

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Rebeca Brum dos Reis

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DA CARREIRA DE
ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2018

Rebeca Brum dos Reis

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DA CARREIRA DE
ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Kamila Pagel de Oliveira

Belo Horizonte

2018

R375p Reis, Rebeca Brum dos.
Planejamento da força de trabalho da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no estado de Minas Gerais [manuscrito] / Rebeca Brum dos Reis. – 2018.
[15], 120 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Graduação em Administração Pública) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2018.

Orientadora: Kamila Pagel de Oliveira

Bibliografia: f. 115-122

1. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) – Minas Gerais. 2. Administração pública – Minas Gerais. 3. Força de trabalho – Minas Gerais. 4. Planejamento de Força de Trabalho (PFT). I. Oliveira, Kamila Pagel de. II. Título.

CDU 35:331.024.2(815.1)

Rebeca Brum dos Reis

**PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO DA CARREIRA DE
ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO GOVERNAMENTAL NO
ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Banca Examinadora

Profa. Kamila Pagel de Oliveira, orientadora, Fundação João Pinheiro

Profa. Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio, avaliadora, Fundação João Pinheiro

Prof. Roberto do Nascimento Rodrigues, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 25 de junho de 2018.

*A Deus, que me deu esse sonho e me
trouxe até aqui de maneira incrível.*

*A Escola de Governo, que nutriu
minha paixão por servir o público.*

AGRADECIMENTOS

À Deus, o motivo da minha vida, das minhas escolhas e da minha dedicação. Agradeço por ter colocado o desejo de servir ao público no meu coração e por me possibilitar fazê-lo de forma tão incrível. Agradeço por ter colocado no meu caminho cada um que contribuiu para que este trabalho fosse realizado.

À minha família, que me ajudou das mais diversas formas na realização desse trabalho. Pai, obrigada por acreditar em mim nos meus momentos de desespero, e assim, me ajudar a acreditar também. Mãe, obrigada por ter feito tantas tarefas por mim enquanto eu dedicava o meu tempo produzindo e por ter cuidado de mim nos dias que eu estava tão absorta em produzir que não me lembrava disso. A todos, obrigada por terem tentado compreender minha ausência em algumas situações, pelas leituras para revisão ortográfica, pelas entrevistas transcritas e pela dedicação do tempo de vocês para me ajudar de alguma forma.

À Kamila, eu não tenho palavras para agradecer todo o tempo dedicado a mim. Obrigada pelo conhecimento compartilhado, pelas ideias brilhantes, por sempre ter estado disponível, até em meio a uma greve de caminhoneiros, e por ter me ajudado em todas as dificuldades encontradas ao longo do caminho. Você foi a idealizadora inicial desse tema e foi uma honra ser orientada por você. Este trabalho, de fato, não existiria sem a sua participação.

A todos os professores, funcionários, colegas de sala, de projetos e da João Pinheiro Jr., que contribuíram de forma especial para a minha formação profissional e acadêmica, que culmina na realização desta monografia.

Às Peixas que, assim como foram as maiores companheiras durante a faculdade, também o foram durante a elaboração desse trabalho. Agradeço pelas ideias compartilhadas, pelo apoio e pela companhia de tantas tardes para escrevermos juntas. Ao Café Noete, por ter nos recebido tão bem e proporcionado o melhor ambiente possível para produzirmos.

Aos amigos da célula, que me proporcionaram um descanso tão necessário em todas as noites de quinta.

Aos entrevistados pelo tempo disponibilizado e pelas experiências compartilhadas. A todos que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste trabalho, muito obrigada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise da força de trabalho da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Estado de Minas Geras, identificando a maneira como é feita a alocação desses profissionais e a qualidade deste processo. A partir disso, busca-se averiguar se há situações de sub alocação ou super alocação desses servidores nos diversos órgãos da Administração Pública, além de levantar a qualidade do trabalho, a capacitação e as atribuições dessa carreira. Adotou-se o pressuposto teórico de que o Planejamento da Força de Trabalho (PFT), uma ferramenta de gestão de pessoas, é essencial para que uma organização tenha a quantidade certa de pessoas, alocadas nos lugares certos e realizando os trabalhos com a maior capacitação e clareza de atribuições. A metodologia utilizada consistiu em pesquisa bibliográfica, análise de tabela de dados sobre os EPPGG, realização de entrevista com 14 gestores e observação participante. Foi constatado que o processo de gestão da força de trabalho EPPGG em Minas Gerais não é feito de acordo com as premissas definidas para um adequado PFT, além de faltar esse planejamento em diversas outras carreiras do Estado. Outra conclusão é que ainda existe necessidade de maior número de EPPGG nas unidades centrais dos órgãos do Estado e, considerando-se as regionais desses órgãos, a demanda é ainda maior. A ausência de planejamento adequado dessa força de trabalho tem gerado alocações que, muitas vezes, não são as mais adequadas diante das demandas do Estado, e que não se ajustam aos perfis profissionais de cada servidor. Assim, é importante a realização desse planejamento por parte da SEPLAG, de forma a adotar uma estratégia de alocação bem definida e adequada às premissas do PFT.

Palavras-chave: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Minas Gerais. Planejamento da Força de Trabalho. Gestão de pessoas. Alocação. Servidores.

ABSTRACT

The objective of this study is to perform a workforce analysis of the career of Specialist in Public Policy and Government Management in the state of Minas Gerais, identifying how these workers are allocated and if the current allocation is adequate. It is also an objective to identify possible under allocation or super allocation's situations among the Public Administration's organs, and learn about these professional's quality of work, training and activities. The theoretical assumption was that a Workforce Planning is essential for an organization to have the right amount of people, allocated in the right work spots, trained to work and with clarity of their activities. To carry out this study, the methodology consisted of bibliographical research, data basis analysis, interview with managers and with the Under Secretary of Personnel Management, and participant observation. As the result, it was verified that the EPPGG workforce planning in Minas Gerais is not based in the premises defined for a good workforce planning, besides showing that this planning is also lacking in several other State's careers. Another conclusion is that there is still a need for a greater number of EPPGG workforce in Minas Gerais, specially including the organs' regionals. This lack of proper planning of this workforce has generated allocations that are often not adequate to the State's demands and do not fit the professional profiles of each public servant. Concluding, the Government of Minas Gerais needs to develop an allocation strategy, based on the premises of the good Workforce Planning.

Keywords: Specialist in Public Policy and Governmental Management. Minas Gerais. Workforce Planning. People management. Allocation. Public Servants.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Subsistemas de Recursos Humanos.....	39
FIGURA 2 – Etapas da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho da SEPLAG-MG.....	47
FIGURA 3 – Macrofluxo da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho....	49
FIGURA 4 – Mapa de abrangência das Diretorias Regionais da SEDESE – Minas Gerais – 2017.....	101
FIGURA 5 – Escritórios Regionais de Florestas e Biodiversidade.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Órgãos escolhidos e suas características.....	54
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de EPPGG por órgão/entidade, com destaque para as 10 maiores.....	70
Gráfico 2 – Porcentagem de EPPGG por órgão/entidade, excluindo a SEPLAG.....	71
Gráfico 3 – Situação de Exercício dos EPPGG.....	73
Gráfico 4 – Presença de EPPGG nos municípios.....	75
Gráfico 5 – Porcentagem de EPPGG ativos e inativos.....	77
Gráfico 6 – Número de evasões por ano da carreira de EPPGG.....	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Alocação dos EPPGG ativos em novembro de 2017.....	68
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE – Advocacia Geral do Estado
ARM/BH – Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana de Belo Horizonte
ARM/VA – Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Vale do Aço
ASSPLAN – Assessoria de Planejamento
BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais
CDA – Centro de Desenvolvimento em Administração
CEDAM – Centro de Desenvolvimento da Administração Pública
CGE – Controladoria Geral do Estado
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CODEMIG – Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais
CSAP – Curso de Graduação em Administração Pública
DASP – Departamento de Administração do Serviço Público
DER/MG – Departamento de Edificações e Estradas de Rodagem de Minas Gerais
ENA – *École Nationale D'Administration*
ENADE – Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENAP – Escola Nacional de Administração Pública
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
EPPGG – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental
ESAF – Escola de Administração Fazendária
ESP-MG – Escola de Saúde Pública do Estado de Minas Gerais
FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
FCS – Fundação Clóvis Salgado
FEAM – Fundação Estadual do Meio Ambiente
FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
FJP – Fundação João Pinheiro
FUNED – Fundação Ezequiel Dias
HEMOMINAS – Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais
IDENE – Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais
IEF – Instituto Estadual de Florestas
IEPHA – Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais
IGC – Índice Geral de Cursos
IPEM – Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado
IPSEMG – Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais
LIP – Licença para Tratar de Interesses Particulares
LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC – Ministério da Educação
NIDEP – Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCMG – Polícia Civil do Estado de Minas Gerais
PFT – Planejamento da Força de Trabalho
PMBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte
PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais
PPA – Plano Plurianual

SCPMO – Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
SEAP – Secretaria de Estado de Administração Prisional
SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SEC – Secretaria de Estado de Cultura
SECCRI – Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais
SECIR – Secretaria de Estado de Cidades e de Integração Regional
SEDA – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário
SEE – Secretaria de Estado de Educação
SEEDIF – Secretaria de Estado Extraordinária de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais
SEESP – Secretaria de Estado de Esportes
SEDECTES – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
SEDESE – Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social
SEDINOR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas
SEDPAC – Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania
SEF – Secretaria de Estado de Fazenda
SEGOV – Secretaria de Estado de Governo
SEGU – Sistema de Escolas de Governo da União
SEMAD – Secretaria de Estado de Meio-Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SERVAS – Serviço Social Autônomo
SES – Secretaria de Estado de Saúde
SESP – Secretaria de Estado de Segurança Pública
SETOP – Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas
SETUR – Secretaria de Estado de Turismo
SPGF – Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
STN – Secretaria do Tesouro Nacional
SUGESP – Subsecretaria de Gestão de Pessoas
TCU – Tribunal de Contas da União
UEMG – Universidade do Estado de Minas Gerais
URFBio – Unidades Regionais de Floresta e Biodiversidade
UTRAMIG – Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A profissionalização da Administração Pública.....	21
2.2 A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	27
2.2.1 <i>As Escolas de Governo e a Escola de Governo Professor Paulo Neves de</i>	28
<i>Carvalho da Fundação João Pinheiro</i>	28
2.2.2 <i>O surgimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão</i>	32
<i>Governamental</i>	32
2.2.3 <i>As atribuições da carreira</i>	34
2.3 O Planejamento da Força de Trabalho	36
2.3.1 <i>Importância do Planejamento da Força de Trabalho na Administração</i>	40
<i>Pública</i>	40
2.3.2 <i>Metodologias de Planejamento da Força de Trabalho</i>	43
3 METODOLOGIA	52
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	57
4.1 Processo de Alocação	57
4.2 Análise Quantitativa.....	66
4.3 Análise Qualitativa	79
4.3.1 Unidades de alocação, atribuições e atividades realizadas pelos EPPGG	80
4.3.2 Capacitação e qualidade do trabalho dos EPPGG	85
4.3.3 Pontos positivos e negativos do trabalho dos EPPGG	90
4.3.4 Avaliação da necessidade de maior ou menor número de EPPGG nos	94
órgãos	94
4.3.5 Avaliação da necessidade de EPPGG nas regionais dos órgãos	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	115
APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas	122
APÊNDICE B – Formulário de Solicitação de Exercício de Servidor EPPGG	127

APÊNDICE C – Formulário de Requerimento de Alteração de Local de Exercício	
.....	130
APÊNDICE D – Formulário para Solicitação de Estagiário.....	132

1 INTRODUÇÃO

A carreira de Administrador Público foi criada em Minas Gerais, no ano de 1986, sendo interrompida temporariamente e, posteriormente restabelecida em 1994 por meio da Lei nº 11.658/1994. Em 1998, o nome dessa carreira passou a ser “Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental”, com a publicação da Lei nº 13.085/1998 (SINDESP, 2015).

A Lei 18.974/2010, que atualmente regulamenta a carreira de EPPGG em Minas Gerais, estabelece como atribuições gerais dessa carreira as seguintes:

- I – a formulação, a supervisão e a avaliação de políticas públicas;
- II – o exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização de processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial. (Lei 18.974, 2010, artigo 4º).

O ingresso na carreira de EPPGG em Minas Gerais se dá por meio de Concurso Público, sendo que a primeira etapa consiste em uma prova de conhecimentos relativos à escolaridade básica, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), e a segunda consiste na realização e conclusão do Curso de Graduação em Administração Pública – CSAP, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho (Lei nº 18.974, 2010). Em janeiro de 2018 foi publicada a Lei nº 22.929, que altera a Lei nº 18.974, acrescentando o artigo 8º, que define cotas raciais e de renda para as vagas previstas no edital do concurso para a carreira. Essa carreira faz parte de um processo amplo de profissionalização da gestão pública, tendo em vista que esses servidores são preparados durante quatro anos no CSAP para atuarem de forma qualificada e coerente com os objetivos da administração pública do Estado de Minas Gerais.

Tendo em vista sua formação generalista, os EPPGG mineiros podem exercer suas funções nas unidades administrativas de órgãos e entidades da Administração Direta ou Indireta do Poder Executivo do estado, porém, sua lotação se dá no Quadro de Pessoal da SEPLAG (Lei nº 18.974,2010).

Uma vez que a carreira de EPPGG é uma carreira estratégica para o Estado, conforme previsto no caput da Lei nº 18.974, e considerando os recursos públicos

investidos nela, é importante que seja feito um adequado planejamento de sua força de trabalho (PFT).

Um Planejamento da Força de Trabalho - PFT, é uma ferramenta utilizada para analisar o quadro de pessoal de um ente, avaliando-o quantitativa e qualitativamente, propondo uma estimativa para o quadro ideal, em direção ao sucesso e alcance das metas da organização (ROCHA e MORAIS, 2009). Considerando essa definição, realizar um PFT para o cargo de EPPGG significa definir o quantitativo de profissionais necessários e sua melhor alocação nos órgãos e entidades do poder executivo estadual, para atender às necessidades do Estado. Além disso, realizar esse planejamento implica em um entendimento das competências necessárias para que o profissional atenda às suas atribuições e tarefas, avaliando, portanto, a capacitação desses servidores e a qualidade do trabalho por eles desempenhado.

Posto isso, o trabalho abordará a temática do Planejamento da Força de Trabalho da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Estado de Minas Gerais, buscando responder à seguinte questão: Em que medida o quantitativo dos cargos existentes e a atual alocação desses especialistas atendem às demandas da Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

Sendo assim, tem-se como objetivo geral de pesquisa a avaliação da atual alocação dos servidores EPPGG nos órgãos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, abordada de forma quantitativa e qualitativa. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o quantitativo de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental nos Órgãos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais e sua alocação;
- Avaliar o processo de alocação dos EPPGG realizado pela SEPLAG, à luz dos pressupostos do Planejamento da Força de Trabalho;
- Analisar a existência de excedente ou sub alocação de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental em Órgãos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais, buscando compreender os motivos dessas ocorrências, caso existam;
- Analisar a capacitação e a qualidade do trabalho dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental alocados nos órgãos, à luz de suas atribuições e das tarefas a eles destinadas;

- Identificar o quantitativo e alocação ideal de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental necessários ao atendimento das demandas da Administração Pública mineira, a partir da ferramenta do Planejamento da Força de Trabalho.

É importante ressaltar que os três últimos objetivos específicos serão trabalhados apenas em quatro órgãos da Administração Pública mineira, sendo eles a Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social - SEDESE, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais, juntamente ao Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas Gerais - SEDINOR/IDENE, a Fundação João Pinheiro - FJP, e o Instituto Estadual de Florestas - IEF.

Este recorte foi feito pela falta de tempo hábil e recursos para realizar o processo em todos os órgãos com a presença de EPPGG em seu quadro funcional. Os motivos para a escolha de tais órgãos em detrimento de outros foram a quantidade de EPPGG presentes no quadro funcional e o tipo de organização, se órgão da Administração Direta ou Indireta. Os critérios da escolha são explicados com maior detalhamento ao longo deste trabalho.

Assim, para a realização deste trabalho, a metodologia utilizada será de pesquisa bibliográfica; observação participante, uma vez que a autora realizou estágio obrigatório no Núcleo e Subsecretaria responsável pela alocação dos EPPGG; de entrevistas semi-estruturadas com gestores; e análise de banco de dados. Posteriormente, a metodologia será apresentada de forma detalhada.

Um adequado Planejamento da Força de Trabalho no setor público contribui para a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública. O dimensionamento do número adequado de servidores e sua alocação correta gera diminuição de gastos desnecessários e de servidores ociosos que poderiam estar alocados em outras tarefas e órgãos, além de evitar sobrecarga de trabalho e contribuir para a motivação e para a valorização do trabalho dos servidores. Isso mostra que tratar desse planejamento é de extrema importância para a melhoria do atendimento do setor público às demandas da população mineira.

Cabe ressaltar que esse método chamado Planejamento da Força de Trabalho é extremamente importante para a realização de afirmações concretas a respeito de quantos trabalhadores são necessários em uma organização (SERRANO, 2016).

Isso é essencial considerando o contexto recente do Brasil, em que todos os governos foram submetidos a restrições orçamentárias (TRIDAPALLI, FERNANDES e MACHADO, 2011), o que inclui o Governo do Estado de Minas Gerais.

Considerando especificamente o Planejamento da Força de Trabalho da carreira de EPPGG, este é de grande importância, uma vez que a carreira conta com uma formação diferenciada, por meio da Escola de Governo de Minas Gerais e configurando um curso sempre reconhecido entre os melhores do país, contando com um significativo investimento de recursos públicos. Além disso, dada a formação de quatro anos oferecida a esses servidores, que os prepara para atuar no serviço público, é importante que esses recursos humanos sejam alocados corretamente e existam em um número adequado às necessidades do estado, uma vez que o investimento feito pelo estado é grande.

Outra justificativa para a realização deste trabalho está na situação atual da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais. Devido a restrições orçamentárias, o Curso de graduação em administração pública oferecido pela Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, responsável pela formação dos EPPGG de Minas Gerais, sofreu reduções sucessivas de vagas, passando de oitenta ao ano em 2016 para quarenta ao ano, a partir de 2017. Diante dessas mudanças, é preciso compreender as atribuições desses especialistas e suas possibilidades de trabalho, no sentido de identificar a necessidade quantitativa e qualitativa e de alocação para esses cargos nos próximos anos, com vistas ao melhor atendimento dos objetivos da Administração Pública de Minas Gerais.

Diante disso, este trabalho está dividido em quatro partes. Inicialmente é feita uma revisão da bibliografia, no Capítulo 2, sobre a profissionalização da Administração Pública e uma apresentação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental e suas atribuições presentes em lei. Analisa-se ainda diferentes metodologias utilizadas para a realização de um Planejamento da Força de Trabalho - PFT. Posteriormente, a metodologia escolhida para a realização das análises deste trabalho é apresentada, no Capítulo 3. Partindo para o Capítulo 4, referente à análise dos resultados, esta é realizado em duas frentes: a quantitativa, focada nos números das alocações, das situações funcionais dos EPPGG e nos dados ao longo dos anos e, posteriormente, a qualitativa, realizando um maior

aprofundamento na realidade de cada unidade selecionada e na percepção dos gestores. Cabe destacar que a análise quantitativa abrange todos os órgãos da Administração Pública mineira, enquanto a qualitativa apenas os quatro órgãos selecionados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, é apresentado um referencial teórico, baseado em uma revisão bibliográfica de textos que dizem respeito à profissionalização da Administração Pública, às Escolas de Governo e à carreira de EPPGG e ao Planejamento da Força de Trabalho.

2.1 A profissionalização da Administração Pública

Segundo De Toni (2005), a profissionalização da administração pública pode ser vista como um desenvolvimento de competências de forma contínua e uma democratização das relações de trabalho. Alguns de seus requisitos são a redução da contratação de pessoal sem realização de concurso público e a implantação de um sistema de mérito (CRUZ, 2005). Além disso, a profissionalização aborda fatores como a estruturação das carreiras, a qualificação dos servidores e incentivos ao desempenho (COELHO, 2007).

Essa profissionalização está incluída em uma agenda positiva que, segundo Farias e Gaetani (2002, p. 1) “inclui a consolidação do Estado democrático, a estabilização macroeconômica, a integração competitiva do país no comércio internacional e a ocupação pelo Brasil do lugar que lhe cabe na nova ordem mundial”. Cabe destacar que a profissionalização se caracteriza como um processo que é permanente, demandando constante busca de ganho de produtividade e de capacitação (COELHO, 2007).

