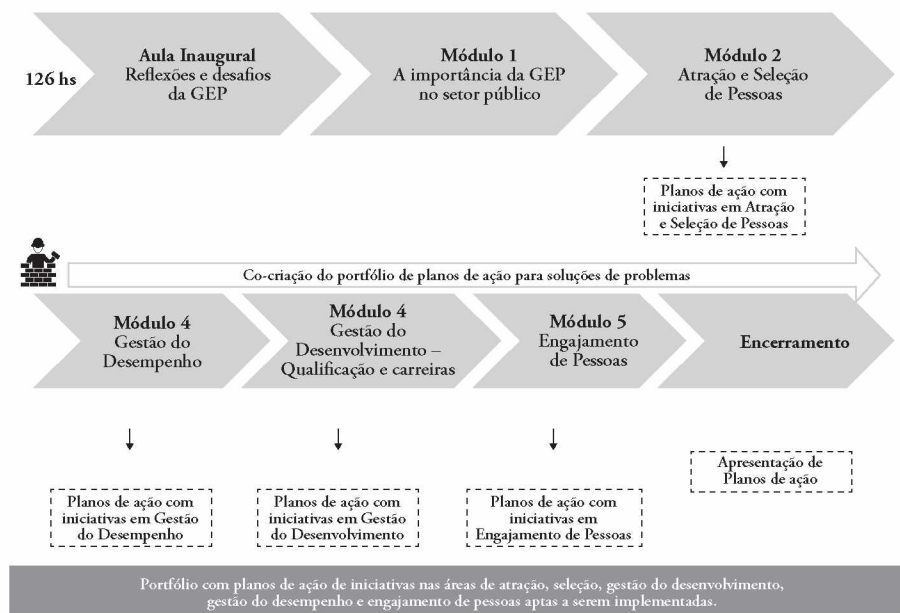
3.2. O PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS (PFGP)

O Programa de Formação em gestão de pessoas: desenvolvendo competências para liderar transformações estratégicas e inovadoras nas políticas de RH do setor público busca qualificar os profissionais da área de gestão de pessoas no setor público, já que, conforme analisado anteriormente, a área de gestão de pessoas é central para a implementação das mudanças necessárias à administração pública, tendo em vista que é a responsável

pela proposição e implantação de ações que de fato busquem a profissionalização do serviço público.

Sendo assim, pretende-se com o PFGP: fomentar nos gestores públicos da área de gestão de pessoas um pensamento estratégico e inovador; apresentar diferentes ferramentas e abordagens, de referência nacional e internacional, referentes à atração, seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e engajamento de talentos; desenvolver nos gestores públicos da área de gestão de pessoas competências necessárias para uma atuação estratégica, inovadora e flexível no setor público e formar uma rede de profissionais que atuam na gestão de pessoas, buscando uma transformação efetiva da área no setor público brasileiro.

A Figura 02 apresenta a estrutura do PFGP.



Fonte: elaboração própria

O Programa conta com a participação de times de 4 pessoas que atuam na área de gestão de pessoas de um mesmo Estado que possuem uma atuação diversificada em termos de área meio e fim e órgãos e entidades,

ampliando a capacidade de multiplicação e alcance das transformações pretendidas.

O PFGP adota estratégias e metodologias diversificadas de ensino, garantindo a qualidade da formação e a interação dos participantes, por meio de atividades voltadas à discussão teórica, à prática e vivência e à realização de planos de ação que representarão entregas efetivas dos participantes aos respectivos estados, tendo cada etapa os seguintes objetivos:

- Teórico: disponibilização e discussão de conteúdos relacionados a cada um dos módulos. O foco desta etapa é garantir o conhecimento e a compreensão das políticas e práticas possíveis de serem implementadas para o desenvolvimento de uma gestão estratégica de pessoas no setor público.
- Vivencial: possibilita que o participante tenha contato com as melhores práticas e ferramentas de gestão de pessoas, reflita sobre os principais desafios do reposicionamento estratégico da gestão de pessoas, a partir da temática de cada módulo, discuta *cases* nacionais e internacionais, além de realizar oficinas que priorizarão a aplicação dos conteúdos aprendidos no módulo.
- *Maker*: fase exclusivamente prática e voltada à realidade de cada time. Os times realizarão um trabalho para construir planos de ação que apresentem soluções para problemas concretos da realidade do seu órgão/ente federativo.