Outro conceito complementar sobre a profissionalização do serviço público é o de Pacheco (2010, p. 294), que conceitua a profissionalização como “capacidade de mensurar e avaliar resultados, controlar custos e buscar eficiência, comunicar, comparar resultados, avaliar desempenho”, com o foco no provimento de melhores políticas públicas, em capacitação e com um conceito de carreiras revisado e com maior mobilidade. Nesse contexto a autora defende que é preciso promover o mérito adequadamente, em contraponto aos que ocorre na maior parte das vezes: uma desfiguração do mérito sob o argumento da igualdade meramente formal, o que não garante a equidade.

Farias e Gaetani (2002) citam vários países que foram referências para o Brasil quando da busca pela profissionalização: Portugal com a cultura formalista,

Estados Unidos, França e sua estrutura de carreiras e a escola de elite ENA (École Nationale D'Administration - Escola Nacional de Administração) e o Reino Unido. Esses autores caracterizam a profissionalização como um desafio:

A profissionalização é um desafio histórico, inescapável, permanente e contemporâneo. Histórico porque trata-se de uma tarefa inacabada. É inescapável porque nenhum país desenvolveu-se de forma sustentável sem profissionalizar sua administração pública. É um desafio permanente porque vai colocar-se sempre, para qualquer tipo de Estado. Finalmente, trata-se de um desafio contemporâneo porque precisa incorporar novos conteúdos, necessidades e tecnologias para ser enfrentado. (FARIAS e GAETANI, 2002, p. 2).

No Brasil, o processo de profissionalização da administração pública se iniciou em 1938, no período do Estado Novo, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) (COELHO, 2007). Esse departamento proporcionou uma caminhada em direção à burocracia weberiana, que é baseada no:

conceito do poder racional-legal, baseado no caráter legal das normas e regulamentos; no caráter formal das comunicações; no caráter racional e na divisão do trabalho; em rotinas, normas e procedimentos padronizados; na competência técnica e meritocrática; na especialização da administração, que é separada da propriedade; na completa previsibilidade do funcionamento da organização; na profissionalização dos servidores e/ou empregados; na ideia de carreira estruturada; na hierarquia funcional ou de autoridade; e no "universalismo de procedimentos. (COELHO, 2007, p. 4).

Seguindo para a década de 50, abrangendo o segundo governo Vargas e o período Kubitschek, houve um projeto desenvolvimentista e a criação de grandes estatais. Porém, o "duplo padrão" de remunerações e competências entre os altos e os baixos escalões que foi gerado no período anterior foi mantido. Na década de 60, com o advento da ditadura militar, há divergência entre a opinião de autores. Segundo Coelho (2007), nesse período houve uma reforma administrativa, com ampliação da administração indireta e maior profissionalização do serviço público. Por sua vez, Abrucio (2007) destaca que houve uma potencialização de alguns problemas históricos do serviço público no Brasil como a politização da burocracia e o descontrole financeiro.

Até os anos 70, com as reformas ocorridas em vários países, "o conceito de 'profissionalização' no setor público foi entendido como a estruturação de carreiras, o ingresso por concurso público e a promoção por mérito" (PACHECO, 2010, p. 301).

Depois da crise do estado na década de 80 o conceito de profissionalização foi ampliado, pois os países com burocracias sólidas, ao passarem pela crise e pressão por melhores resultados, perceberam que o conceito antigo era importante, porém não suficiente, dado o não atingimento dos resultados esperados (PACHECO, 2010).

No final dos anos 80, no governo Sarney, ocorreram as reformas das finanças públicas e a criação da Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Seguiu-se então o texto da Constituição de 1988, que estabeleceu uma reforma do serviço civil, reforçando a seleção por concurso público, buscando maior descentralização e o fortalecimento do controle externo da Administração Pública, mudanças que, todavia, não foram completamente concretizadas. Além disso, a Constituição Federal de 88 gerou um aumento do corporativismo estatal, com falsas isonomias por meio de benefícios e gratificações (ABRUCIO, 2007). Nessa mesma década houve a criação das Escolas de Governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e o Centro de Desenvolvimento da Administração Pública (CEDAM) (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017).

Já no período Collor houve uma institucionalização da corrupção e uma desorganização do serviço público por trás do que parecia um discurso modernizador (COELHO, 2007). Sobre esse período, Abrucio (2007) destaca a redução das atividades estatais essenciais e a criação de um regime jurídico único extremamente corporativista.

Após um período sem grandes iniciativas reformistas, em 1995, com Bresser-Pereira, houve a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instituindo uma agenda voltada para a profissionalização e modernização (COELHO, 2007). Nesse período, Pacheco (2010) explicita que foi um momento de ênfase em atividades essenciais do estado, e passaram a haver concursos anuais para nível superior, enquanto os cargos de nível médio ou de apoio continuaram em um processo de terceirização.

As maiores mudanças disseram respeito ao aperfeiçoamento da reforma do serviço civil, a uma administração voltada para resultados, à revitalização das capacitações pela ENAP, à reorganização administrativa no governo federal, à realização dos concursos públicos e às emendas constitucionais, que instituíram medidas como o teto para gastos com o funcionalismo e a introdução do princípio da eficiência (ABRUCIO, 2007). Em 2001 ocorreu o importante marco de, pela primeira

vez na história da Administração Pública brasileira, os servidores de nível superior serem mais da metade da força de trabalho do governo federal, algo gerado por um esforço da administração pública para a criação desse perfil, mais voltado para a formulação e avaliação de Políticas Públicas (COELHO, 2007). Mesmo assim, parte das reformas, sem forças para se sustentarem ampla e continuamente, não tiveram resultados, em parte pela dificuldade de trazer as mudanças para as peculiaridades do Brasil (ABRUCIO, 2007).

A partir do período Lula houve um movimento em direção à reversão das terceirizações e ao mantimento de um único regime de trabalho, com o reforço do benefício da estabilidade e, após 2006, com a criação das “fundações estatais”, houve as contratações pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), buscando eficiência e agilidade (PACHECO, 2010). Mesmo que a reforma da gestão pública não tenha sido parte da agenda governamental desse período, houve um reforço das iniciativas modernizadoras anteriores, como a governança eletrônica e a discussão do Plano Plurianual (PPA) com a sociedade (ABRUCIO, 2007).

De acordo com Farias e Gaetani (2002, p. 1-2), na busca pela modernização existem linhas principais de atuação do governo, sendo elas:

a) a institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, b) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, c) a gestão integrada dos aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de recursos humanos, d) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em recursos humanos através da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e e) a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios. (FARIAS e GAETANI, 2002, p. 1-2).

Assim, esses autores defendem que as políticas de Gestão de Pessoas do estado devem ser integradas às demais Políticas Públicas, para que possa ser feito dimensionamento e especificações adequadas da força de trabalho e para que as estruturas organizacionais e os impactos financeiros da gestão de pessoas possam ser contemplados (FARIAS e GAETANI, 2002).

Abrucio (2007) também destaca que a profissionalização é um dos quatro eixos centrais para a agenda reformista, seguido da eficiência, da efetividade e da transparência/*accountability*. Dentro da profissionalização o autor destaca a redução

dos cargos em comissão, a profissionalização do alto escalão, a redefinição e fortalecimento das carreiras estratégicas, o maior investimento em capacitação dos servidores e a construção de um novo relacionamento entre estado e sindicatos (ABRUCIO, 2007).

Pesquisas realizadas entre 1999 (EVANS e RAUCH, 1999) e 2005 (ZUVANIC e IACOVIELLO, 2005) mostraram o Brasil como um destaque latino-americano no quesito da profissionalização da Administração Pública, cumprindo os requisitos da burocracia clássica. Pacheco (2010) explica que a causa para esse resultado positivo é que o Brasil foi pioneiro, dentre os países da América Latina, na construção de corpos permanentes de Estado e instauração dos concursos públicos.

Em contrapartida, essa mesma autora declara que “as tentativas de constituição de uma burocracia nos moldes weberianos no Brasil pautaram-se por uma interpretação rígida dos parâmetros clássicos” (PACHECO, 2010, p. 291). Ela defende que isso foi causado por uma visão rígida da necessidade de proteger os servidores das perseguições políticas e que isso gerou “impedimentos concretos e constrangimentos legais a uma efetiva gestão de pessoas no setor público” (PACHECO, 2010, p. 291), o que beneficiou mais o funcionalismo do que a sociedade.

Assim, mesmo que um dos objetivos da profissionalização seja diminuir a discricionariedade dos governantes em relação à gestão e admissão de servidores, protegendo os últimos de decisões arbitrárias, Pacheco (2010) defende que o foco deve estar na qualificação dos servidores e no perfil requerido. As experiências dos países detentores de uma burocracia profissional e meritocrática, como a França, o Canadá e a Itália, exemplificam o argumento da autora, uma vez que esses países investem na contínua capacitação dos servidores e carreiras, inclusive incorporando aos processos seletivos uma etapa final obrigatória de capacitação, que consiste em cursos de formação (CRUZ, 2010).

Como resposta à algumas das lacunas da profissionalização do serviço público no Brasil, surgem as chamadas Escolas de Governo. Cavalcante e Carvalho (2017) ressaltam a importância das escolas de governo no processo de profissionalização da administração pública:

Nesse processo, é fundamental destacar o papel das escolas de governo, responsáveis pela formação inicial dos novos burocratas, bem como por atividades de desenvolvimento continuado, pós-graduação e pesquisa, e disseminação de conhecimento em gestão pública, dimensões cruciais em processos de profissionalização e valorização do servidor público. (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017, p. 19).

Assim, conforme dito anteriormente, na década de 1980, surge a ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. Cabe destacar que, mesmo com a grande demanda por capacitação do serviço público no Brasil, as escolas de governo passaram a constar formalmente na Constituição apenas em 1998, por meio da Emenda Constitucional nº 19 que “estabelece que os governos federal e estaduais devem manter escolas de governo com vistas à formação e ao aperfeiçoamento do quadro funcional” (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017, p. 19).

A importância das escolas de governo gerou sua proliferação em nível nacional, objetivando uma permanente capacitação dos servidores públicos nas diferentes esferas de governo e nos três Poderes (DA FONSECA *et al.*, 2015).

Em 2014, apenas em âmbito federal, havia 17 escolas de governo compondo o Sistema de Escolas de Governo da União (SEGU), e essas não se restringem à formação inicial dos servidores, mas atuam também no desenvolvimento do corpo gerencial e de todo o quadro de pessoal, oferecendo cursos de pós-graduação e desenvolvendo pesquisas para disseminação de conhecimento (CAVALCANTE e CARVALHO, 2017). Alguns dos papéis dessas escolas são reforçados por Marconi (2010), que defende o seu fortalecimento:

viabilizar a implementação de uma política de capacitação que possua diretrizes claras e um planejamento bem estruturado. Além dos cursos tradicionais, podem ser utilizados outros mecanismos para treinar e capacitar os servidores, tais como a realização de programas de treinamento à distância, a disseminação de manuais de normas e procedimento... (MARCONI, 2010, p. 267).

Em 1992 foi criada a Escola de Governo do Estado de Minas Gerais, hoje chamada de Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Essa escola existe dentro da estrutura da Fundação João Pinheiro, órgão da Administração Indireta do Estado de Minas Gerais, para gerar profissionalização e modernização da Administração Pública Mineira. Dentre suas atribuições inclui a formação,

anualmente, de profissionais capacitados para trabalhar na Administração Pública Estadual, chamados Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

A ligação do surgimento da Escola de Governo de Minas Gerais com o movimento em direção à profissionalização da administração pública fica mais clara ao poder ser constatada a presença de grandes escolas voltadas à profissionalização e capacitação dos servidores públicos em alguns dos países que inspiraram esse movimento no Brasil, como é o caso da França (ENA) e do Reino Unido (*Civil Service College*) (CRUZ, 2005).

De acordo com Marconi (2010), a criação de uma carreira como a dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental é de extrema importância para suprir, de forma permanente, parte das necessidades de quadros de pessoal, além de trazer capacidade técnica elevada para sua atuação nos órgãos da Administração Pública (MARCONI, 2010).

Diante disso, a próxima seção dedica-se a analisar a experiência mineira em busca da profissionalização, por meio da criação da carreira de EPPGG e da Escola de Governo, possibilitando a formação de gestores especializados, com formação de excelência, além de uma capacitação contínua e produção de conteúdo na área de Administração Pública.

2.2 A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

O entendimento sobre a carreira de Especialista de Políticas Pública e Gestão Governamental, bem como seu surgimento e suas atribuições, são pontos de extrema importância para subsidiar um Planejamento da Força de Trabalho dessa carreira. Isso porque o contexto e objetivo do surgimento da carreira, bem como as atribuições destinadas a ela, impactam diretamente sobre a adequação do trabalho realizado diante do esperado e da quantidade necessária desses servidores. Assim, a seguir, será apresentado o contexto do surgimento da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, escola essa responsável pela formação dos EPPGG, o contexto do surgimento dessa carreira e suas atribuições.

2.2.1 A Escolas de Governo e a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro

De acordo com Rossi *et al* (2011), houve alguns acontecimentos históricos que influenciaram os cursos de Administração Pública no país que, portanto, são importantes para examinar o contexto da criação e características das escolas de governo no Brasil. Esses acontecimentos são o enfraquecimento do Estado na década de 1980, as buscas por reforma na década seguinte e, nos anos 2000, os impulsos para redefinição do papel do Estado.

A Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 foi uma legislação de extrema importância para a criação das Escolas de Governo no Brasil, sendo o primeiro instrumento legal a determinar a necessidade das escolas de governo nos âmbitos da União, dos Estados e do Distrito Federal:

A União, os Estados 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, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados. (BRASIL, 1998, EC 19 de 04/06/1998).

Cabe destacar que, de acordo com Holanda (2005, p. 24), “por detrás de um núcleo importante da burocracia, que tinha revelado uma certa competência, sempre havia o esforço de uma escola”, como é o caso da diplomacia brasileira com o Instituto Rio Branco e a Escola de Administração Fazendária (ESAF), argumento este que reforça a importância da criação e permanência das escolas de governo.

A ENAP - Escola Nacional de Administração Pública, foi criada nos anos 80, década esta que teve seus últimos anos caracterizados por mudanças e debates sobre a reforma e modernização do estado (ROSSI *et al*, 2011). Essa escola, que já havia sido proposta desde o governo Figueiredo e que pretendia seguir os moldes da ENA (École Nationale d'Administration) e de outras experiências internacionais, foi idealizada com o objetivo de criar uma elite de servidores públicos capacitados para buscar soluções para as questões da Administração Pública brasileira (HOLANDA, 2005).

Segundo Coelho (2006), em 1995, ano da reforma do estado proposta por Bresser Pereira, haviam apenas treze cursos no Brasil voltados para a Administração

Pública. Já na década seguinte esse número aumentou expressivamente, chegando a 52 cursos em 2006.

Conforme Peci e Cavalcanti (2007, p. 133):

na sua estruturação enquanto um campo distinto de conhecimento, a administração pública e o seu ensino no contexto brasileiro encontram sua principal fonte de inspiração em uma síntese peculiar de duas correntes aparentemente contraditórias: a norte-americana e a europeia.

Considerando a influência da corrente europeia, essa se dá por uma orientação marcada pela burocracia e pelo Direito. Cabe destacar também a influência da ENA - École Nationale d'Administration da França, na criação das Escolas de Governo do Brasil (OLIVEIRA, 2009). Já a respeito da influência americana, pode-se dizer que ela pode ser vista pelo foco dado para as ciências administrativas como campo de conhecimento próprio (PECI e CAVALCANTI, 2007). Porém, diante de tudo isso, é importante ressaltar que esse campo de conhecimento ainda está em processo de consolidação no Brasil e um exemplo disso é o fato de a consolidação e regulamentação da profissão de administrador público no país ter se dado apenas em meados dos anos 60 (ROSSI *et al*, 2011).

Em Minas Gerais, a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, que compõe a Fundação João Pinheiro, órgão da Administração Indireta do Estado de Minas Gerais, como uma de suas diretorias, é a responsável pela formação dos EPPGG. Essa escola, criada em 1992, tem como missão a formação, capacitação continuada e desenvolvimento de pesquisas na área de Administração Pública com vistas à sua profissionalização e modernização (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013) e oferece tanto o CSAP - Curso de Graduação em Administração Pública, quanto especializações, mestrados e cursos de capacitação (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013).

Anteriormente à criação da Escola de Governo, o Curso de Graduação em Administração Pública já era ministrado por uma outra diretoria da Fundação João Pinheiro, chamada Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA), desde 1986 (OLIVEIRA, 2009), e teve seu funcionamento autorizado pelo Decreto Federal nº 92.745 de 04 de junho desse mesmo ano e, posteriormente, teve seu funcionamento renovado pelo Decreto Estadual nº 42.735 de 08 de julho de 2002 (CRUZ, 2005).

Segundo Afonso (2001), a Escola foi criada para ser uma instituição autônoma e permanente de capacitação e formação de servidores para atuarem na profissionalização e modernização da Administração Pública e, ao mesmo tempo, ser uma instituição dependente da Fundação João Pinheiro orçamentariamente. É importante destacar o reconhecimento dessa escola, que conta com excelente avaliação do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais (ROSSI *et al*, 2011), além das avaliações do Ministério da Educação (MEC), como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e o Índice Geral de Cursos (IGC).

A Fundação João Pinheiro (2013) elenca as atribuições da Escola de Governo como sendo as seguintes:

- I - promover a formação profissional em técnicas e competências demandadas na modernização administrativa do setor público, mediante a oferta de cursos de graduação e pós-graduação, de cursos de capacitação e treinamento, presenciais ou à distância, assim como outros programas especiais, inclusive para a iniciativa privada;
- II - desenvolver projetos de extensão;
- III - desenvolver estudos e pesquisas relativos à administração pública e áreas afins;
- IV - promover a cooperação técnica e acadêmica com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais. (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2013, “Objetivos e Competências Legais”).

Essas atribuições, em específico no curso de graduação, se concretizam por meio de atividades oferecidas como o Estágio Curricular Supervisionado, que consiste em 500 horas de estágio em um órgão da administração pública e realização do Trabalho de Conclusão de Curso alinhado ao estágio realizado; as atividades de extensão e imersão promovidas pela Gerência de Ensino e Relações Institucionais, com o objetivo de oferecer aos alunos contato com a realidade social do país, do estado e da Administração Pública; os intercâmbios; e as temáticas lecionadas em sala de aula (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017).

Já como objetivos específicos do CSAP, Coutinho e Bernardo (2010) elencaram quatro:

- a formação de servidores para composição dos quadros para o setor público; o fortalecimento de competências na área de gestão governamental; o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com as questões e problemas da administração pública o treinamento dos alunos em órgãos governamentais na formulação e execução de políticas públicas. (COUTINHO e BERNARDO, 2010, p. 11).

O ingresso especificamente para a graduação se dá por Concurso Público (atualmente utilizando-se apenas da prova do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM para o processo seletivo). Esse curso é oferecido de maneira gratuita e os alunos recebem uma bolsa mensal no valor de um salário mínimo (Lei nº 18.974, 2010).

Já o servidor público do Poder Estadual que é aprovado no Concurso, para prestar o curso, recebe dispensa de ponto no horário das aulas e permanece recebendo a remuneração de seu cargo efetivo, em detrimento da bolsa mensal oferecida aos alunos, ressaltando apenas a necessidade de aprovação do órgão de origem (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017).

Cabe destacar que este é a única graduação em Administração Pública no Brasil que tem a conclusão do curso vinculado diretamente ao ingresso em uma carreira pública, uma vez que em outros estados a carreira de EPPGG é composta por profissionais que já ingressam com nível superior e que são aprovados em concurso e submetidos à treinamento (COUTINHO e BERNARDO, 2010). Até o ano de 2003, eram oferecidas 40 vagas ao ano na Escola de Governo e, a partir de 2004, passaram a ser oferecidas 80 vagas ao ano, sendo 40 para cada semestre. Já em 2017, voltaram a ser oferecidas apenas 40 vagas ao ano.

O CSAP é reconhecido pelo MEC desde 1994 pela portaria MEC nº 1.275 e a lei que o regulamenta se trata da Lei Estadual nº 11.685 desse mesmo ano. Os aprovados, ao concluir o curso, são nomeados para o cargo inicial da carreira de EPPGG, sendo assim, passam a ser lotados na SEPLAG e são alocados em um dos órgãos do executivo estadual ou cedidos para órgãos de outros poderes. Após a nomeação, o servidor deve permanecer na carreira por, pelo menos, três anos (que corresponde ao período do estágio probatório), sob pena de ressarcir o valor atualizado dos serviços oferecidos a ele pelo Estado, incluindo o valor da bolsa mensal (Edital SEPLAG/FJP nº. 002/2017).

O processo de alocação do EPPGG, tanto dentro da SEPLAG, quanto em outros órgãos e até mesmo para o período de estágio obrigatório, é, atualmente, realizado pelo Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas (NIDEP) da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) da SEPLAG. É previsto que essa alocação seja feita de forma a alinhar o perfil do servidor/aluno às necessidades e

demandas estratégicas do Estado, de acordo com o Decreto Estadual nº 45.600 de 2011 (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017).

É sabido que é feito um grande investimento, inclusive monetário, por parte do Estado de Minas Gerais, para a formação desses profissionais e manutenção desse curso (OLIVEIRA, 2009), o que aponta para a necessidade de um planejamento de força de trabalho, de modo que esses recursos sejam aplicados da forma mais adequada possível, dando retorno para o Estado e, em última instância, para a sociedade mineira. Esses investimentos financeiros advêm da natureza gratuita do curso e da bolsa mensal oferecida aos estudantes.

2.2.2 O surgimento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental

Em outubro de 1989, por meio da Lei nº 7.834, foi criada a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) em âmbito nacional, com o objetivo de formar gestores com visão sistêmica, abrangente e integrada sobre a Administração Pública (OLIVEIRA, 2009). Essa lei foi revogada em agosto de 1991 por meio da Lei 8.216, porém a carreira foi restaurada com a Lei 8.460 de 1992, que restabeleceu a Lei 7.834 de 1989, anulando sua revogação. Em agosto de 2004 foi decretada a regulamentação dessa carreira, com o Decreto nº 5.176.

Em Minas Gerais, foi criada a carreira de Administrador Público em 1986, com a instituição da Lei nº 9.360. Em 1994, após alguns anos de descontinuidade dessa carreira, ocorreu a publicação da Lei nº 11.658, que reestabeleceu a carreira de Administrador Público. Já em 1998, por meio da Lei nº 13.085 foi criada a carreira específica de “Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental” (SINDESP, 2015).

Apesar de haver a criação da carreira de EPPGG em 1998, apenas em 2004, ocorreu a substituição do cargo de Administrador Público pelo cargo de EPPGG, em Minas Gerais. A Lei nº 15.304, promulgada pelo então governador de Minas Gerais em 11 de agosto de 2004, foi a responsável por fazer alterações nesse cargo no estado (OLIVEIRA, 2009). Algumas dessas alterações se trataram da determinação dos órgãos de exercício dos EPPGG e das suas atribuições. Essa lei aborda tópicos

como a lotação, os possíveis locais de exercício, as atribuições, o ingresso na carreira, progressão e promoção e as etapas do concurso público.

A lei mais recente a respeito dessa carreira em Minas Gerais se trata da Lei nº 18.974 de 29 de junho de 2010. De acordo com o seu caput essa lei “Estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (...) e dá outras providências” (Lei nº 18.974, 2010, caput) e também apresenta as atribuições gerais desses servidores.

De acordo com Oliveira (2009, p. 14 e 15), em Minas Gerais, a Escola de Governo é a porta principal de formação de administradores públicos e ela tem como objetivo “formar profissionais qualificados para atuar em gestão governamental e, ainda, na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas para o estado de Minas Gerais”, os chamados EPPGG. Segundo a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, essa carreira deve ter a capacidade de atuação entre os ideais técnicos e as demandas políticas e deve fortalecer o nível estratégico do governo (SEPLAG, 2018).

Em relação ao quantitativo desses profissionais no Estado de Minas Gerais, a Lei Estadual nº 22.257, de 2016, redefiniu que seu total de vagas é de 1277. Na data de março de 2017, segundo o Portal da Transparência de Minas Gerais, havia em exercício no Poder Executivo Estadual o total de 634 EPPGG. Já de acordo com os dados da Secretaria de Registro e Controle Acadêmico da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, o Curso de Graduação em Administração Pública havia formado 1018 alunos até o início desse mesmo ano (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017), o que mostra a taxa de evasão ocorrida na carreira nos últimos anos, uma vez que, por ser uma carreira relativamente nova, conta com poucos profissionais aposentados.

Com o ingresso na carreira, esse profissional é nomeado para o cargo em seu nível I, grau A. Já sua remuneração se inicia em, aproximadamente, R\$ 5.100,00 (este valor inclui a parcela variável correspondente à Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional) e sua jornada semanal de trabalho é de 40 horas (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2017). Suas atribuições são definidas por lei e serão abordadas no tópico seguinte.

2.2.3 As atribuições da carreira

De acordo com Cruz (2005), o Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pode ser caracterizado como um servidor que tem a capacidade de atuar em diversas funções, como as de coordenação, direção e supervisão, em diferentes níveis e áreas da Administração Pública. Esses profissionais também atuam com o gerenciamento e execução de atividades relacionadas à Políticas Públicas, nos âmbitos de sua elaboração, implementação e coordenação e atividades ligadas à projetos de inovação e modernização (COUTINHO e BERNARDO, 2010).

A expectativa em relação a esse profissional descrita por Ferrarezi e Zimbrão (2006, p. 71), é de que este servidor:

seja capaz de assimilar criticamente as mudanças e adaptar-se a elas e que auxilie e promova inovações organizacionais e utilize técnicas de gestão eficazes e eficientes, tendo sempre em vista a promoção dos direitos do cidadão e o compromisso com o alcance de resultados na administração pública. (FERRAREZI e DA SILVA, 2006, p. 71).

Considerando a legislação a respeito dessa temática, a Lei Estadual 18.974 de 2010 define, em seu artigo 4º, as atribuições gerais dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental como as seguintes:

I – a formulação, a supervisão e a avaliação de políticas públicas;
II – o exercício de atividades relacionadas às áreas de planejamento e avaliação, administração financeira e orçamentária, contabilidade, modernização da gestão, racionalização de processos, gestão e tecnologia da informação, recursos logísticos, recursos materiais, recursos humanos e administração patrimonial. (MINAS GERAIS, 2010, Art. 4º).

No parágrafo 1º desse mesmo artigo foi definido que “As atribuições específicas do Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental serão definidas em decreto” (MINAS GERAIS, 2010, Art. 4º, § 1º). Diante disso, o Decreto nº 46.030 de 17 de agosto de 2012, veio para cumprir essa função. Em seu Anexo I, determinou as atribuições específicas da carreira de EPPGG:

Participar da elaboração, desenvolvimento, planejamento, implementação, execução, suporte, acompanhamento e avaliação de atividades, planos, projetos, programas ou estudos ligados às áreas de: gestão de pessoas, gestão social, comunicação, gestão da informação, governança eletrônica, estatística, recursos logísticos, materiais e patrimoniais, economia,

planejamento, orçamento, finanças, contabilidade, gestão estratégica, gestão de projetos, gestão de processos, bem como a informações operacionais e gerenciais e ao desenvolvimento, inovação e modernização organizacional.

Gerenciar, executar e orientar atividades e tarefas necessárias à elaboração, ao planejamento, à implementação, à supervisão, à garantia da qualidade, ao controle e à coordenação de políticas públicas.

Elaborar, propor, coordenar e acompanhar projetos e iniciativas de inovação e modernização do modelo de gestão do arranjo institucional.

Elaborar, propor, acompanhar e/ou monitorar as metas firmadas por meio de contratualização de resultados.

Participar da elaboração de diretrizes conforme as necessidades presentes e futuras da instituição, e da decisão sobre as políticas de ação, normas e medidas a serem propostas.

Articular, de maneira sistêmica, os recursos, os processos e as capacidades técnicas disponíveis à consecução dos objetivos institucionais.

Apresentar e/ou expor trabalhos nas áreas correlatas à sua área de atuação.

Promover e incentivar, em seu âmbito de atuação, o compartilhamento de informações e a busca de experiências entre as instituições.
Participar de atividades de elaboração, proposição e acompanhamento do cumprimento das normas, instruções e regulamentos da instituição.

Prestar assessoramento técnico e especializado em sua área de atuação a dirigentes de instituições.

Executar outras atividades correlatas, compatíveis com as atribuições gerais definidas no art. 4º da Lei nº 18.974, de 2010, conforme necessidade do serviço e orientação superior ou norma interna adotada pelo órgão ou entidade. (Decreto nº 46.030, 2012, Anexo I).

Conforme Oliveira (2009), a carreira de EPPGG contava com um alto índice de evasão, o que foi abordado anteriormente neste trabalho. Diante disso, considerando sua importância para o Estado de Minas Gerais, vista como estratégica desde a sua criação, em 2010 houve uma reestruturação dessa carreira, de forma a torna-la mais atrativa, permitindo maior retenção desses profissionais e maior equidade externa, se comparado com outras carreiras de EPPGG no Brasil, equidade esta que se configura como um dos maiores problemas relacionados à gestão de pessoas no setor público.

Assim é possível concluir que a referida carreira tem uma área de atuação bastante ampla, podendo atuar em todas as Secretarias de Estado e em diversas

entidades da Administração Indireta, além de poder atuar em várias unidades dentro desses órgãos, desempenhando diferentes tipos de tarefas para o benefício da Administração Pública de Minas Gerais. Deste modo, a realização de um planejamento adequado dessa força de trabalho é extremamente importante, o que será abordado nos tópicos seguintes.

2.3 O Planejamento da Força de Trabalho

Segundo Komatsu (2013), desde que o sistema de produção em série foi estabelecido, surgiu o interesse em se mensurar a quantidade de pessoas necessária para realizar um trabalho, uma vez que o esforço humano passou a figurar na composição de custos da produção. A dúvida de qual é o quadro de funcionários ideal é presente em todas as organizações, tanto do setor privado quanto do público. Porém, o tamanho desse quadro não se trata da única preocupação, há também a dúvida em relação às competências necessárias para essa força de trabalho. Deste modo, o Planejamento da Força de Trabalho (PFT) é um esforço realizado para projetar a mão de obra em termos quantitativos e qualitativos, antecipando essas preocupações (KOMATSU, 2013).

De acordo com Rocha e Morais (2009, p. 1), o Planejamento da Força de Trabalho pode ser definido como um “processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no tocante ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações (...) necessárias para (...) o alcance de tais necessidades”.

Já Melchor (2013) declara que o objetivo desse planejamento é de alcançar o melhor equilíbrio possível entre a quantidade de pessoal disponível e o número de pessoas necessárias, com as habilidades demandadas, para a organização, detectando as lacunas de competência. Assim, esse autor define que:

O planejamento da força de trabalho é um processo dinâmico que garante que a organização tenha o número certo de pessoas, com as habilidades necessárias e alocadas no local certo, no tempo certo, para proporcionar o alcance dos objetivos de curto e longo prazo da organização. (MELCHOR, 2013, p.7, tradução nossa).

Por sua vez, Komatsu elenca as seguintes questões como as que o PFT procura avaliar:

- a organização tem o número e o tipo certos de força de trabalho para executar suas atividades e gerar os resultados esperados hoje?
- a organização tem o número e o tipo certos de força de trabalho para executar suas atividades e gerar os resultados esperados no futuro? • caso não atenda a uma das situações (na verdade, se não atende uma delas, muito provavelmente não deve atender a outra), qual, onde e qual é a extensão da lacuna ou do excedente? (KOMATSU, 2013, p. 127).

Assim, essa ferramenta busca uma estimativa do quadro ideal de pessoal para que seja possível o alcance das metas da organização e seu sucesso (ROCHA e MORAIS, 2009) e seu resultado deve gerar o quantitativo ideal de profissionais e a alocação correta de pessoas para a realidade da organização. Como é um exercício que se baseia em previsões para o futuro da organização, os parâmetros utilizados apresentam certa incerteza, sendo essa característica uma parte inevitável do PFT.

Com esse planejamento define-se as necessidades futuras de pessoal de acordo com os objetivos e metas da organização. Por isso, é fundamental que ele esteja integrado ao planejamento estratégico da organização, sendo ainda de extrema importância que seja apoiado pela alta administração (ROCHA e MORAIS, 2009).

Segundo Marconi (2010), esse processo, que determina o quantitativo e perfil necessários considerando o modelo de gestão adotado e levantando os objetivos e processos dos setores, é raramente adotado pelos governos (KOMATSU, 2013).

Considerando as atividades finalísticas do poder público, é possível constatar a seguinte afirmação de Santos, Silva e Ferreira (2017, p.3):

é inviável realizar um dimensionamento partindo de tais pressupostos. Um mesmo órgão pode cuidar, por exemplo, da defesa pública daqueles que não possuem condições financeiras de arcar com custos advocatícios e até definir a faixa horária que determinado programa pode ser veiculado nos canais de comunicação. São assuntos absolutamente heterogêneos que pressupõem análises técnicas e habilidades profissionais distintas.

Assim é importante destacar que, muitas vezes, as metodologias que precisam ser utilizadas para a realização desse planejamento em órgãos públicos se diferem em alguns pontos das utilizadas no setor privado, mesmo que existam estruturas metodológicas que se assemelham entre essas metodologias (KOMATSU,

2013). Cabe destacar que, no setor público, muitas vezes a aplicação de um Planejamento da Força de Trabalho é uma tarefa mais complexa.

Tratando dos benefícios desta ferramenta, ela não apenas aumenta a eficácia das organizações, como também gera uma redução de custos operacionais, assim como fornece dados para que seja possível estimar a necessidade de investimentos necessários na área de pessoal, infraestrutura e equipamentos (VIANNA *et al*, 2013).

Além disso, permite que a organização entenda os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para o alcance de sua missão, auxilia na tomada de decisões de curto e longo prazo e contribui para a resolução de problemas de gerenciamento de pessoal (MELCHOR, 2013). Segundo Melchor (2013, p.14):

O Planejamento da Força de Trabalho avalia toda a força de trabalho e lida com as taxas de rotatividade e estabilidade para suporte das decisões a respeito de recrutamento, estrutura e quantidade de programas de capacitação, da necessidade de diminuição do quadro de pessoal de realiza avaliação de custos.

Algumas outras razões para a realização desse dimensionamento são a identificação de áreas e processos prioritários, o aumento da capacidade organizacional para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos, a maximização da capacidade de gestão do capital humano e a potencialização do papel do corpo gerencial e do setor de recursos humanos.

O PFT pode gerar maior trabalho à curto prazo, com a realização de qualificações, treinamentos e outras ações, mas a longo prazo essas ações tendem a gerar maior alinhamento entre o pessoal e os resultados, prioridades e metas da organização, redução do esforço realizado e melhor utilização dos funcionários (KOMATSU, 2013).

O Planejamento da Força de Trabalho está intensamente relacionado com todos os principais subsistemas de Recursos Humanos: o subsistema de Provisão, o de Carreiras e Remuneração, o de Cargos e Funções de Confiança, o de Desempenho e o de Desenvolvimento (SILVA *et al*, 2012).

Figura 1 - Subsistemas de Recursos Humanos

Fonte: Silva *et al*, 2012

Os subsistemas de Carreiras e Remuneração e de Provisão estão intimamente ligados ao PFT, uma vez que influenciam diretamente no tamanho e nos gastos com a força de trabalho da organização. Cabe destacar que a remuneração e as gratificações influenciam grandemente o fator da permanência dos trabalhadores. Já os subsistemas de Desenvolvimento e Desempenho se relacionam com o PFT principalmente porque essa ferramenta pode mostrar que a necessidade da organização não é de maior número de profissionais, e sim de maior capacitação da força de trabalho já existente, por exemplo (SILVA *et al*, 2012).

Diante disso, Melchor (2013) afirma que um adequado Planejamento da Força de Trabalho é um processo central da política de recursos humanos de uma organização e, além de beneficiá-la, “também contribui para a carreira e para as metas de estilo de vida dos funcionários e garante a continuidade da efetiva *performance* das organizações” (MELCHOR, 2013, p. 7, tradução nossa). Outro benefício é o de contribuir para a modernização da gestão de recursos humanos, possibilitando uma revisão e possíveis mudanças no recrutamento, seleção, retenção, redistribuição de pessoal, desenvolvimento e gerenciamento de desempenho (MELCHOR, 2013).

2.3.1 Importância do Planejamento da Força de Trabalho na Administração Pública

O capital humano é essencial para o sucesso dos trabalhos da Administração Pública, isso porque todos os recursos utilizados pelas organizações públicas, assim como pelas privadas, são operacionalizados e geridos por pessoas: recursos financeiros, patrimoniais, logísticos e até mesmo recursos humanos (SILVA *et al*, 2012). O planejamento da força de trabalho no âmbito do setor público é descrito por Rocha e Morais (2009, p. 1) como um processo que visa:

dimensionar o número adequado de servidores para atender as demandas de pessoal dos processos de trabalho de determinado órgão/entidade ou unidade, considerando-se as atividades e/ou os blocos de atividades, contribuindo, ainda, para a definição de estratégias de recrutamento, capacitação, remanejamento e alocação/realocação dos servidores. (ROCHA e MORAIS, 2009, p. 1).

Segundo Silva *et al.* (2012), em 2010 foi elaborado pela SEPLAG - MG o Relatório de Análise Situacional das Unidades de Planejamento, Gestão e Finanças. Esse relatório afirmou que uma das maiores dificuldades dos setores de recursos humanos é a coordenação e planejamento do provimento de pessoal, o que repercute de forma negativa no gasto público e no serviço prestado à população. Esse relatório mostrou a grande necessidade do PFT na Administração Pública.

Komatsu (2013, p. 125) defende a importância do planejamento da força de trabalho no setor público dizendo que:

O PFT não é uma necessidade restrita ao setor privado. O setor público também é afetado em parte pelas mesmas forças internas e externas (econômica, sociais, ambientais) inerentes à sociedade moderna que impactam o setor privado, além de uma série de pressões próprias ao seu papel, especialmente para a melhoria permanente na execução das atividades e prestação dos serviços. Por consequência, cresce também a procura pelo aperfeiçoamento dos corpos de pessoal – tanto no sentido qualitativo quanto no quantitativo – e isto implica iniciativas governamentais que demonstrem maior capacidade de planejamento e ação, em todas as áreas. (KOMATSU, 2013, p. 125).

De acordo com essa mesma autora, um benefício desse planejamento é fazer com que as organizações tenham as pessoas certas no trabalho certo, criando condições para que isso aconteça continuamente (KOMATSU, 2013). Outro benefício

é permitir um planejamento prévio do governo, em detrimento de uma atuação reativa às mudanças na força de trabalho (MELCHOR, 2013). Isso demonstra a importância da definição quantitativa de pessoal, mas também qualitativa, uma vez que o PFT também pode levar à conclusão de maior necessidade de capacitação, informatização ou realocação, por exemplo, em detrimento de um aumento do quantitativo da força de trabalho.

Isso corrobora o que afirma Silva *et al.* (2012, p. 19):

Constata-se que a realização de concursos públicos para provimento de cargos efetivos nem sempre é a melhor alternativa para suprir necessidade de pessoal. Muitas vezes a solução consiste em capacitar os servidores que já compõem o quadro de pessoal do órgão e otimizar a gestão do desempenho, ou ainda, informatizar determinados processos e atividades para que a equipe existente tenha condições de absorver o aumento de demanda de serviço. Essas soluções, que em princípio podem parecer impraticáveis do ponto de vista financeiro, se mostram em médio e longo prazo a melhor alternativa para garantir qualidade ao serviço público sem comprometer a folha pagamento e o sistema previdenciário.

Considerando as recentes restrições orçamentárias enfrentadas pelos governos brasileiros (TRIDAPALLI, FERNANDES & MACHADO, 2011), a ferramenta do Planejamento da Força de Trabalho é de extrema importância para que possam haver definições adequadas em relação a quantidade de trabalhadores necessários (SERRANO, 2016). Assim, esse planejamento permite uma maximização do uso dos recursos humanos e financeiros do governo e, uma vez que trata não só do quantitativo como também do qualitativo da força de trabalho, é importante destacar que, para atender com qualidade as demandas da população, os “governos dependem de uma força de trabalho talentosa, diversa, de alto desempenho e com conhecimento. A força de trabalho define o caráter do governo e sua capacidade de *performance*” (MELCHOR, 2013, p. 5).