Em sua primeira edição, iniciada em Junho de 2020, o PFGP conta com o apoio da Aliança e possui a participação de 36 profissionais, de 9 Estados distintos. As equipes dos Estados foram selecionadas, a partir de Chamada divulgada em todo o Brasil, contando com 25 equipes inscritas e 94 candidatos. A seleção levou em consideração o potencial das equipes de transformar a atual realidade de gestão de pessoas dos respectivos estados. Os times selecionados são dos seguintes estados: Ceará, Pernambuco, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Espírito Santo e Sergipe.

O Programa é estruturado para fomentar a troca de experiências e vivências entre os participantes, estabelecendo uma rede de profissionais

que atuam em prol do alcance de uma gestão de pessoas mais estratégica no setor público, conforme cenário analisado anteriormente.

4. Considerações finais

No serviço público, a capacitação de servidores não é uma preocupação recente, como se pode perceber pela data de criação de algumas escolas de governo no Brasil. Contudo, ao longo das décadas, a forma como tem sido feita e a definição dos conteúdos prioritários para o ensino sofrem alterações no sentido de buscar acompanhar as demandas em termos de competência e atuação dos servidores.

As Escolas de Governo constituem-se um importante instrumento para a profissionalização da gestão pública brasileira à medida que constroem com os servidores públicos um conjunto de competências e reflexões críticas necessárias à consecução do interesse público.

Percebe-se que a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro vem cumprindo sua missão de conceder à administração pública profissionais altamente capacitados para compor um corpo técnico e gerencial estável e competente. No sentido de se manter na fronteira do desenvolvimento de competências para a área pública, a EG/FJP oferece uma gama diversificada de ações e projetos de qualificação que vão desde cursos abertos de capacitação a projetos de desenvolvimento de competências customizados e individualizados, passando pela graduação de excelência, reconhecida nacionalmente.

Tem-se que o grande desafio das escolas de governo, o que inclui a EG/FJP, constitui a articulação entre a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências, o que abrange, conforme afirma Carvalho et al (2009), pensar como usar a ideia de competência como insumo para subsidiar a definição das necessidades de capacitação e desenvolvimento na área pública. Isso pois, ações que busquem o desenvolvimento de competências possuem uma relação direta com mudanças nos padrões de atuação e gestão, exigindo mudanças nos processos, formas de gestão e de pensamento.

Para tanto, da mesma forma que a Escola de Governo absorve as atuais demandas por desenvolvimento de competências, as organizações públicas também precisam estar alinhadas a estas demandas mutáveis do setor público.

A atualização e o aprimoramento dos processos de qualificação e desenvolvimento de competências são essenciais para o alcance de maior profissionalização da gestão pública e a melhoria na qualidade das políticas públicas. Sendo assim, espera-se que as ações de qualificação, sob o olhar do desenvolvimento de competências e com foco na formação das lideranças públicas, sejam responsáveis pela formação de novos profissionais que se engajem no processo de inovação e de mudança da administração pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ABRUCIO, F.L. *Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de Reformas*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.
- BITTENCOURT, M.A. ZOUAIN, D.M. *Escolas de Governo e a Profissionalização do Servidor Público: Estudo dos Casos da Escola de Serviço Público do Estado do Amazonas – ESPEA e da Fundação Escola de Serviço Público Municipal de Manaus – FESPM*. Revista ADM.MADE, ano 10, v.14, n.2, p.75-94, maio/setembro, 2010.
- BROWN, Kerry. *Human Resource Management in the Public Sector*. Public Management Review. Vol. 6, n.º 3: 303-309. 2004.
- CARVALHO et al. *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- CASTELLS, Manuel. *Hacia el estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*. Ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y reforma del estado” organizado pelo Ministério de Administração federal e Reforma do Estado. República Federativa do Brasil. São Paulo: 1998.
- ERASMUS, B.; SWANEPOEL, B.; SCHENK, H.; VAN DER WESTHUIZEN, E. J.; WELLELS, J. S. *South African Human Resource Management for the South Africa*. Juta Academic, 2005.
- FERNANDEZ, S., CHO, Y. e PERRY, J. *Exploring the link between integrated leadership and public sector performance*. Leadership Quarterly: 2010, Vol. 21/2, pp. 308-323. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>.
- GAETANI, F. *Capacitação de recursos humanos no serviço público: problemas e impasses*. Revista do Serviço Público, Brasília, ENAP, 1998.
- GARCIA, Maria Vileni e SALES, Ronaldo. *O Papel da Escola de Governo na Construção de uma Nova Relação entre Estado e Terceiro Setor: da desconfiança à parceria*. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, n.96, p. 77-89, maio/ago. 1999.
- LONGO, F. *A consolidação institucional do cargo de dirigente público*. In: Revista do Serviço Público. Ano 54, n. 2, Abr-Jun 2003. São Paulo: Fundap, 2003.
- LONGO, F. *Mérito e Flexibilidade. A gestão de pessoas no setor público*. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MINAS GERAIS, 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. Assembleia Legislativa.
- MINAS GERAIS, Lei Estadual nº 9.360, de 09 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a criação da carreira de Administrador Público no Poder Executivo e dá outras providências. Assembleia Legislativa.
- MINAS GERAIS. Lei 18.974, de 29 de junho de 2010. Estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, altera as