Em se tratando das especificidades do Planejamento da Força de Trabalho no setor público, os estudos específicos a essa área são bastante limitados (SILVA *et al.*, 2012), com pouco foco em atividades administrativas e de formulação e com maiores pesquisas nas áreas de educação e saúde (SANTOS, SILVA e FERREIRA, 2017).

De acordo com Melchor (2013), que estudou as inovações na área de planejamento da força de trabalho nos países da Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹, os governos em geral estão buscando esse planejamento para garantir a entrega de serviços e ganho de eficiência, uma vez que ele gera um uso mais efetivo do pessoal e maior base para a tomada de decisões na área de recursos humanos. Dessa forma, esses países buscam o Planejamento da Força de Trabalho para a garantia de pessoal adequado para o cumprimento da missão e dos objetivos estratégicos do governo e de suas entregas.

Ainda segundo esse autor, os objetivos desse planejamento estratégico da força de trabalho nos governos são:

fortalecer a capacidade dos departamentos e ministérios no gerenciamento estratégico da força de trabalho e responsabilizar os gerentes pela gestão estratégica de seu pessoal; garantir a adequada força de trabalho para alcançar a missão da organização; construir uma força de trabalho com tamanho, estrutura e representatividade adequados e com as habilidades e competências certas para corresponder às diferentes demandas das organizações governamentais de maneira eficiente; promover as metas do governo em termos de planejamento da força de trabalho, em especial considerando número e custos; promover as metas do governo em termos de diversidade, competências e nível de educação para corresponder às alternadas demandas de trabalho; e desenvolver habilidade de detectar e preparar para futuras mudanças nas necessidades da organização, de habilidades e de competências. (MELCHOR, 2013, p. 8).

Cabe destacar que, nos últimos anos, órgãos como a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, a SEPLAG-MG, também elaboraram suas metodologias de PFT. Algumas dessas metodologias são apresentadas no tópico seguinte.

Um ponto a se destacar sobre o PFT é que a sua implementação, especialmente em contextos de organizações públicas, ainda se encontra em estágios iniciais, não só no Brasil, como nos países em geral. Como obstáculos à essa implementação podem ser citados a falta de correlação da gestão de pessoas com a agenda política dos governos, a capacidade limitada dos órgãos de conduzir um Planejamento da Força de Trabalho, práticas de gestão de pessoas centralizadas e rígidas, falta de priorização, resistência por parte dos servidores e uma cultura de

¹ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE, foi criada em 1961, a partir da antiga Organização para Cooperação Econômica da Europa, com a intenção de criar um entendimento da interdependência entre as economias dos países, buscando maior cooperação. Hoje é composta por 39 países, incluindo os países membros e os parceiros-chave, que regularmente discutem e analisam os problemas uns dos outros, criando políticas para resolvê-los (OECD, 2018).

aversão a mudanças que predomina no serviço público (MELCHOR, 2013). Um exemplo dessa deficiência de implementação é o fato de que os instrumentos disponíveis para avaliação e recrutamento de pessoal no governo federal não atendem às necessidades que são específicas para a gestão de pessoas, mesmo que cumpram os princípios definidos na Constituição para tal. Assim, não há planejamento nem para recompor e nem para reduzir a força de trabalho (KOMATSU, 2013).

O Acórdão nº 2.212 de 2015, do Tribunal de Contas da União (TCU) apresentou, na prática, a baixa implementação do PFT no Brasil. Nesse Acórdão foi possível constatar que, das organizações que passaram por auditoria, 65% não possuíam, ou possuíam apenas parcialmente, uma definição de quantitativo de força de trabalho necessária, e que das decisões sobre necessidade de realização de concursos públicos, 59% não se baseavam em critérios técnicos suficientes. Essa realidade pode ocasionar excesso ou falta de mão de obra, além de comprometer grandemente o alcance das metas organizacionais e a capacidade de gestão de pessoas nos órgãos (SANTOS, SILVA e FERREIRA, 2017).

A partir dessa realidade constatada, vê-se a necessidade de busca de uma cultura de planejamento da força de trabalho no setor público. Precisa-se caminhar em direção à realização de atividades como recrutamento, movimentação e capacitação da força de trabalho com a utilização de instrumentos de gestão adequados, permitindo assim maior eficiência e atendimento às demandas dos cidadãos, e maior sustentabilidade, com a utilização de profissionais e competências adequadas à cada momento (KOMATSU, 2013).

2.3.2 Metodologias de Planejamento da Força de Trabalho

Para realizar o planejamento da força de trabalho diversas organizações e estudiosos criaram, ao longo dos anos, diferentes metodologias. Em relação à essa variedade de metodologias Komatsu (2013, p. 125 e 126) declara que:

Existem inúmeros modelos e técnicas disponíveis para ajudarem as organizações a conduzirem seu planejamento da força de trabalho. A maioria desses modelos, no geral, é similar entre si, diferenciando-se, por um lado, pelo grau de informatização e automação que pode alcançar o processo em si, e, por outro, no quanto foram consideradas as

especificidades da organização. Existem modelos especializados em determinados tipos de organização, sua finalidade, ou, ainda, na forma de execução de determinadas atividades e assim por diante. Ou seja, é grande a possibilidade de tornar o processo extremamente complexo e pouco governável e, na maior parte das vezes, é mais produtivo que se simplifique o processo de PFT e não se busque abranger todas as variáveis envolvidas.

Cabe destacar que, de acordo com Serrano (2016), existem poucas produções científicas sobre o planejamento da força de trabalho para o setor público. Além disso, a maior parte dessas pesquisas na Administração Pública é relacionada a esse planejamento nas áreas de saúde e educação, quase nunca nas áreas de formulação de políticas públicas e administração (SANTOS, SILVA e FERREIRA, 2017), que é o caso da carreira abordada neste trabalho.

Antes da especificação de algumas metodologias elaboradas e utilizadas por diferentes organizações, é importante elencar os aspectos e premissas que podem ser encontradas nos diferentes tipos de metodologia elaboradas.

Serrano (2016) defende que é essencial a definição dos processos envolvidos na geração de resultados da organização para que possa ser feito um dimensionamento adequado de sua força de trabalho. Já Santos, Silva e Ferreira (2017) destacam a necessidade da análise das competências necessárias para o trabalho naquela organização, de uma análise da força de trabalho atual, de uma análise histórica e de entrevistas, sejam estruturadas ou semiestruturadas, para entender a visão da alta gestão sobre a força de trabalho. Outros pré-requisitos para a realização do PFT, de acordo com Melchor (2013, p. 8, tradução nossa) são:

i) informação e discussão de alta qualidade, estratégia organizacional, preocupação com a eficiência e arranjos organizacionais que sejam suporte para decisões eficientes em relação à força de trabalho; ii) bom monitoramento do número de pessoal, custos e competências; iii) alinhamento do planejamento da força de trabalho com a estratégia de cada organização (...); iv) flexibilidade no gerenciamento da força de trabalho; v) perspectiva geral da alocação entre os setores da organização (...) e o tamanho e os custos da força de trabalho; e vi) prestação de contas dos gestores sobre o planejamento da força de trabalho.

Alguns outros requisitos para que o PFT seja efetivo são:

a existência de uma liderança organizacional que apoie as iniciativas de modernização; a construção ou atualização das referências estratégicas (missão, visão e objetivos estratégicos) definidas e reconhecidas; a

definição dos processos de trabalho; a demanda pela atuação colaborativa entre diferentes áreas funcionais, entre outros. (KOMATSU, 2013, p. 162).

Komatsu (2013) ainda destaca a importância da participação das áreas finalísticas e de que a equipe realizadora desse planejamento seja representativa de todas as unidades da organização. Além disso, é importante o entendimento de que todos os chefes de equipe são responsáveis pelas atribuições de gestão de pessoas e de que cada pessoa da força de trabalho também tem responsabilidade sobre seu próprio desenvolvimento profissional (KOMATSU, 2013).

Silva *et al.* (2012) destaca que a responsabilidade fiscal, o alinhamento à gestão estratégica e o domínio da sistemática de provisão de recursos humanos são premissas que precisam ser observadas no momento de realização de um Planejamento da Força de Trabalho especificamente no setor público.

A importância da responsabilidade fiscal se deve ao pagamento de pessoal no setor público vir de recursos provenientes da receita pública, além de que, em caso de concurso público para provimento de cargos efetivos, os gastos passam a ser permanentes após a concessão de estabilidade aos servidores aprovados após o estágio probatório. Um instrumento criado para promover a responsabilidade fiscal foi a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF², com o limite estabelecido para gasto com pessoal no Estado em 49% da receita corrente líquida (Lei Complementar nº 101, art. 20, inciso II, alínea C).

Já a premissa do alinhamento do PFT com a gestão estratégica do órgão se dá pelo fato de que a gestão de pessoas deve incentivar tanto o alcance dos objetivos da organização quanto o alcance dos objetivos dos funcionários.

Quando comparadas às práticas mais avançadas de planejamento de força de trabalho dos governos dos diversos países que compõe a OCDE, pode-se observar que todas apresentam algumas características em comum. Primeiro, o início do planejamento da força de trabalho sempre se dá com a definição da direção estratégica que será tomada, integrando assim as metas e objetivos estratégicos da organização. Além disso, sempre é feita uma identificação das lacunas de habilidades e competências e uma análise dos riscos relacionados à força de

² Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 e que, segundo seu Caput “Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências”.

trabalho. A terceira característica em comum é que sempre é necessária a definição de um plano de ação de implementação do planejamento que será realizado, e a quarta é a necessidade de colocar em prática o plano de implementação. Por fim, outras ações estratégicas para o sucesso do PFT são as de monitoramento, avaliação, revisão e ajuste das estratégias do planejamento, de modo a responder adequadamente às possíveis mudanças das circunstâncias (MELCHOR, 2013).

Quanto aos obstáculos enfrentados na criação e aplicação de todas as metodologias, Komatsu (2013) destaca: a dificuldade de quantificar pessoas e seu nível de esforço, que se trata, basicamente, da carga de trabalho; a alocação atual de pessoas normalmente ser fraca no quesito planejamento; a pouca importância dada às perspectivas futuras da organização; a falta de clareza do que cada área deve realizar durante o PFT, uma vez que não é um processo que envolve apenas uma unidade; e as poucas informações, mesmo com excesso de dados levantados. Já quesitos como o entendimento da posição prioritária do PFT, o apoio dos dirigentes do órgão, um escopo bem definido e a clareza dos papéis e responsabilidades na aplicação da metodologia são facilitadores para a realização do PFT (KOMATSU, 2013).

Diante de todas as semelhanças apresentadas, é importante destacar a afirmação de Silva, Santos e Ferreira (2017, p. 6) de que “Constatou-se inexistir um método padrão ou único de dimensionamento ou planejamento da força de trabalho adequado a toda e qualquer organização pública” e assim cada organização deve construir o seu juntando ou se baseando em métodos existentes (BORSATTO, 2009). Assim, é importante a apresentação de alguns métodos elaborados e aplicados por organizações governamentais, inclusive no Governo de Minas Gerais.

Uma metodologia importante de ser apresentada se trata de um projeto piloto da própria Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais em busca de um levantamento de demanda de pessoal, no caso apenas dos cargos efetivos. Ele foi criado em 2011 para construir e aplicar uma metodologia de PFT e era composto pelas fases de: “a) levantamento de demanda de serviços; b) levantamento de demanda de pessoal; c) solicitação de concurso público” (SILVA *et al*, 2012, p. 4). Com a identificação posterior de que a análise não estava completa para realizar o planejamento sem considerar os outros possíveis tipos de vínculo, foi

feita uma reformulação dos critérios anteriores e formulada uma metodologia de dez etapas, segundo a Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Etapas da metodologia de PFT da SEPLAG-MG



Fonte: Silva *et al*, 2012, p. 13

Descrevendo as etapas, a primeira consiste em entender quais são as carreiras e maneiras de ingresso do órgão, seguindo para uma etapa de mapeamento do quantitativo dos servidores do órgão e seus cargos. Na terceira etapa, é feita uma identificação de possíveis distorções entre o vínculo empregatício do funcionário e as atividades que o mesmo realiza. Já na quarta, há a estimativa do pessoal que se perde com exonerações, aposentadorias e demissões e, após isso, é realizada a etapa da projeção da demanda, levando em conta fatores como a informatização ou redesenho de processos. Partindo para a sexta etapa, são cruzados os dados das etapas que a antecedem, possibilitando a identificação da demanda de curto, médio e longo prazo de pessoal. Na sétima etapa é feito o planejamento da provisão de pessoal, levando em consideração uma priorização de demandas, e na oitava é estimado o impacto financeiro que as alterações no pessoal causarão, buscando maneiras de amortizar os custos. Na nona etapa as informações são consolidadas para análise da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças

(Lei Delegada nº 180 /2011), que é o colegiado competente a autorizar ou não a aplicação do que foi definido no PFT. Em caso de autorização, parte-se para a décima etapa, quando é feita a gestão da provisão do que foi planejado (SILVA *et al*, 2012).

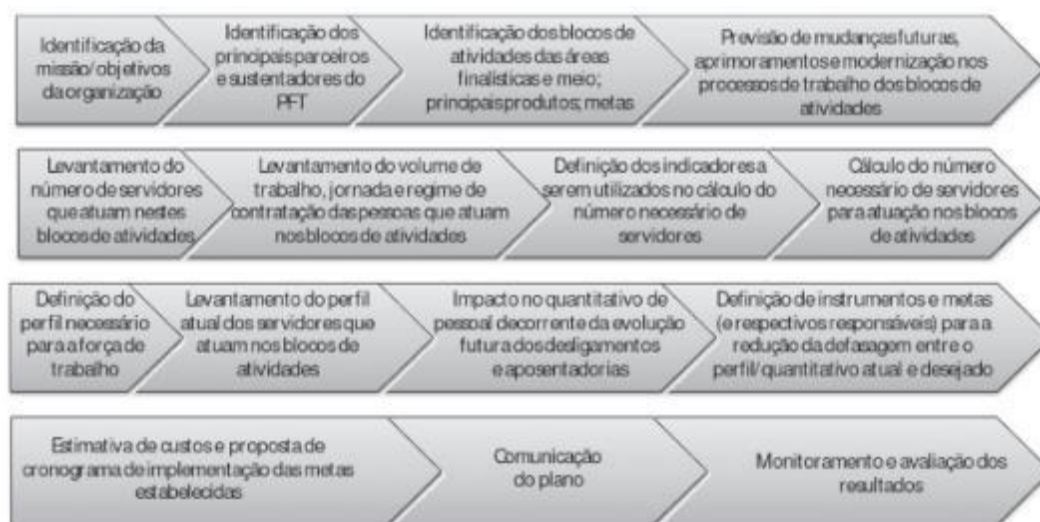
Antes desse esforço em direção à uma metodologia de PFT, o governo do Estado de Minas Gerais já havia elaborado uma metodologia para tal no ano de 2006, com a intenção de testar em uma unidade da SEPLAG - a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional (SCPMSO) - e, posteriormente, difundi-la para outras unidades e órgãos. Para tal, foram levantados dados correspondentes à identificação de atribuições e atividades, o volume de produtos gerados, o quantitativo de pessoal e a quantidade de tempo para execução das atividades. Esses levantamentos foram feitos por meio de entrevistas, análises dos fluxos, levantamento de atribuições por unidade, levantamento do quantitativo de recursos humanos e de produtos gerados por mês, medição do tempo médio para realização das atividades, levantamento dos tipos de perícias realizadas e dos tipos de produtos gerados, levantamento dos tipos de vínculos trabalhistas existentes na unidade e, por fim, identificação das sazonalidades e horários de pico (KOMATSU, 2013).

Assim, foram definidas pela SEPLAG as atividades que o PFT deveria incluir:

- identificar a missão, os objetivos, as metas organizacionais e as estratégias definidas para o seu alcance;
- considerar mudanças futuras previstas ou potenciais em relação ao ambiente externo e interno e o cenário mais provável para o período;
- estimar as necessidades de recursos humanos alinhadas aos objetivos da organização e o cenário esperado para o futuro;
- diagnosticar a situação atual do quadro de pessoal sob o ponto de vista quantitativo e qualitativo;
- identificar as diferenças entre as necessidades futuras e a oferta atual de recursos humanos;
- definir estratégias para eliminar tais diferenças e assegurar que a força de trabalho atual se desenvolva de forma a contribuir para o atendimento das demandas futuras, estimadas a partir dos objetivos organizacionais e do cenário esperado;
- estabelecer um processo contínuo de avaliação e adequação às mudanças de cenário. (KOMATSU, 2013, p. 148).

A Figura 3 a seguir demonstra o macrofluxo dessa metodologia.

Figura 3 – Macrofluxo da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho



Fonte: Rocha e Morais, 2009, p. 8

Por fim, para a quantificação da força de trabalho necessária nessa unidade foram sugeridos três indicadores, também chamados de “critérios de cálculo” (Rocha e Morais, 2009). Esses indicadores são:

- Indicador 1: Número necessário de servidores = Meta relativa ao volume de produtos demandados / Produtividade média desejada para o servidor; em que Produtividade média desejada para o servidor = Carga horária efetiva desejada para cada servidor / Tempo de execução unitário.
- Indicador 2: Número necessário de servidores = Meta relativa ao volume de produtos demandados / Volume de produtos que cada trabalhador gera.
- Indicador 3: Número necessário de servidores = Carga horária total gasta / Carga horária efetiva desejada para cada servidor; em que Carga horária total gasta = Meta relativa ao volume de produtos demandados x Tempo de execução unitário.

Partindo para metodologias utilizadas pelos governos federais de diferentes países, cabe citar o Modelo de Planejamento da Força de Trabalho Federal dos Estados Unidos. Criado pelo *US Government Accountability Office*³, esse modelo apresenta cinco princípios, sendo eles: a definição da direção estratégica desse

³ Também conhecido como GAO, o *US Government Accountability Office* é o Escritório de *Accountability* do governo americano e se configura como uma agência independente e não-partidária responsável pelo controle de como são gastos os impostos arrecadados pelo governo (GAO, 2018).

planejamento e envolvimento dos empregados e dos *stakeholders*⁴; a análise das lacunas de habilidades e competências na força de trabalho; a estratégia para preenchimento dessas lacunas encontradas; o monitoramento e avaliação do progresso; e a construção da habilidade de planejamento da força de trabalho (MELCHOR, 2013).

Na Espanha, os métodos para realização do PFT no governo estão inclusos no “Estatuto del Empleo Público” e o levantamento das necessidades de pessoal são feitos uma vez por ano, vinculado aos recursos orçamentários disponíveis. Na França, por sua vez, existe um guia metodológico para o Planejamento da Força de Trabalho no governo, e trata dos recursos humanos com uma divisão em três níveis: o ministerial ou central, o operacional e o local. Já no Reino Unido, foi definido um roteiro básico para que cada organização elabore sua metodologia de PFT. Esse roteiro passa pelos seguintes passos:

- definir a atual estrutura de serviços e as necessidades futuras;
- determinar a estratégia para reestruturação da força de trabalho: treinamento, cursos gerenciais, educação, reforçar a retenção de pessoal estratégico, redefinir mecanismos de incentivo (pagamentos diferenciados, ampliação nas oportunidades de carreira etc.);
- analisar lacunas e o número de pessoas necessárias para cobrir lacunas e melhor o conjunto de capacidades para tanto;
- determinar habilidades e competências requeridas para a entrega de seus e serviços. (KOMATSU, 2013, p. 80).

Já para o governo federal brasileiro, Komatsu (2013) propõe uma metodologia composta por sete fases:

1. analisar/atualizar contexto interno e externo da organização;
2. definir/atualizar o direcionamento e demais referências estratégicas da organização;
3. definir/atualizar cadeia de valor agregado da organização, competências e conhecimentos necessários para sua operação;
4. realizar/atualizar o levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização (qualitativo e quantitativo);
5. elaborar cenários alternativos de planejamento:
 - a. construção de cenário futuro – mantidas as condições atuais;
 - b. construção de cenário futuro – situação ideal;

⁴ *Stakeholders* são os grupos sem os quais a organização não existiria (FREEMAN, 1984). São os interessados no desempenho da organização e que afetam e/ou são afetados por ela.

6. identificar lacunas entre os cenários de planejamento alternativos;
7. construir plano de ação para suprir as lacunas identificadas entre o cenário futuro sob condições atuais e o cenário futuro sob condições ideais. (KOMATSU, 2013, p. 196).

Diante disso, tem-se que para análise da força de trabalho do EPPGG que será realizada neste trabalho, serão seguidas as premissas aqui indicadas para a realização de um Planejamento da Força de Trabalho. Além disso, as metodologias apresentadas serão utilizadas como guia e, algumas de suas fases, como inspiração, sendo adaptadas para a realidade específica desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2010, p. 28), “Para que se possa avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, torna-se necessário saber como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação”. Assim, mostra-se essencial a apresentação da metodologia utilizada neste trabalho, ou seja, a maneira que ele foi realizado em direção aos objetivos propostos.

O seguinte trabalho se trata de um estudo de caso sobre a força de trabalho da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no governo do estado de Minas Gerais, focado em quatro órgãos do poder executivo federal desse estado. De acordo com Gil (2010), realizar um estudo de caso permite um detalhado conhecimento sobre o que é abordado, pois consiste em estudar um ou poucos objetos de maneira intensiva e minuciosa e tem como alguns de seus propósitos o de formular hipóteses, de desenvolver teorias e o de preservar o caráter unitário do objeto de estudo.

Trata-se de um trabalho de caráter quantitativo e qualitativo. Uma pesquisa quantitativa pode ser descrita como uma pesquisa que visa à precisão, realizando uma medição objetiva e quantificação dos resultados a partir de um plano estabelecido *a priori*. Uma outra lógica possível de pesquisa é a pesquisa qualitativa, que busca a obtenção de dados descritivos, de acordo com a perspectiva dos envolvidos na situação analisada. Esse tipo de pesquisa objetiva uma visão mais subjetiva do tema analisado, sem o emprego de medições estatísticas (GODOY, 1995).

Após a análise de alguns modelos de Planejamento de Força de Trabalho já elaborados e aplicados, observando-se seus conceitos e premissas, foi elaborada a metodologia de análise deste trabalho, de forma alinhada a esses preceitos. Esta metodologia pode ser dividida em três etapas: em um primeiro momento foi realizada uma análise do processo de alocação dos EPPGG, realizado pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas da SEPLAG, com o apoio do Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas – NIDEP. Em um segundo momento, foi realizada uma análise quantitativa desses servidores e sua alocação e, após isso, uma análise qualitativa. O caráter quantitativo abordou a análise do número de EPPGG no estado, a alocação desses servidores e dados como o número atual de EPPGG em cargos

em comissão, entre outros. Essa análise foi feita a partir de dados compilados de uma planilha que é periodicamente atualizada pelo NIDEP, e que aborda os dados de todos os EPPGG do Estado. Essa primeira fase permitiu que fosse percebida a imagem completa da alocação desses profissionais, em termos quantitativos, apresentando insumos para a realização da segunda fase.

A etapa qualitativa ocorreu em um segundo momento, sendo feita uma análise mais aprofundada da alocação dos EPPGG em alguns órgãos selecionados, considerando não só os dados quantitativos disponíveis, como também a percepção dos gestores. Essa percepção foi captada por meio de entrevistas que buscaram informações sobre a adequação do número e da alocação dos EPPGG diante das demandas do órgão e da Administração Pública, além das atividades que realizam, da qualidade de seu trabalho e da capacitação desses profissionais para atender às atribuições destinadas a eles.

Desse modo, considerando as definições de pesquisa quantitativa e qualitativa, a pesquisa proposta por esse trabalho se caracteriza como qualitativa-quantitativa.

Em relação aos órgãos para a segunda parte da pesquisa, foram escolhidos os seguintes: Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social - SEDESE, a Secretaria de Estado de Desenvolvimento e Integração do Norte e Nordeste de Minas Gerais - SEDINOR em conjunto com o Instituto de Desenvolvimento do Norte e Nordeste de Minas - IDENE, a Fundação João Pinheiro - FJP e o Instituto Estadual de Florestas - IEF.

A escolha desses órgãos foi feita, primeiramente, considerando o quantitativo de EPPGG encontrado em cada um no momento, de forma a selecionar dois órgãos de cada tipo: com maior presença de EPPGG e com menor presença de membros dessa carreira. Como um dos objetivos desta pesquisa consiste na análise de possíveis situações distintas de alocação (excesso de alocação ou sub-alocação), acreditou-se ser importante a escolha de órgãos que possuem muitos EPPGG e outros com poucos EPPGG, de modo a observar suas diferenças.

Somado a isso, optou-se por escolher, em cada um dos dois casos citados anteriormente, um órgão da Administração Direta e uma entidade da Administração Indireta pois, desse modo, é possível fazer algumas extrapolações para outros

órgãos com as mesmas características, tendo em vista as diferentes estruturas organizacionais e demandas que envolvem órgãos e entidades.

O quadro 1 indica as características dos órgãos escolhidos.

Quadro 1 - Órgãos escolhidos e suas características

	Órgão da Administração Direta	Órgão da Administração Indireta
Órgão com quantidade maior de EPPGG	SEDESE	FJP
Órgão com quantidade menor de EPPGG	SEDINOR	IEF

Fonte: Elaboração própria

Um outro ponto determinante para a escolha desses órgãos foi a eliminação de dois casos. Primeiramente, dos órgãos ligados às três áreas prioritárias – saúde, educação e segurança pública - para as quais é destinado recurso específico, uma vez que se pode considerar que a alocação de EPPGG neles não tem se dado de forma comum nos últimos semestres devido à atual situação fiscal do Governo do Estado de Minas Gerais. Isso fez com que as alocações das últimas turmas nomeadas tenham se dado nessas áreas, o que não foi feito exclusivamente por demanda, e sim por restrições de nomeação. Além disso, optou-se por eliminar a SEPLAG, uma vez que é uma secretaria que apresenta realidade de alocação muito distinta dos outros órgãos e entidades e, portanto, não é adequada para apresentar uma visão mais ampla sobre a alocação dos EPPGG no Estado de Minas Gerais.

Já a definição dos entrevistados em cada órgão foi feita da seguinte maneira: foi realizado contato com altos gestores do órgão, como Chefes de Gabinete e Secretários Adjuntos, pedindo indicação de gestor do órgão mais recomendado para ser realizada uma entrevista sobre a alocação e o trabalho realizado pelos EPPGG.

Assim, foi realizada entrevista com o gestor recomendado e, nessa entrevista, o gestor indicou mais dois gestores para serem entrevistados: um da unidade/setor com maior presença de EPPGG e um da unidade/setor com menor ou nenhuma presença de profissionais dessa carreira.

Deste modo, foram realizadas três entrevistas em cada órgão analisado, totalizando 12 entrevistas.

Além disso, foi realizada entrevista com uma pessoa em cargo de alta gestão responsável pela alocação e gestão da carreira dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental em Minas Gerais. Ao todo, foram realizadas 13 entrevistas.

Considerando os procedimentos técnicos para coleta e análise de dados empregados neste estudo, quatro podem ser citados: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observação-participante.

De acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 71) “a pesquisa bibliográfica é um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido e que são revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes” e o referencial teórico deste trabalho foi feito, majoritariamente, por meio desse tipo de pesquisa. Assim foi realizado um estudo aprofundado acerca do processo de profissionalização da Administração Pública e da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais, além de um estudo a respeito do Planejamento da Força de Trabalho, sua importância e suas diferentes metodologias, nas quais a metodologia utilizada para tal neste trabalho foi baseada.

Já a pesquisa documental se assemelha à bibliográfica, com a diferença de que ela é realizada baseada em documentos diversos, principalmente quando internos à organização (GIL, 2010). Neste trabalho são abordados, principalmente, a legislação que rege o cargo de EPPGG e documentos e informações institucionais internas à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG, como o Banco de Dados dos EPPGG, já citado, elaborado e gerido pelo NIDEP, núcleo componente da Subsecretaria de Gestão de Pessoas - SUGESP.

Foram utilizadas também as técnicas de pesquisa de campo, por meio de entrevista semiestruturada, para obter de forma qualitativa os dados sobre adequação do quantitativo, atribuições, alocação e demandas pelos EPPGG nos órgãos selecionados do Estado de Minas Gerais. Entrevistas semiestruturadas podem ser definidas como aquelas guiadas em um contexto mais informal, mesmo que o entrevistador já tenha perguntas definidas previamente, sendo abertas e fechadas (BONI; QUARESMA, 2005).

Para a realização dessas entrevistas semiestruturadas foram elaborados três roteiros diferentes, que podem ser encontrados no Apêndice 1. O primeiro deles foi

especificamente para a entrevista realizada com o cargo de alta gestão responsável pela carreira de EPPGG, e objetivava uma compreensão maior de como se dá o processo de alocação e realocação dos EPPGG. O segundo roteiro foi elaborado para a realização da entrevista com o representante do órgão, de modo a obter informações gerais sobre a alocação e o trabalho dos EPPGG no mesmo. Já o terceiro e quarto formulário foram elaborados, respectivamente, para entrevista com os gestores das unidades/setores com presença e sem presença de EPPGG em sua equipe.

As entrevistas foram realizadas no período de 27 de março a 10 de maio de 2018. Todas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e transcritas, para possibilitar a análise cuidadosa dos dados. Os entrevistados terão sua identidade preservada, por isso, serão identificados com as letras de A a L, enquanto a pessoa em cargo de alta gestão responsável pela alocação e gestão da carreira, será identificada como “Gestora da carreira de EPPGG”.

Cabe destacar, por fim, que nesta pesquisa foi utilizada também a técnica de observação participante, que pode ser caracterizada como uma pesquisa com “participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora (...), confunde-se com ele. (...) participa das atividades normais deste” (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 90). Isso porque a temática da pesquisa é a força de trabalho da carreira de EPPGG e a pesquisadora realizou Estágio Obrigatório no Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas, atual responsável pela gestão dessa carreira, o que inclui a alocação e realocação dos servidores. Assim, a pesquisa é realizada baseada em um conhecimento concreto dos processos de gestão da carreira e munida de dados mais completos e apurados, tendo em vista participar do dia-a-dia de alocação e gestão dos membros dessa carreira.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo, será realizada uma análise dos resultados, tanto qualitativos quanto quantitativos, encontrados por meio das entrevistas, observação participante e análise de dados. Esta análise será dividida em três tópicos: a análise do processo de alocação, a análise quantitativa dos dados e a análise qualitativa.

4.1 Processo de Alocação

O processo de alocação e realocação dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental se dá no âmbito da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Segundo a SEPLAG, essa subsecretaria “tem por competência coordenar a formulação, a execução, a avaliação, a orientação técnica e o controle, em nível central, de políticas públicas voltadas para a gestão de recursos humanos dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.” (SEPLAG, 2018, “Setor Público”).

Inserido na estrutura da SUGESP está o Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas (NIDEP), antigo Núcleo de Gestão da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Esse núcleo, que antes tinha a atribuição de gestão apenas da carreira de EPPGG, teve suas atribuições ampliadas para a gestão das outras carreiras da SEPLAG por meio do Decreto nº 47.337 de 12 de janeiro de 2018. No artigo 37 desse Decreto, estão elencadas as atribuições desse núcleo:

Art. 37 – O Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas tem como competência viabilizar e implementar as soluções de gestão de pessoas dos servidores em exercício na Seplag, **bem como dos integrantes da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG** –, com atribuições de:

I – Planejar e coordenar o **processo de alocação** dos servidores de que trata o caput de acordo com o perfil do servidor e as atribuições do cargo, fortalecendo a gestão por competências;

(...)

III – Definir as regras de exercício e os **procedimentos de movimentação** dos integrantes da carreira de EPPGG, observadas as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Desenvolvimento da Carreira – CDC –, de que trata o art. 6º da Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010;

(...)

VI – Estabelecer critérios e promover a adequada **distribuição das vagas de estágio supervisionado** do Curso de Administração Pública, atendendo

às demandas dos órgãos e alinhando-as com as prioridades do governo; (MINAS GERAIS, Decreto nº 47.337 de 12/01/18, art. 37, grifo nosso).

Diante disso, todo o processo de alocação da carreira de EPPGG é atribuído à essa subsecretaria, com foco no NIDEP, que é responsável por realizar todos os trâmites desse processo, enquanto a decisão final é de atribuição da subsecretária da SUGESP.

A alocação dos EPPGG pode ser dividida em dois processos: o processo da primeira alocação, que ocorre no momento da nomeação desses servidores no cargo, e o processo de troca de local de exercício ou realocação, que pode acontecer várias vezes durante a carreira dos EPPGG, profissionais esses que podem ser alocados, durante sua vida profissional, nos mais variados órgãos e entidades da administração direta e indireta do Estado de Minas Gerais.

Segundo a Gestora da carreira de EPPGG entrevistada, essa alocação inicial dos EPPGG era feita baseada nos locais do Estágio Obrigatório ocorrido durante o último ano do CSAP:

A alocação vinha muito disso, a partir de onde você fez o estágio. As pessoas já ficavam naqueles locais, a grande maioria, um caso ou outro que não. (...) Então sempre faziam testes, olhavam o perfil com o perfil da vaga. Esse é o ideal, você tentar compatibilizar o perfil da vaga com o perfil da pessoa. (Gestora da carreira de EPPGG).

A alocação dos alunos nas vagas para o Estágio Obrigatório é feita, primordialmente, pelo NIDEP. Utilizando-se da observação participante, foi possível perceber que essa alocação funciona por meio das seguintes fases:

- 1ª Fase - Workshop de Alocação: nessa primeira fase, que ocorre no início do semestre letivo, a equipe do NIDEP realiza um workshop, na própria Fundação João Pinheiro, com os alunos da turma a ser alocada - turma que se encontra no 6º período do curso - apresentando todo o processo de alocação que será realizado durante o semestre, que culminará no início do Estágio Obrigatório no semestre seguinte, que corresponde ao 7º período do curso para os alunos. Dessa fase participam tanto o gestor do núcleo quanto os psicólogos e estagiários.
- 2ª Fase - Aplicação de Teste Psicológico: essa fase acontece no mesmo dia do Workshop de Alocação e se trata da aplicação de um teste psicológico individual, para começar a traçar os perfis e características dos alunos. Essa fase é realizada

pelos psicólogos do núcleo, que são responsáveis pela escolha do teste, aplicação e posterior avaliação dos resultados. O teste usado nos processos de alocação ocorridos no ano de 2017 foi o *Human Guide*, disponibilizado pela Vetor Editora, mas, no caso de encerramento da licença de aplicação, o novo processo de licitação pode culminar na compra de outro teste similar.

- 3ª Fase - Formulário de Perfil do Aluno: No período em que os psicólogos avaliam os resultados do teste, elaborando o perfil psicológico de cada aluno, é enviado por e-mail para todos os alunos o “Formulário de Perfil do Aluno” para que cada um preencha e remeta novamente ao NIDEP. Esse formulário pede informações pessoais do aluno, além de questionar sobre os seguintes temas: objetivo profissional, perfil profissional, trajetória profissional, nível de escolaridade, formação complementar, áreas de interesse profissional e informações complementares. As informações obtidas por meio do formulário são agregadas ao resultado do teste psicológico para a elaboração do perfil do aluno.
- 4ª Fase - Entrevistas Devolutivas: na quarta fase os psicólogos realizam entrevistas individuais com todos os alunos, repassando os resultados do teste psicológico e abordando temáticas como as experiências profissionais e educacionais dos alunos, suas áreas de interesse e habilidades.
- 5ª Fase - Alocação dos Alunos: nessa fase as informações obtidas até então sobre os alunos são cruzadas com as vagas disponíveis para a alocação. Essas vagas são definidas anteriormente e o seu processo de decisão se inicia pelo preenchimento, por meio das áreas solicitantes de estagiários, do formulário “EPPGG - Solicitação

Estagiário CSAP” (Apêndice 4), que pode ser encontrado na “Lista de Formulários” do Portal do Servidor (www.portaldoservidor.mg.gov.br). Todos os órgãos e unidades da Administração Pública do Estado de Minas Gerais podem solicitar estagiários por meio desse formulário, que deve ser remetido ao e-mail do NIDEP e que aborda dados da unidade solicitante, justificativa para a demanda, definição do tutor que acompanhará o aluno, atividades a serem desenvolvidas e as habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias no estagiário para a referida vaga. A decisão final sobre quais vagas devem ser priorizadas é feita pelo Subsecretário de Estado de Planejamento e Gestão, em conjunto com a subsecretária de gestão de pessoas. Assim, após o cruzamento dos dados dos alunos com as vagas disponíveis é feita a

alocação dos futuros EPPGG, com posterior aval do secretário. É importante destacar que há um grande peso da decisão da alta direção no momento da definição das vagas disponíveis e prioritárias e da aprovação das alocações feitas previamente pelos psicólogos. Assim, mesmo no caso de um aluno ser mais adequado para uma vaga, caso outra seja definida como mais estratégica e necessária, a priorização será para a vaga estratégica.

- 6ª Fase - Entrevista nos Órgãos: após a definição da alocação inicial, os órgãos e unidades em que os alunos foram alocados e os próprios alunos são informados dessa decisão e é marcada uma entrevista final de cada aluno na respectiva unidade de alocação. Essa entrevista é de responsabilidade de cada unidade, cabendo a elas apenas repassar os resultados dessa entrevista para o NIDEP. Após essa entrevista, não havendo nenhum problema, o processo de alocação é concluído e o tutor de cada aluno passa a acompanhá-lo.

Cabe destacar que após esse processo, de forma complementar a ele, é realizado um Workshop de Tutores, para a capacitação desses servidores para o acompanhamento dos estagiários e o Treinamento Comportamental para os alunos, com informações a respeito do dia a dia, das normas, condutas e comportamento desejável durante o estágio, além de ser um momento para sanar as possíveis dúvidas dos alunos quanto ao período de estágio.

Todo esse processo é realizado em parceria com a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, principalmente em contato com o professor coordenador do estágio obrigatório e com a coordenação do curso. Além disso, existe uma fase desse processo que é realizada apenas em alguns semestres, de acordo com a disponibilidade de tempo e andamento do cronograma semestral do NIDEP: a aplicação de dinâmicas empresariais, que são mais um subsídio para o entendimento do perfil comportamental e profissional dos alunos.

Diante de tudo isso, a primeira alocação dos EPPGG era feita após um estudo mais aprofundado dos perfis profissionais e das vagas, uma vez que, como dito pela Gestora da carreira de EPPGG entrevistado, o local que o aluno realizava o seu Estágio Obrigatório quase sempre se configurava como o local de sua primeira alocação, após a nomeação. Assim, como o processo de alocação desse estágio é feito buscando esse alinhamento entre perfil e vaga, conseqüentemente a alocação

também se dava, em geral, alinhando as necessidades do estado com as características dos profissionais.

Cabe ressaltar que, mesmo quando a alocação era feita dessa maneira, um dos grandes problemas observados era no quesito da demanda das vagas. Como será descrito com maior profundidade ao longo deste capítulo, há uma grande desigualdade de informações entre os órgãos e entidades em relação a como fazer a requisição de um EPPGG ou um estagiário da Fundação João Pinheiro. Diante disso, pode-se constatar que a demanda recebida por EPPGG e estagiários não representa a real demanda do Estado, uma vez que alguns órgãos e entidades não são informados de como fazer essa requisição.

A Gestora da carreira de EPPGG entrevistada ressalta a importância de a alocação ser feita de maneira a alinhar o perfil do profissional com o perfil da vaga e mostra como era realizado esse processo:

Claro que (...) são todos formados igualmente, então (...) todo mundo pode trabalhar em qualquer lugar. Porque a carga (...) teórica é a mesma. Mas como as pessoas às vezes já fazem estágio, elas se identificam com determinadas áreas, é legal. (...) muitos têm uma segunda formação, (...) que acabava direcionando para alguma área que fosse dessa segunda formação. (Gestora da carreira de EPPGG).

Porém, essa maneira de ser feita a primeira alocação do servidor EPPGG ao entrar no Estado não continua atualmente, permanecendo apenas a alocação do Estágio Obrigatório. Atualmente, não está ocorrendo a posterior alocação do EPPGG na mesma área no momento de sua nomeação. De acordo com a gestora, isso se deu por causa do momento atípico pelo qual o governo de Minas Gerais está passando:

[...] logo em setembro vieram as vedações da LRF, a gente ficou (...) no limite prudencial, (...) hoje estamos em 49,99%, o que nos dificultou muito para poder fazer essas nomeações. Então nesse período a gente teve que mudar bastante a forma de fazer a alocação (...) como a gente ficou muito restrito à Saúde, Educação e Segurança Pública (...) e foi a partir daí que a alocação passou a ser de uma forma bem estratégica dentre desses órgãos, até para provocar mudanças, para ajudar nesse processo de mudança de prioridade de governo. (Gestora da carreira de EPPGG).