- tabelas de vencimento das carreiras policiais civis de que trata a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e dá outras providências.
- MURRAY, M. *Human Resources Management in Swedish Central Government*. In: FaARNHAM, D. e HORTON, S. (comp.). *Human Resources Flexibilities in the Public Services*. Mcmillan Business, 2000.
- OCDE. *Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competência na Função Pública*. Coletânea Instrumentos Jurídicos. OCDE, 2018.
- OECD, *Leadership for a High Performing Public Service*. Towards a Senior Civil Service Systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance n. 40, 2020.
- OLIVEIRA et al. *Gestão de Carreiras no Setor Público Mineiro: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 19, n. 62, Jan./Jun. 2013.
- ORAZI, D., TURRINI, A. e VALOTTI, G.. *Public sector leadership: New perspectives for research and practice*, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852313489945>.
- PARK, S. e RAINEY, H. *Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies*. In: *International Public Management Journal*, 2008. Vol. 11/1, pp. 109-142. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887954>.
- PINTO, Luciana Moraes Raso Sardinha e ARAÚJO, Ana Luiza Gomes de. *As escolas de governo e o combate à corrupção: análise da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho do Estado de Minas Gerais*. Revista TCEMG|abr.|maio|jun. 2012.
- RAMIÓ, C.; SALVADOR, M. *Instituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas*. In: Longo, F. Ramió, C. (ed). *La profesionalización del empleo público en América Latina*, Barcelona: Fundación CIDOB, 2008.
- SIUGZDINIENE, J. *Competency management in the context of public management reform*, *Viešoji Politika ir administravimas*, Nr.18. 2006.
- TARRAGÓ, Daniel; BRUGUÉ, Quim; CARDOSO Jr., José Celso. *A Administração Pública Deliberativa: inteligência coletiva e inovação institucional a serviço do público*. Texto para Discussão 2122. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília: Rio de Janeiro: 2015.
- VAN WART, M. *Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years*. *Public Administration*, 2013, Vol. 91/3, pp. 521-543. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12017>.

OS AUTORES

Kamila Pagel de Oliveira é doutora em Administração pela UFMG, linha de pesquisa de Estudos Organizacionais e Sociedade. Mestre em Administração pela UFMG. Graduada em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2006). É Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) de Minas Gerais. Atuou no Escritório de Projetos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, participando do planejamento e gerenciamento dos Projetos Estratégicos do Governo. Foi sub-coordenadora e Coordenadora do Curso de Graduação em Administração Pública da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Atualmente é assessora em Projetos de Desenvolvimento de Pessoas da Fundação João Pinheiro. Exerce atividade de docência na área de administração.

Maria Isabel Araújo Rodrigues possui graduação em Direito pela Fundação Mineira de Educação e Cultura (1999), graduação em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (1998), especialização em Auditoria e Controle pelo Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2001) e é mestre em Administração Pública pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, desde 1998. Atualmente é Diretora Geral da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito Administrativo.

Mônica Moreira Esteves Bernardi possui graduação em Direito pela Faculdade de Direito Milton Campos (1999), graduação em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (1998), pós graduação em Direito da Economia e da Empresa (2001) e em Gestão Estratégica de Pessoas (2007), ambas pela Fundação Getúlio Vargas e mestrado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2006), atuando principalmente nos seguintes temas: gestão estratégica, planejamento estratégico, gestão estratégica de pessoas, servidor público e administração e gestão pública. Foi professora nos cursos de Tecnólogo em Gestão Pública e em Segurança Pública do Centro Universitário Unibh de 2007 a 2013. Foi professora de disciplinas das áreas de Direito Constitucional, Direito Administrativo e Gestão de Pessoas na Fundação João Pinheiro de 2006 a 2016. É Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG (2017-2020). Foi Chefe de Gabinete do Escritório de Prioridades Estratégicas do Governo de Minas Gerais de 2012 a 2014. Entre 2017 e 2019, ocupou o cargo de Chefe de Gabinete da Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Gestão. Atualmente é a vice-presidente da Fundação João Pinheiro.