Diante disso, essa gestora destaca que, mesmo sempre ocorrendo pedidos por meio de Ofícios, Memorandos e telefonemas solicitando que a nomeação do

aluno que realizou estágio na unidade se dê lá, é impossível para o Estado atender a esses pedidos.

Além disso, ela declara que é de conhecimento da SEPLAG que existem outras unidades que precisam de pessoas, inclusive a própria SUGESP, mas que não é possível a alocação nos órgãos e unidades que não sejam das três áreas citadas à cima.

[...] a gente pegou esse período muito complexo para você poder trabalhar de uma forma melhor. Porque se a gente conseguisse, de fato, compatibilizar mais as vagas, que nós temos muitas, com as pessoas, seria o ideal. Se você consegue conjugar a necessidade, as prioridades do Governo, com o desejo das pessoas (...). Se a gente tivesse uma outra realidade financeira a gente podia fazer isso de uma forma melhor, (...) mas eu avaliei que não foi ruim, porque são áreas que de fato são nevrálgicas de qualquer governo, que é o que a população pede, que é saúde, segurança e educação. Então eu acho que nossa missão é trabalhar para a melhoria disso mesmo. (Gestora da carreira de EPPGG).

Diante disso, as últimas turmas foram nomeadas nessas áreas: a turma do XXX CSAP na Segurança Pública, com maior foco no sistema prisional, e a turma do XXXI CSAP na Educação, com um foco na descentralização, enviando alguns servidores para as regionais da Secretaria de Estado de Educação (SEE).

As vagas na Segurança Pública foram definidas em conjunto com o pessoal das secretarias, de forma a abordar os locais estratégicos, principalmente na parte de logística, planejamento e nas unidades prisionais. Já nessa última alocação, da turma do XXXI CSAP, foram levantadas as vagas disponíveis na Educação e a definição de servidor por vaga não foi feita de forma a avaliar o perfil do profissional ou da vaga.

A decisão sobre a maneira que seria feita a distribuição dos alunos pelas vagas disponíveis foi por meio de um *ranking* das notas dos alunos ao longo do curso e, na ordem crescente de posição no *ranking* os alunos foram chamados para escolher sua vaga de preferência, dentre as disponíveis. A condução dessa alocação foi feita pela própria Secretaria de Estado de Educação, em parceria com o NIDEP e com a Subsecretária de Gestão de Pessoas e o Secretário da SEPLAG.

Dessa forma, vê-se que essa alocação inicial dos EPPGG nos últimos semestres perdeu, em grande parte, o seu foco em atender às necessidades do Estado com o perfil mais adequado para a vaga específica. Isso se deu muito pela

restrição de alocação em poucos órgãos, mas, mesmo dentro das vagas desses órgãos, atualmente não é feita uma alocação estratégica, considerando um elemento que é essencial no Planejamento da Força de Trabalho, que se trata da alocação das pessoas mais adequadas para cada tipo de trabalho.

Isso pode causar grandes problemas, como a desmotivação do servidor, por fazer um trabalho para o qual não tem o perfil mais adequado, ou a perda de eficiência da prestação de serviços, uma vez que o profissional alocado na vaga não é necessariamente o melhor recurso humano que estava disponível para aquela vaga em específico. Assim, outro profissional daquela mesma turma poderia ser mais adequado para aquela vaga, mas a maneira como a alocação está sendo realizada não permite essa avaliação.

Cabe destacar também que a restrição da alocação nos órgãos da Saúde, Educação e Segurança Pública também significa que outros órgãos que precisam de alocação de pessoal, sejam impedidos de serem atendidos. Porém essa é uma realidade imutável diante da situação financeira do Estado e o que pode ser alterado, no momento, são apenas as inadequações na forma que a alocação vem sendo feita dentro desses órgãos.

Partindo para a segunda parte desse processo, que se trata da troca de local de exercício do servidor EPPGG durante a sua carreira, de acordo com a alta gestora, essa se dá de forma a atender às demandas do Estado. A demanda dos órgãos por pessoal é feita por vários meios:

Chega de várias formas, sabe? Tem gente que preenche papel, pede o secretário, o secretário-ajunto, o subsecretário, o pessoal me liga (...). Aí a gente segue o rito e pede para preencher o formulário, aonde tem as características da vaga, o que que ele precisa lá, quais as características... (Gestora da carreira de EPPGG).

O formulário “EPPGG - Formulário de Solicitação de Exercício” (Apêndice 2), que também se encontra na “Lista de Formulários” do Portal do Servidor (www.portaldoservidor.mg.gov.br) é o meio por meio do qual é realizado o pedido oficial por servidor EPPGG. Um grande problema desse processo é a falta de informação para os diferentes órgãos e entidades sobre a maneira de realizar esse pedido. Mais do que isso, durante as entrevistas realizadas neste trabalho houve a

informação de que alguns gestores e unidades nem sabem que é possível realizar esse pedido.

Essa falha na informação causa grandes problemas para um adequado Planejamento da Força de Trabalho, uma vez que é mais provável que as unidades e órgãos com gestores com maior proximidade da alta gestão e dos servidores da SEPLAG, da SUGESP e do NIDEP tenham mais informações sobre o processo e, conseqüentemente, sejam mais propensos a requisitar vagas e ter suas requisições atendidas. É importante destacar também que a gestora da carreira informou que, mesmo sendo uma competência dela, as decisões finais que dizem respeito às realocações são feitas pelo secretário de estado, de acordo com as demandas consideradas estratégicas por ele. Esse ponto precisa ser destacado, uma vez que ele pode gerar certa politização das decisões sobre o pessoal, o que pode acontecer em detrimento de decisões mais estratégicas.

Sobre o desenrolar desse processo a gestora diz:

... quando algum servidor aparece aqui para ser realocado, a gente procura verificar onde ele já trabalhou, qual a aptidão dele, se ele tem uma outra formação. Isso também é importante e como os pedidos são muitos, a gente faz um *ranking*, aí eu apresento para o Secretário de Planejamento duas, três opções para decisão (...) aí entre aquelas ele escolhe. (Gestora da carreira de EPPGG).

Por sua vez, o servidor pede sua realocação também utilizando um formulário, o “EPPGG - Solicitação de Mudança de Exercício” (Apêndice 3), que pode ser encontrado no mesmo site dos dois citados anteriormente. Nesse formulário o EPPGG identifica seus dados pessoais, os dados da alocação atual, a justificativa para o pedido de realocação e as áreas de interesse preferenciais.

Outra maneira dessa alocação ser feita é quando o pedido chega diretamente para o Secretário de Planejamento e Gestão, ou se trata de uma demanda já percebida por ele. Nesse caso, são buscados EPPGG que se adequem às demandas das vagas em questão. Além disso, existem os pedidos de cessão para órgãos que não sejam da Administração Pública estadual de Minas Gerais, como é o caso de pedidos feitos pela Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Nesses os órgãos pedem, normalmente por meio de Ofício, por EPPGG específicos e o NIDEP é responsável por fazer essa ponte com o órgão que a pessoa requisitada está alocada para

averiguar a possibilidade de cessão dessa pessoa, com necessidade de posterior aprovação da alta administração.

Na opinião da alta gestora entrevistada, esse processo de realocação melhorou bastante se considerado o período anterior à entrada do atual Secretário de Planejamento e Gestão. Ela afirma que a realocação se dava, em geral, por interesse individual e de cargo dos EPPGG, e não com foco na real necessidade do Estado, o que ela considera que foi diminuído nessa gestão. Ela também ressalta a possibilidade de melhoria:

Eu acho que pode melhorar ainda, quando a gente sair dessa, o Estado sair dessa questão complexa da Lei de Responsabilidade Fiscal, melhorar seu orçamento. Eu acho que a gente pode trabalhar numa forma melhor. Mas eu acho que o objetivo é esse, no sentido de levar as pessoas a trabalharem onde o Estado precisa delas. Não só os EPPGG, mas eu acho que todo servidor público deveria pensar assim: 'Onde o Estado precisa de mim?', 'Onde que eu posso servir melhor?'. (Gestora da carreira de EPPGG).

Ainda em relação à essas alocações e trocas de local de exercício, a gestora diz haver um controle dos números dos EPPGG, como número de aposentadorias. Mas na prática essas alocações são feitas mais baseadas na demanda de EPPGG do que em uma análise histórica e numérica dessa alocação. Assim, o foco antes era alocar o EPPGG no órgão e unidade de estágio, e agora as alocações se dão apenas nas três áreas possíveis. Nos dois casos, não se é falado em nenhum momento de uma análise mais profunda de demanda quantitativa dos órgãos, de um trabalho de reposição de mão de obra, tanto aposentada quanto proveniente de desligamentos, além de alguns órgãos não terem informações sobre como realizar o pedido por EPPGG, ou receberem informações fragmentadas. Tudo isso mostra como o Estado tem passado por dificuldades para alocar os EPPGG, geradas principalmente pelo atual momento econômico delicado.

Para além disso, as práticas de alocação e realocação dos EPPGG demonstram falhas estratégicas de Planejamento da Força de Trabalho, tanto quantitativa quanto qualitativamente. Assim, a alocação do Estágio Obrigatório é um passo em direção à uma alocação mais estratégica, mas não é suficiente, uma vez que a análise da demanda, tanto para o estágio quanto para a alocação e realocação dos servidores, muitas vezes se dá por decisões políticas ou são prejudicadas pela falta de informação que alguns órgãos têm sobre o acesso à força de trabalho

EPPGG. Além disso, atualmente nem mesmo a alocação dos Estágios Obrigatórios são levadas em consideração no momento da alocação após a nomeação, pois essa deve ser feita apenas nas áreas de Saúde, Educação e Segurança Pública e, mesmo dentro dessas áreas, as alocações têm sido feitas baseadas em critérios inadequados de acordo com as premissas do Planejamento da Força de Trabalho.

Para concluir, se comparados todo o processo de alocação e realocação atual dos EPPGG no Governo do Estado de Minas Gerais com as premissas para esse planejamento, é possível identificar concordâncias e discordâncias. Considerando as concordâncias, o processo realizado pela SEPLAG busca analisar as competências e a força de trabalho atual do órgão, por meio do “EPPGG – Formulário de Solicitação de Exercício”, o que são premissas de um PFT.

Já os seus pontos de discordância são a não realização de uma análise histórica e nem uma busca da visão da alta gestão dos órgãos e entidades sobre a força de trabalho. Além disso, não há um alinhamento do planejamento da força de trabalho com a estratégia da organização e não há uma constante análise da perspectiva geral da alocação entre os diversos órgãos e entidades da Administração Pública. Além disso, um PFT sempre deve buscar conjugar as prioridades da organização com as preferências individuais dos servidores, porém o planejamento que tem sido feito pela SEPLAG, em última instância, não consegue atender nenhum desses dois objetivos, exatamente por não ser realizado com base em todas as premissas de um adequado Planejamento da Força de Trabalho.

4.2 Análise Quantitativa

A segunda parte da aplicação da metodologia elaborada para este trabalho se trata de uma análise quantitativa dos dados disponíveis a respeito dos profissionais da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Como já dito anteriormente, os dados concernentes à essa carreira são gerenciados pelo Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas da SEPLAG, o NIDEP. Esses dados foram compilados, pela autora, em seu período de estágio, em uma planilha do Excel que deve ser atualizada a cada mudança de *status* de algum EPPGG.

Para a análise quantitativa realizada foram usados os dados presentes nessa planilha no dia 21 de novembro de 2017. Cabe destacar que ocorrem mudanças no *status* de alguns EPPGG todos os meses em função de mudança de alocação e, portanto, esses dados estão em constante alteração. Além disso, os dados datam de período anterior à nomeação da turma do XXXI CSAP, que foi inteiramente alocada na Secretaria de Estado de Educação (SEE), não tendo sido contemplada no presente trabalho.

Porém, para uma análise geral, considera-se que os dados aqui apresentados são representativos da realidade atual dessa carreira, uma vez que as mudanças que possam ter ocorrido desde então pouco alteraram o quadro geral de alocação.

O número total de EPPGG ativos no período estudado é de 651⁵ servidores. Esses especialistas estão alocados nos diversos órgãos da administração direta e indireta do Estado de Minas Gerais, conforme explicitado na Tabela 1.

⁵ Número encontrado na Planilha de Dados do NIDEP. O número desses servidores apresentado no Portal se difere, mesmo que minimamente, do total encontrado na planilha estudada.

Tabela 1 - Alocação dos EPPGG ativos em novembro de 2017

ÓRGÃO/ENTIDADE DE EXERCÍCIO	QUANTIDADE	% GERAL	% GERAL (sem SEPLAG)
GOVERNO ESTADUAL DO ALAGOAS	1	0,15	0,24
GOVERNADORIA	1	0,15	0,24
GOVERNO ESTADUAL DO MARANHÃO	1	0,15	0,24
ARMVA	1	0,15	0,24
IEF	1	0,15	0,24
BDMG	1	0,15	0,24
IPEM	1	0,15	0,24
PREFEITURA MUNICIPAL DE CAETÉ	1	0,15	0,24
FEAM	1	0,15	0,24
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA MG	1	0,15	0,24
SEDINOR	1	0,15	0,24
CODEMIG	1	0,15	0,24
SERVAS	1	0,15	0,24
UEMG	1	0,15	0,24
DEFENSORIA PÚBLICA	2	0,31	0,48
PMMG	2	0,31	0,48
FCS	3	0,46	0,72
ESP/MG	3	0,46	0,72
IDENE	3	0,46	0,72
FUNED	4	0,61	0,96
DER/MG	5	0,77	1,20
SEEDIF	5	0,77	1,20
SEMAD	5	0,77	1,20
SEDECTES	5	0,77	1,20
IEPHA	5	0,77	1,20
FAPEMIG	5	0,77	1,20
FUNDAÇÃO TV MINAS	6	0,92	1,44
SEAPA	6	0,92	1,44
CGE	6	0,92	1,44
UTRAMIG	6	0,92	1,44
FHEMIG	6	0,92	1,44
PCMG	7	1,08	1,67
HEMOMINAS	7	1,08	1,67
SEC	7	1,08	1,67
ARMBH	8	1,23	1,91
SETOP	8	1,23	1,91
SEDA	9	1,38	2,15
SETUR	9	1,38	2,15
SEESP	10	1,54	2,39
IPSEMG	10	1,54	2,39
SECIR	12	1,84	2,87
SESP	12	1,84	2,87
AGE	13	2,00	3,11
SEGOV	13	2,00	3,11
SEF	14	2,15	3,35
PMBH	17	2,61	4,07
SEE	20	3,07	4,78
SEDPAC	20	3,07	4,78
SECRI	21	3,23	5,02
FJP	21	3,23	5,02
SEDESE	27	4,15	6,46
SES	28	4,30	6,70
SEAP	35	5,38	8,37
SEPLAG	232	35,64	55,50
Total Geral	651	100,00	155,74

Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2018)

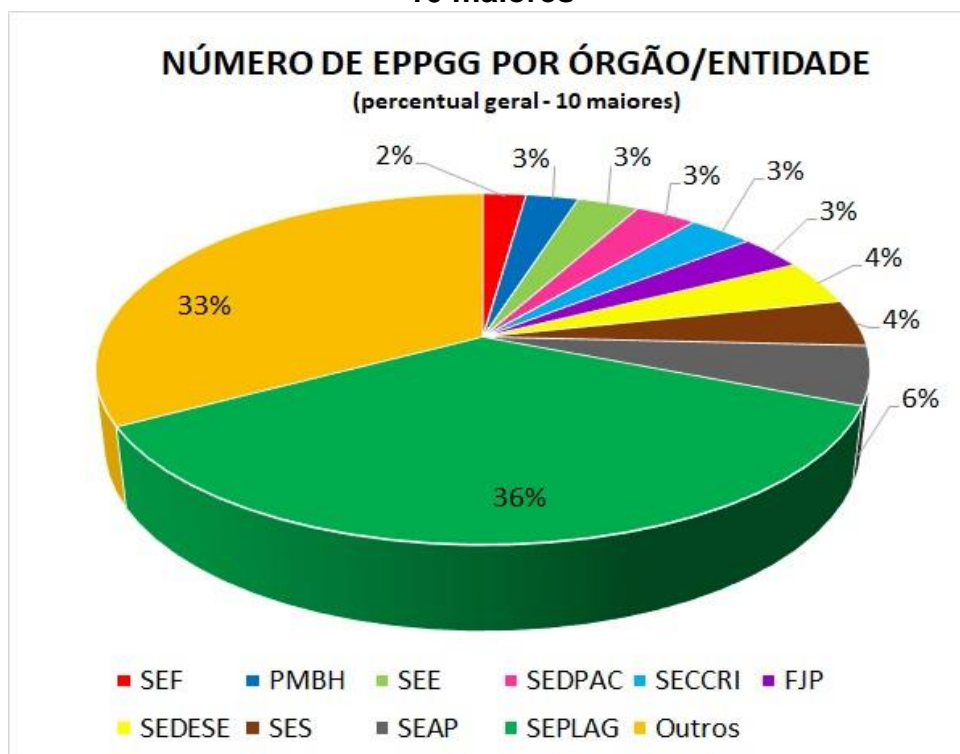
Outro ponto de destaque é a pouca presença de EPPGG nos órgãos da Administração Indireta, se comparado com os órgãos da Administração Direta. Isso pode ser constatado ao observar que, entre os quinze órgãos com menor presença de EPPGG, sete são órgãos da Administração Indireta, sendo eles quatro autarquias (Agência de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Vale do Aço - ARM/VA; Instituto Estadual de Florestas - IEF; Instituto de Metrologia e Qualidade do Estado - IPEM; e Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG), uma fundação (Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM) e duas empresas públicas (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - BDMG e Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais - CODEMIG).

Vale destacar que, desses quinze órgãos, quatorze têm a presença de apenas um EPPGG. Por sua vez, dentre os quinze órgãos com maior presença de EPPGG, apenas dois são da Administração Indireta, o Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - IPSEMG, uma autarquia, e a Fundação João Pinheiro - FJP.

Assim, dentre o total de EPPGG ativos, 96 (noventa e seis) estão alocados em entidades da Administração Indireta do Poder Executivo Estadual Mineiro; 1 (um) está alocado em uma Organização Civil sem Fins Lucrativos (Serviço Social Autônomo - SERVAS); 533 (quinhentos e trinta e três) estão alocados em órgãos da Administração Direta do Poder Executivo Estadual Mineiro; 18 (dezoito) estão alocados em Prefeituras Municipais do Estado de Minas Gerais (Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e Prefeitura Municipal de Caeté); 2 (dois) estão alocados no Poder Executivo Estadual de outros estados da federação (Estado do Maranhão e de Alagoas); e 1 (um) está alocado em órgão da Administração Direta do Poder Legislativo Mineiro (Assembleia Legislativa de Minas Gerais).

O Gráfico 1, apresenta o percentual de EPPGG por órgão, destacando os dez com maior percentual. É possível perceber a grande desigualdade de distribuição desses profissionais entre os diferentes órgãos e entidades. Os EPPGG estão distribuídos entre 53 (cinquenta e três) órgãos e apenas dez deles (os dez com maior alocação) são unidades de exercício de 67% dos EPPGG, enquanto os outros 43 (quarenta e três) órgãos dividem entre si os 33% restantes desses profissionais.

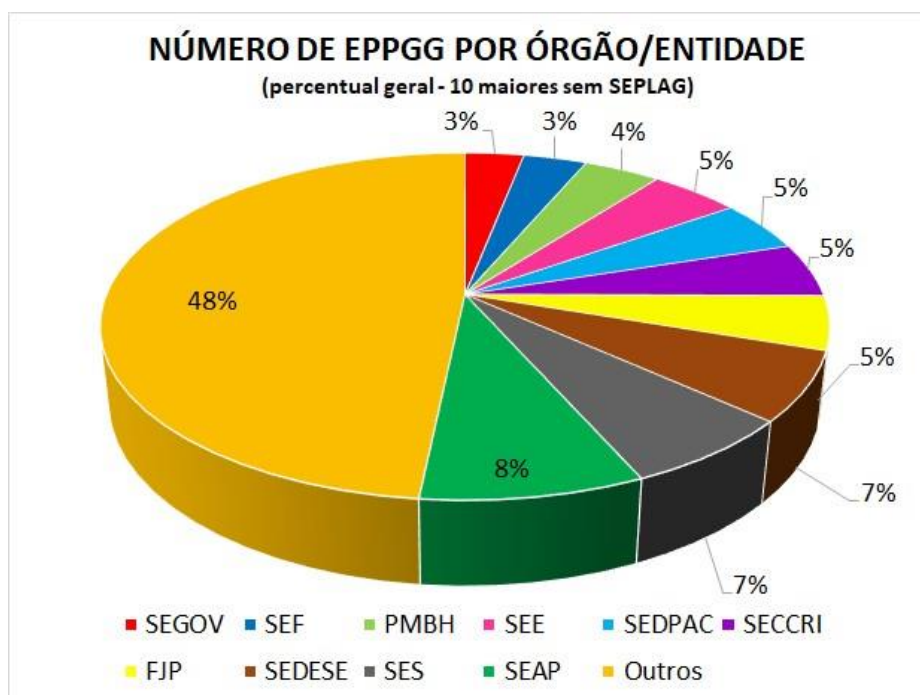
Gráfico 1 - Porcentagem de EPPGG por órgão/entidade, com destaque para as 10 maiores



Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

Por sua vez, o Gráfico 2 deixa explícito que a maior parte dos EPPGG, excluindo os da SEPLAG, está em exercício na Secretaria de Estado de Administração Prisional (SEAP), com 8%, seguida pela Secretaria de Estado de Saúde (SES) e pela Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), com 7% cada.

Gráfico 2 - Percentual de EPPGG por órgão/entidade, excluindo a SEPLAG



Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

Cabe ressaltar que entre as dez com maior alocação estão representadas secretarias das três áreas prioritárias, para as quais são destinados recursos específicos: saúde, educação e segurança pública (na Secretaria de Administração Prisional).

Contata-se que entre os dez primeiros órgãos não se encontra a Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP), porém essa conta com 12 EPPGG, o que se configura como 2,87% dos EPPGG, sendo o décimo terceiro órgão com maior número de EPPGG. Além disso, outros órgãos e entidades que compõem essas áreas, como a Polícia Civil (PCMG), a Polícia Militar (PMMG) e a Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais (FHEMIG) também apresentam EPPGG nos seus quadros de pessoal.

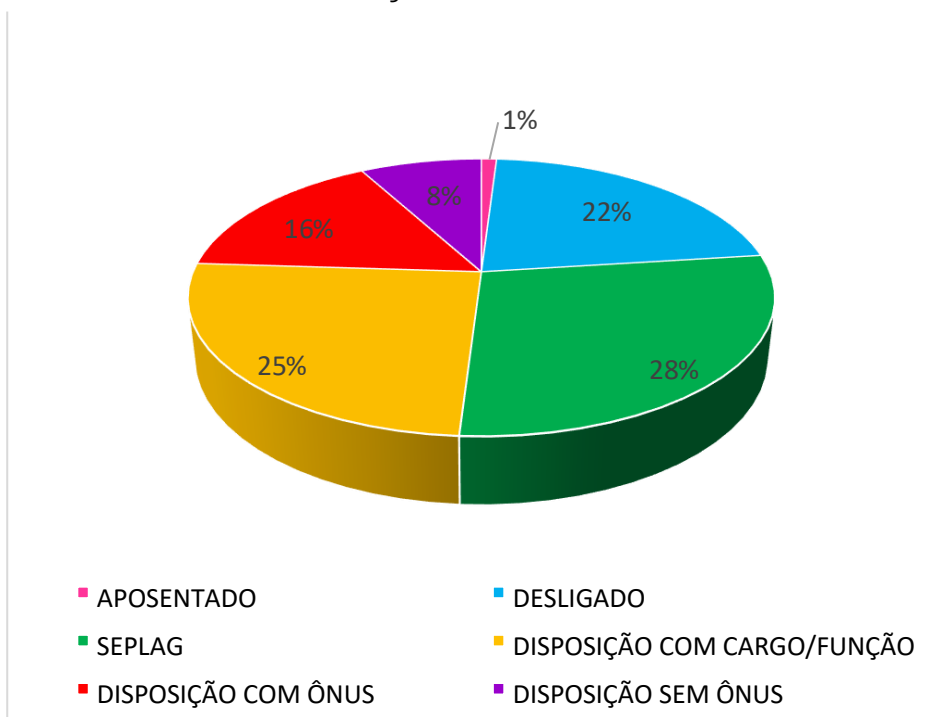
A grande presença desses profissionais nessas áreas se dá justamente pelo momento econômico que o Estado de Minas Gerais enfrenta na atualidade e, como afirmado pela alta gestora da carreira de EPPGG, as alocações das novas turmas só podem ser realizadas nessas três áreas. Diante disso toda a turma do XXX CSAP foi nomeada em órgãos da segurança pública, o que justifica esse grande número de alocações.

Algo importante a ser ressaltado, dito anteriormente, é o fato de os dados apresentados datarem de um momento anterior à última nomeação ocorrida, quando todos foram alocados na área de educação, que certamente teve seus números aumentados após essa alocação, o que não é representado no Gráfico x.

Alguns órgãos se diferenciam dessa lógica, como a Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), que conta com 7% dos EPPGG, mesmo não se tratando de uma das três áreas prioritárias. Essa grande alocação na SEDESE será abordada de forma mais profunda no momento da análise qualitativa.

Outros órgãos e entidades que, como a SEDESE, tem uma alocação substancial de EPPGG, mesmo não sendo de uma das três áreas prioritárias, são a Fundação João Pinheiro (FJP), a Secretaria de Estado de Casa Civil e Relações Institucionais (SECCRI), a Secretaria de Estado de Direitos Humanos, Participação Social e Cidadania (SEDPAC), a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PMBH), a Secretaria de Estado da Fazenda (SEF) e a Secretaria de Estado de Governo (SEGOV).

O Gráfico 3 aborda a situação de exercício dos EPPGG, incluindo os já aposentados ou desligados. Desse modo, o universo avaliado neste gráfico é maior do que os apresentados nos anteriores, abrangendo todos os profissionais que já foram nomeados como EPPGG no Governo do Estado de Minas Gerais.

Gráfico 3 - Situação de Exercício dos EPPGG

Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

Considerando a lotação dos EPPGG, conforme já abordado no Referencial Teórico, essa se dá na SEPLAG, no entanto, o exercício destes profissionais pode ocorrer em outros órgãos do Poder Executivo Estadual. Para que eles possam estar em exercício em outros órgãos é necessária uma cessão do servidor, que também pode ser chamada de disposição.

Paz e Picinin (2014, p. 155) definem a cessão como:

a modalidade de afastamento temporário de servidor público, titular de cargo efetivo ou de emprego público, que lhe possibilita exercer atividades em outro órgão ou entidade, da mesma esfera de governo ou de esfera distinta, para ocupar cargo em comissão, função de confiança ou ainda para atender às situações estabelecidas em lei, com o propósito de cooperação entre as Administrações.

A cessão pode ser com ônus para o órgão de origem ou sem ônus. Uma cessão com ônus para a origem se caracteriza por o servidor permanecer recebendo seus vencimentos pelo órgão de origem, nesse caso, a SEPLAG. Já em uma cessão sem ônus para a origem, o servidor passa a receber seus vencimentos por parte do órgão ao qual está disponível, não participando da folha de pagamento do órgão de origem (CEARÁ, 2012).

O Gráfico 3 que, como dito anteriormente, aborda a situação de exercício de todos os EPPGG, inclusive os já aposentados e desligados, mostra que 28% estão em exercício na SEPLAG, sendo classificados como “ativo”.

Constata-se, a partir desse mesmo gráfico, que do total representado, 419 EPPGG estão à disposição de outros órgãos, sejam da administração direta ou indireta do Poder Executivo Estadual, seja a órgãos de outros poderes ou outras instâncias e, assim. Esse número de disposições corresponde à 49% dos EPPGG (incluindo no total de EPPGG os desligados, como pode ser visto no Gráfico x), o que inclui os com ônus para o órgão de origem, os sem ônus e os cedidos para exercer cargo comissionado.

Entre todas as cessões, cabe destacar que, 7 delas, foram feitas por meio de Termo de Cooperação Técnica. Esse tipo de cessão apresenta algumas peculiaridades como, por exemplo, o fato de que não pode ser feita transferência de recurso entre os dois órgãos, além de caracterizar um vínculo para o alcance de um objetivo em comum, com cada ente contribuindo com seus ativos disponíveis. Um Termo de Cooperação Técnica, segundo o Parecer 15/2013 da Advocacia Geral da União, pode ser definido como:

um instrumento jurídico formalizado entre órgãos e entidades da Administração Pública ou entre estes e entidades privadas sem fins lucrativos com o objetivo de firmar interesse de **mútua cooperação técnica** visando a execução de programas de trabalho, projetos/atividade ou evento de interesse recíproco, da qual **não decorra obrigação de repasse de recursos** entre os partícipes. (AGU, Parecer 15/2013, p. 2, item 5, grifo nosso).

Considerando apenas os servidores em disposição, mais da metade deles se encontra em cargos em comissão ou função gratificada (51,02%), enquanto os outros 48,98% estão divididos entre os “em disposição com ônus para a origem” e “os em disposição sem ônus para a origem”.

Assim, dos servidores cedidos sem cargo, um terço é uma disposição sem ônus para a origem, enquanto os outros dois terços são com ônus para a SEPLAG, assim vê-se que a maioria dos servidores em disposição sem cargo comissionado ou função gratificada permanecem na folha de pagamento da SEPLAG, mesmo que esse não seja seu órgão de exercício.

O gráfico Gráfico 4 apresenta a distribuição dos EPPGG em diferentes municípios, sendo dezesseis deles em Minas Gerais e dois em outros estados (São Luiz do Maranhão e Maceió). Considerando os municípios mineiros, em todos eles os EPPGG estão alocados em regionais da Administração Pública Estadual, com exceção de Belo Horizonte e Caeté: nesses dois municípios os EPPGG estão alocados na Administração Municipal.

Gráfico 4 - Presença de EPPGG nos municípios



Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

O dado mais expressivo do Gráfico 4 é a grande presença de EPPGG na Prefeitura Municipal de Belo Horizonte (PMBH), com 17 EPPGG.

A grande presença dessa carreira na PMBH se deu, em grande parte, nos últimos anos, principalmente após o início do mandato do prefeito Alexandre Kalil. Assim, por mais que essa seja uma carreira estadual, vê-se que esses profissionais são capazes de contribuir também para a Administração Pública no âmbito municipal.

O Gráfico 4 também mostra que a presença de EPPGG nas regionais dos órgãos da Administração Pública Estadual é pequena, assunto que será abordado de forma mais detalhada na análise qualitativa.

Além disso, cabe o destaque à presença de EPPGG mineiros cedidos provisoriamente para a Administração Estadual de outros estados da federação. Atualmente, há um EPPGG em Maceió/Alagoas e outro em São Luis do Maranhão/Maranhão.

Essa cessão costuma ser para exercer cargo em comissão ou função gratificada, e a cessão de um servidor para outro estado pode acarretar na cessão de outros EPPGG para esse mesmo local. Esse processo já vem acontecendo no caso do Maranhão que, após o envio do primeiro EPPGG para exercer cargo em comissão, a SEPLAG já recebeu o pedido de envio de mais dois para trabalharem em conjunto com o primeiro.

Em relação à quantidade de aposentados, apresentada no Gráfico x, ela é muito baixa no cargo de EPPGG (1%), o que se dá por ser uma carreira ainda muito nova, na qual as primeiras aposentadorias passaram a ocorrer nos últimos anos. Além disso, muitos dos EPPGG não permaneceram na carreira até o momento da aposentadoria, se desligando antes e, portanto, entrando na contagem dos 22% desligados.

A partir do Gráfico 5, é possível analisar melhor essa evasão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais. Até o final do ano de 2017, já haviam sido nomeados um total de 849 pessoas para essa carreira e 77% delas permaneciam na carreira até essa mesma data. Como dito anteriormente, a evasão da carreira de EPPGG foi um grande desafio enfrentado ao longo dos anos, pois os números eram altos, principalmente se comparados com os índices de outras carreiras.

Gráfico 5 - Percentual de EPPGG ativos e inativos

Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

Oliveira (2009) em estudo realizado sobre a evasão dessa carreira, sugeriu políticas de Recursos Humanos, baseadas principalmente na valorização da carreira e no tratamento correspondente à uma carreira estratégica para o Estado, conforme pensada por seus idealizadores.

Essas políticas foram sugeridas visando a diminuição da taxa de evasão, à época de 36%, uma vez que se trata de uma carreira na qual o Estado investe muitos recursos, não apenas financeiros, sendo, portanto, desejável que o Estado e a Sociedade recebam um retorno desse investimento, a partir do trabalho desses especialistas.

A taxa de evasão dessa carreira vem, de forma consistente, diminuindo ao longo dos últimos anos, como pode ser constatado no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Número de evasões por ano da carreira de EPPGG

Fonte: Planilha de Status EPPGG (NIDEP, 2017)

Esse gráfico mostra que o número de evasões por ano permaneceu alto entre os anos de 2006 e 2009, com um crescimento expressivo em 2010, quando ocorreram vinte e nove evasões. Após esse ano, os números começaram a diminuir, com apenas dois pequenos aumentos em 2012 e 2016, chegando ao número de seis evasões em 2017, que corresponde à uma queda de, aproximadamente, 80% se comparado com o número de 2010, apenas sete anos depois.

Cabe ressaltar que é importante que esses números sejam observados pelos próximos anos para verificar se essa mudança é permanente e continuada, para a partir disso, traçar novas ações e políticas de gestão da carreira.

Já em relação aos afastamentos da carreira de EPPGG, tem-se que os números são baixos: 8 EPPGG se encontram em Afastamento Integral para Estudo, configurando 1,2% do total de EPPGG e 17 estão em Licença para Tratar de Interesses Pessoais, sendo esses 2,6%.

O Afastamento Integral para Estudo e a Licença para Tratar de Interesses Particulares (LIP), são dois formatos de afastamento de servidor por um período determinado, para realização de distintas atividades. Na LIP, o afastamento é não remunerado e pode durar até dois anos. Por sua vez, o Afastamento Integral para Estudo se trata de um afastamento para participação em pós-graduação *strictu sensu* ou pós-doutorado em áreas concernentes ao trabalho do servidor ou ao serviço

público, em caso de não ser possível conceder um afastamento parcial (MINAS GERAIS, 2018).

Diante dos números apresentados é possível perceber que, considerando o total de EPPGG, 25 estão em alguma situação de afastamento, o que corresponde à aproximadamente 3,8% deles. Um ponto importante a ser destacado é o número de afastamentos voltados para o estudo, o que mostra uma constante busca por capacitação e aperfeiçoamento, o que foi bastante constatado por meio das entrevistas com os gestores e será abordado de forma mais profunda no momento da análise qualitativa.

Após a análise desses gráficos, segue uma análise qualitativa, realizada em alguns órgãos, como explicitado na Metodologia deste trabalho. A análise realizada no próximo tópico é complementar à aqui realizada e, em grande parte, explica as causas e consequências de muitas das estatísticas numéricas.

4.3 Análise Qualitativa

Com objetivo de realizar uma análise mais profunda e obter a percepção dos gestores sobre a força de trabalho EPPGG em seus órgãos e unidades, foram escolhidas quatro entidades governamentais para realização de entrevista. Cabe ressaltar que, de acordo com diversos autores abordados neste trabalho, o alinhamento com a alta gestão do órgão e a obtenção da percepção deles, por meio de entrevistas, são alguns dos princípios e etapas que devem constar em um Planejamento da Força de Trabalho adequado.

Conforme explicado na metodologia, a escolha dos quatro órgãos foi feita a partir dos dados encontrados no momento da análise quantitativa. Para facilitar a escolha, todos os órgãos foram separados de acordo com dois critérios: órgãos e entidades com maior presença de EPPGG *versus* com menor presença, e órgãos da Administração Direta *versus* da Administração Indireta.

Dessa forma, considerando os dados de alocação já apresentados, foram estudados os seguintes órgãos: a Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), a Fundação João Pinheiro (FJP), o sistema SEDINOR/IDENE e o Instituto Estadual de Florestas (IEF), sendo realizadas entrevistas com três gestores de cada órgão.

Nesta análise qualitativa são abordadas temáticas essenciais para o Planejamento da Força de Trabalho. Primeiro, são analisadas as unidades nas quais os EPPGG estão alocados dentro desses órgãos e as atribuições e atividades que realizam. Na sequência, é abordado o tema da capacitação dessa força de trabalho diante das atividades e a qualidade do trabalho desses servidores. Em seguida, é feito um esforço de levantamento de pontos positivos e negativos da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental na visão dos gestores, seguida por uma breve análise sobre a presença e a necessidade de EPPGG nas regionais desses órgãos. Por fim, a partir de todas as informações obtidas pelas entrevistas, é feita uma avaliação da necessidade de EPPGG nos órgãos estudados, levantando possíveis sub ou super-aloções.

Antes de iniciar a análise dos resultados é preciso destacar que, os dados quantitativos utilizados neste trabalho datam de novembro de 2017, enquanto as entrevistas foram realizadas entre os meses de março e maio de 2018, podendo assim, haver pequenas distorções entre os números obtidos a partir das duas fontes de dados.

4.3.1 Unidades de alocação, atribuições e atividades realizadas pelos EPPGG

Os diferentes órgãos e entidades estudados elencaram uma gama de atividades e atribuições que são designadas aos EPPGG presentes neles, o que varia de acordo com a unidade de alocação desse servidor e com a natureza do trabalho dentro da instituição. Além disso, puderam ser identificados profissionais EPPGG trabalhando com atividades voltadas tanto para a gestão governamental quanto para a formulação, avaliação e monitoramento de políticas públicas.

Iniciando pelos órgãos da Administração Direta estudados, a Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social (SEDESE), conta com vinte e sete EPPGG alocados entre suas unidades, exercendo as mais variadas atividades. Segundo o Entrevistado D, os EPPGG estão distribuídos, de forma bem dispersa, entre as unidades, o que inclui as diferentes superintendências, subsecretarias e até o Gabinete. Em relação às atividades exercidas por eles, esse entrevistado exemplificou a diversidade delas constatando que:

Tem EPPGG que estão mais alocados em áreas estratégicas, de planejamento, de orçamento. Tem EPPGG que estão mais na ponta, lidando com a política, lidando com apoio à municípios, (...) diretores que coordenam uma determinada política, por exemplo, a política do trabalho, (...) tem EPPGG gestores de convênio, diretor de Planejamento, Orçamento e Finanças, (...) enfim, tem EPPGG em diferentes funções. (Entrevistado D).

Nessa secretaria, a maior parte desses servidores estão alocados em unidades direcionadas para a área de Políticas Públicas, como nas unidades da Subsecretaria de Assistência Social ou na Subsecretaria de Trabalho e emprego, enquanto a superintendência com menor presença de EPPGG é a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF). Segundo o Entrevistado E, normalmente são confiadas à esses profissionais atividades relevantes, seja nas áreas finalísticas, seja nas áreas meio.

Por sua vez, a realidade no sistema SEDINOR/IDENE, que conta com 4 EPPGG, é a alocação dos EPPGG em áreas e atividades mais voltadas para a área de gestão. Já na Fundação João Pinheiro, que possui 21 EPPGG, e no IEF, com 3 EPPGG, os órgãos da Administração Indireta estudados, os EPPGG estão bem divididos entre a área de gestão e a área de políticas públicas, seja por meio de pesquisas, formulação, avaliação, implementação ou monitoramento.

Esses dados mostraram uma distribuição equilibrada dos especialistas entre as atividades finalísticas e as atividades meio da Administração Pública. Porém, não é possível afirmar se essa é a realidade para todos os órgãos, mas o que de fato pode ser afirmado é que se encontram EPPGG nos órgãos e entidades do Estado realizando as duas áreas de atuação para as quais eles são preparados.

Voltando à uma análise mais profunda da SEDESE, os gestores elencaram que os profissionais dessa carreira têm papéis importantes, principalmente de assessoramento das chefias ou até mesmo na própria posição de chefia de equipes. A Entrevistada F caracterizou o trabalho de alguns EPPGG como:

uma assessoria de caráter mais geral, vocacionada para a gestão.
(Entrevistada F).

Na Superintendência de Programas Especiais, unidade com a maior presença desses profissionais, três deles, de um total de sete, são gestores, e mesmo na

SPGF, unidade com a menor presença, o único EPPGG alocado também desempenha papel de direção.

Outras atribuições dos EPPGG elencadas pelos gestores entrevistados da SEDESE são: participação e direcionamento do planejamento e da execução de programas sociais, com elaboração de termo de referência e gestão de contrato; elaboração de editais, minutas de contrato e todo o necessário para realização de contratações e posterior acompanhamento delas; desenvolvimento de ações para a modernização; e revisão de fluxos. Cabe destacar que, mesmo que a maioria desses processos possam ser caracterizados como de gestão, todos eles são realizados no âmbito da gestão direta de uma Política Pública, Programa ou Projeto.

De acordo com a Entrevistada F, em seu trabalho, os EPPGG:

trazem a teoria e alguma experiência prática e, principalmente, inovações, uma nova concepção de Administração Pública. (Entrevistada F).

Quando questionados se o trabalho realizado pelos EPPGG hoje na secretaria se enquadra às atribuições dessa carreira definidas em lei, todos os gestores entrevistados concordaram que sim. Um dos motivos para isso foi o fato de a carreira ter atribuições amplas e os EPPGG estarem realizando atividades voltadas para a melhoria da gestão, modernização, elaboração de instrumentos como os Termos de Referência e elaboração e monitoramento de Políticas Públicas e Programas Governamentais. Segundo o Entrevistado D, a carreira de EPPGG é:

uma das poucas que se encaixam em qualquer atividade que um EPPGG vai receber. Então, inclusive, é por isso que eles podem estar em qualquer secretaria. (Entrevistado D).

Passando para uma análise mais específica do sistema SEDINOR/IDENE, as atribuições realizadas pelos EPPGG nas unidades em que estão presentes, são de assessoria e trabalhos mais técnicos, como um trabalho diretamente com orçamento e convênios de entrada. Nesse órgão, a unidade com maior alocação dos especialistas é a Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças. O EPPGG que trabalha hoje com gestão orçamentária já trabalhou em um dos programas da secretaria, e era o responsável por dar todo o suporte à equipe em relação à orçamento, finanças, contratos e convênios. No total, dos quatro EPPGG que

trabalham nessa entidade governamental, apenas um está em atividades diretamente voltadas para um programa finalístico da Secretaria. Além disso, dois exercem papel de chefia, um como Diretor e outro como Gerente.

Um ponto interessante destacado por uma das gestoras do SEDINOR/IDENE, em relação às unidades de alocação dos EPPGG, é de que:

todo EPPGG (...) ele deveria começar na área meio, para aprender todas essas rotinas, e depois ir para a área finalística. (Entrevistada F).

Deste modo, ela defende que os especialistas, passando esse período pela SEPLAG, passam a proporcionar melhor gestão das políticas públicas que atuarem no futuro. Essa visão pode justificar a maior presença de profissionais da carreira de EPPGG alocados na SEPLAG, principalmente se esses estiverem em início de carreira.

Partindo para os órgãos da Administração Indireta, no IEF estão alocados, atualmente, quatro EPPGG, três na Cidade Administrativa e um em uma das regionais desse instituto. Dos três presentes na Cidade Administrativa, dois trabalham com atividades de gerenciamento de todo o sistema SEDINOR/IDENE, incluindo a gestão financeira, compras e patrimônio. Nessa diretoria a gestão é de responsabilidade de um EPPGG.

A outra área com presença desses profissionais é a Gerência de Planejamento da Conservação de Ecossistemas, responsável pelo Projeto Bolsa Verde, que faz parte da Diretoria de Conservação e Recuperação de Ecossistemas. Esse EPPGG não apenas é o gestor da gerência, como também atua diretamente no projeto, por exemplo, trabalhando com as minutas de anteprojeto, principalmente por ter participado de sua elaboração quando ainda não exercia o cargo de chefia. Um dos gestores entrevistados, que não tem EPPGG em sua equipe, declarou sua impressão sobre as atribuições dessa carreira:

eu tenho impressão que seriam, sim, colegas ideais para ocupar cargos em comissão e direção, de gestão, ou pelo menos serem assessores diretos desses diretores. O que for planejado, acordado entre os diretores com os seus gerentes ou da diretoria-geral com seus diretores técnicos, (...) seria monitorada a execução por esses profissionais. (...) se não o diretor, então uma pessoa que assessorie ele diretamente. Na minha experiência como Gestor Regional, (...) eu sempre busquei ter ao meu lado uma pessoa que

fizesse esse papel para mim, que fosse essa assessoria de gestão. (Entrevistado H).

Considerando a aderência das atividades realizadas com as atribuições definidas para a carreira, novamente os gestores concordam não ter desvio, porém uma gestora ressaltou poder haver um pouco de inadequação em algumas atividades mais específicas da área ambiental realizadas pelos EPPGG, mas nada que destoia completamente, uma vez que todas estão voltadas para a temática da gestão de Políticas Públicas.

Por fim, no que se refere à Fundação João Pinheiro, há presença de EPPGG em praticamente todas as diretorias, com maior número na Escola de Governo. Nessa instituição, parte dos especialistas se encontram atuando em pesquisas, dada a natureza da instituição, realizando pesquisas voltadas para as diferentes áreas de Políticas Públicas e estatística. Já outra parte dos EPPGG trabalham em funções de gestão, sejam nas gerências da Escola de Governo e mesmo esses, em grande parte, também realizam atividades de pesquisa. Cabe destacar que na Fundação João Pinheiro, vários cargos de chefia são ocupados por EPPGG.

Questionada sobre os EPPGG que estão alocados na Diretoria da Escola de Governo, a Entrevistada B defendeu a importância deles nessas unidades, e a sua aderência às atribuições da carreira:

Acho que está dentro das atividades da carreira. Porque primeiro, (...) se elas estão dentro da formação do EPPGG, e elas são EPPGG, eu acho que nada mais justo, porque elas têm uma noção do que é essa formação e do que (...) deve ser reforçado, (...) especialmente (...) porque elas já tiveram também uma experiência fora da Fundação João Pinheiro, (...) uma vivência em outras Secretarias, (...) eu acho que isso é importante porque elas trazem uma outra experiência, que não é só da formação. (Entrevistada B).

Outro ponto levantado por essa mesma gestora é a percepção de que muitos acham, de forma equivocada, que o EPPGG deve ir para a Administração Direta, e que nesses órgãos é o único local que eles darão uma resposta adequada. Segundo ela:

eles também dão respostas adequadas na Administração Indireta, e eles também dão respostas adequadas na Fundação João Pinheiro, seja na escola, seja nas outras diretorias. (...) é uma formação que consegue aliar a missão final da Fundação com a missão final que é do EPPGG. (...) se alia às outras formações que tem aqui dentro. (Entrevistada B).

Diante de tudo que foi apresentado sobre as unidades de alocação, atividades e atribuições da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, pode-se concluir que, nos órgãos estudados, esses profissionais estão distribuídos entre atividades voltadas para gestão e atividades voltadas para políticas públicas, mesmo que em atividades voltadas para a gestão dessas políticas. Além disso, esses profissionais são, comumente, identificados com atividades de chefia ou assessoramento, o que mostra seu papel estratégico e capacidade de gestão.

Em geral, os gestores acreditam que os EPPGG estão desempenhando funções que estão de acordo com as atribuições definidas à essa carreira por lei, de acordo com o artigo 4º da Lei nº 18.974 de 2010, abordada no Referencial Teórico deste trabalho. Percebe-se que é um profissional multifuncional, que pode atuar em atividades de diversas naturezas e diferentes órgãos e entidades. Isso se relaciona à própria formação mais generalista, que perpassa a administração pública de forma multidisciplinar e cria uma base sólida para o entendimento das mais diversas áreas e atividades desenvolvidas pelo Estado. Os papéis desempenhados pelos EPPGG também estão de acordo com a natureza estratégica para a qual foram criados.

Por fim, foi ressaltado o papel desses profissionais nos órgãos da Administração Indireta que, como foi constatado na precedente análise quantitativa, se caracterizam como órgãos com menor presença de EPPGG. Uma vez que essas entidades compõe a Administração Pública da mesma maneira que o fazem os órgãos da Administração Direta (como definido pelo art. 2º da Lei Estadual nº 22.257 de 27/07/2016) essa pouca presença se mostra problemática. Assim, se o que se busca é uma melhoria, modernização e maior profissionalização da Administração Pública Mineira e se os EPPGG foram criados para contribuir nesse sentido, é importante que eles sejam alocados, também, nessas entidades.

4.3.2 Capacitação e qualidade do trabalho dos EPPGG

Analisando a capacitação e a qualidade do trabalho dos servidores EPPGG, todos os gestores entrevistados, quando questionados, disseram que esses

profissionais se encontram capacitados para realizar as atividades atribuídas a eles atualmente.

Um gestor, no entanto, afirmou que, em alguns casos, há uma expectativa alta em relação ao trabalho do EPPGG no momento da alocação, que às vezes não é atendida, pelo fato de a pessoa não ser tão capacitada quanto era esperado. Porém, este reforça que, na maioria dos casos, a expectativa é correspondida.

Outro gestor defendeu sua percepção sobre algumas características do momento pelo qual a Administração Pública mineira está passando, mostrando como ele impacta todos os servidores, em especial os EPPGG:

Acho que o cenário de hoje não é tão favorável quanto já foi. A gestão estratégica foi muito diminuída. Quando tinha gestão estratégica acho que os EPPGG conseguiam atuar com mais desenvoltura (...) nesse cenário de gestão estratégica ele é mais demandado, ele pode colaborar mais. Quando o acompanhamento é pouco, o cenário fica menos propício. (Entrevistado E).

Isso mostra que as atribuições desempenhadas e a própria importância da atuação da carreira de EPPGG, varia de acordo com a atuação do Estado, principalmente com as diretrizes governamentais e a situação financeira e orçamentária. Isso ocorre exatamente por esse profissional ter atribuições que envolvem a atuação em políticas públicas e na gestão governamental, abrangendo a gestão de recursos, patrimônio e planejamento, e ambas essas áreas serem muito determinadas pela direção dada pelo governo e pela disponibilidade de recursos financeiros. Cabe destacar que não apenas a carreira de EPPGG tem seu trabalho afetado por uma questão mais macro envolvendo o Estado, e sim todos os servidores públicos em seu dia a dia de trabalho.

Questionados sobre o que o EPPGG é capacitado para realizar, os gestores deram diferentes respostas:

Essa área de gestão e finanças eu acho que eles se saem bem formados na Fundação. (...) Um pouco nessa área também de ASSPLAN⁶, de acompanhamento de resultados. O que eu tenho visto na verdade é que o Estado tem deixado essa área de lado também, não se acompanha mais projetos, resultados e tudo que se foi feito no passado. Eu acho que perde muito. Eu via muita capacidade dos EPPGG em sistematizar dados,

⁶ Assessoria de Planejamento

informações, fazerem acompanhamento. Agora, de política pública, de fato, vai muito da vontade do EPPGG de aprender. (Entrevistado G).

Assessoramento, direção, fiscalização, tudo. Planejamento, a parte de Políticas Públicas. (Entrevistada F).

Vocês estão preparados para aprender rápido, isso eu notei na Secretaria de Cultura. O grupo de EPPGG da Secretaria de Cultura foi (...) o meu apoio imediato lá dentro. Na hora que eu busquei as pessoas (...) que eu queria mexer com o financiamento da cultura que é básico, mexer na lei de incentivo (...) na hora que eu procurei gente para me ajudar lá, para fazer mudanças na lei, o que eu achei foram os EPPGG. As cabeças boas para dar ideia, para debater, conversar, para entender fácil o que eu estava querendo dizer. (...) eu formulei a intenção e eles chegaram com a solução. (...) Eu reunia o grupo uma semana, colocava os problemas e na semana seguinte eles já tinham uma proposta. (Entrevistado C).

A questão da gestão da Administração Pública, a parte de gestão de processos (...) também e toda essa parte dos fluxos de processo. (...) A parte de orçamento, finanças, essa parte toda acho que eles também têm um conhecimento que a gente, por exemplo, aqui na área ambiental, em geral, a gente não tem, ou tem um conhecimento menor. (...) Então eu acho muito importante a presença deles, dos EPPGG, em todos os setores, se fosse possível. (Entrevistada I).

Percebo que a maioria deles têm mais de uma graduação, não é só a formação feita na Fundação, em Administração Pública. (...) Então a gente vai desde a área de contadores, advogados, outros cursos, e são todos muito jovens. (Entrevistada F).

Esses depoimentos ressaltam que os EPPGG são vistos como muito capacitados na área de gestão: planejamento, gestão financeira e orçamentária, acompanhamento de resultados, fiscalização e gestão de processos, por exemplo. Já na área de políticas públicas, foi ressaltado que essa formação depende mais do interesse do próprio EPPGG. De qualquer maneira, há o entendimento geral que esses profissionais são formados com uma base de entendimento do Estado, que os possibilita aprender facilmente e saber como se capacitar em todas as áreas, o que inclui atividades voltadas para Políticas Públicas específicas.

É destacada também a capacidade dos EPPGG em atividades de direção e assessoramento. Além disso, são considerados como inovadores e capazes de pensar em soluções para a Administração Pública, além de ser ressaltado como positivo a formação de muitos em mais de um curso.

Algo bastante abordado pelos entrevistados a respeito da qualificação dos EPPGG é a necessidade de tempo de prática e amadurecimento. O Entrevistado K, sobre isso, afirma:

Acho que qualificação eles têm (...), vem de lá com uma bagagem muito grande, da grade que vocês estudam. A qualificação eu acho muito boa, agora, o que eu penso é que, não é só EPPGG, qualquer um com outra formação, qualquer um outro que passe em um concurso que vá trabalhar no Estado, ele vem com a qualificação teórica. Ele tem que ter o tempo de amadurecimento prático para executar, porque ele não executou. Na teoria ele sabe tudo de contrato, como é que faz, mas na hora que ele vem aqui ele tem muita dificuldade. Isso a gente percebe, que todos eles têm muita dificuldade. (...) a pessoa tem que ter humildade para aprender. (Entrevistado K).

Assim ressaltam que a teoria se diferencia da prática, e que quem tenta entender e conversa mais, acaba tendo um crescimento maior. Além disso, em órgãos com grande influência política no dia a dia, como a SEDINOR, foi destacado que é importante a vivência com essa realidade, para saber lidar com as situações que se dão ao longo do tempo de trabalho.

Ainda assim, é importante destacar que as falas não mostram um questionamento sobre a competência técnica e teórica dos EPPGG, e sim da necessidade de amadurecimento profissional. Esse amadurecimento é necessário de qualquer profissional que inicia sua primeira experiência, o que é o caso da maioria dos EPPGG, que, em geral, se trata de uma carreira bem jovem, com profissionais que ingressam no estado sem nenhuma experiência profissional anterior.

Outro ponto bastante comentado diz respeito à capacitação específica na área de Políticas Públicas. Muitos ressaltaram que os EPPGG chegam mais preparados para a gestão e com uma visão ampla do Estado, do que para atividades voltadas para políticas públicas. Porém, a não formação em políticas públicas específicas, tais como de educação, saúde, segurança, meio ambiente e cultura, não é vista como algo prejudicial, uma vez que é impossível a formação de profissionais especialistas em todas as áreas específicas de políticas públicas, mesmo com a criação de matérias optativas e seminários sobre os temas. Isso pois são inúmeras as possibilidades de alocação e faz parte de qualquer inserção profissional o aprendizado de determinadas coisas, a partir da prática e da busca por maior conhecimento na área por meio de diferentes tipos de capacitações.

Sobre isso, os gestores destacaram a importância do EPPGG, que já tem uma visão geral de estado, se aprofundar mais no tema específico que passar a trabalhar. Assim, alguns gestores abordaram esse tema em suas falas:

Significa que, seja (...) na formação, ou fora dela, depois eu vou ter que me aprofundar. Mas que a formação que eu tive aqui é uma iniciação. Eu tenho uma base de questões do Estado, questões da Administração Pública (...) e depois eu tenho que me aprofundar, como qualquer formação. (Entrevistada B).

Vocês têm noção de Políticas Públicas, mas pelo que eu verifiquei vocês não têm nenhuma Política Pública específica (...) e aí eu acho que tem esse problema. Agora, eu acho que vocês estão preparados para aprender rapidamente. Precisam, entrando no órgão, ser orientados e aprender trabalhando. (Entrevistado C).

Alguns gestores citaram experiências de EPPGG em sua equipe que buscaram esse aprofundamento na temática por meio de pós-graduações, mestrados e outros cursos. Além disso, é preciso que os EPPGG aprendam com os técnicos dos temas específicos das unidades em que trabalham.

É importante perceber que, como citado anteriormente, as unidades carecem dos conhecimentos que os EPPGG têm, uma vez que nenhum outro profissional apresenta-os da mesma forma que eles, pela sua formação específica, visão ampla de estado, conhecimento da burocracia e das práticas de gestão. Por sua vez, os técnicos de cada área específica apresentam um profundo conhecimento sobre os temas, uma vez que tiveram uma formação específica nessas áreas. Assim, são essenciais para o desenvolver das Políticas Públicas de cada área, que necessitam de profissionais que entendam as suas especificidades e características.

Diante disso, a parceria entre esses dois tipos de servidores, o gestor e o técnico, trazem inúmeros benefícios para a Administração Pública. A existência de ambos no quadro de pessoal do serviço público mineiro mostra o grande potencial do governo desse estado em ter uma Administração Pública eficiente e que atenda às demandas sociais, contando com uma gestão qualificada e com políticas públicas bem geridas e pensadas diante de suas especificidades.

4.3.3 Pontos positivos e negativos do trabalho dos EPPGG

Essa análise foi dividida em dois momentos: primeiro são apresentados os pontos positivos elencados pelos entrevistados e, posteriormente, os pontos negativos abordados por eles.

O primeiro ponto positivo do trabalho dos profissionais da carreira estudada é a visão ampla da Administração Pública, que é possibilitada pela formação recebida. Assim, como o EPPGG conhece muito do funcionamento do Estado, isso é positivo para a unidade na qual ele trabalha. De acordo com um gestor entrevistado:

O EPPGG, quando ele chega na área finalística, ele tem, pela formação, uma capacidade muito maior de entender o funcionamento administrativo burocrático do Estado. Eu entendo que os EPPGG têm um certo conhecimento, mesmo que básico, mas superior ao restante. Isso ajuda muito nas atividades finalísticas. (Entrevistado G).

Diante disso, mais uma vez, um gestor expressa a opinião de que é benéfico para o EPPGG trabalhar em unidades de atividades meio, antes de trabalhar nas áreas finalísticas porque, desse modo, a realização das atividades finalísticas flui com muito mais facilidade e agilidade:

you have a hiring, you do it faster, you need to do an accounting, you do it much faster, you have fewer problems. (Entrevistado G).

Como já dito, com a realização de um adequado Planejamento da Força de Trabalho, os EPPGG podem ser alocados de forma mais adequada diante das necessidades do Estado. Nesse caso, poderia ser planejada a alocação desses profissionais inicialmente em áreas meio, em um modelo parecido com o ocorrido na ENA, em que apenas depois de passarem por algumas áreas meio os servidores são alocados em áreas finalísticas.

Essa alocação poderia ser feita não apenas na SEPLAG, mas na área meio de outros órgãos da Administração Pública. Assim, a alocação entre área meio e finalística deixaria de ter um caráter aleatório e passaria a ser mais programada, com o EPPGG passando tempo determinado em áreas meio e depois teria a possibilidade de ser alocado em áreas com atividades finalísticas, o que contribuiria para uma maior eficiência das atividades do Estado.

Também foram citadas as características positivas de serem esclarecidos, de saberem onde procurar as informações necessárias e a boa vontade para trabalhar.

O Entrevistado A citou:

um senso de dever um pouco acima da média (...): sabe qual é a responsabilidade dele, sabe que precisa correr atrás. Dão valor à carreira, então sabe que tem muito a perder se não agir da forma correta. (Entrevistado A).

Outra gestora entrevistada definiu os EPPGG como:

a massa crítica pensante, em condições de executar e de fazer o monitoramento e produzir conhecimento. (...) É a minha visão da carreira de EPPGG. Eu sei que tenho uma visão positiva e defendo, porque acredito nela! Acredito não, sou beneficiária dessa conjugação de esforços, de decisão política e capacidade de implementar. (Entrevistada F).

Segundo essa mesma gestora, outro ponto positivo é o fato de a presença de EPPGG na equipe “nivelar por cima” a força de trabalho. Também é destacada, além da formação adequada, a disposição e a vocação para a Administração Pública, mesmo com pouca idade. Os EPPGG são também definidos como comprometidos, competentes, capazes de síntese e de criação de informação gerencial e detentores de um conhecimento que agrega ao conhecimento que os técnicos das diferentes áreas têm.

A importância e o diferencial da formação da Escola de Governo também foi citada, e é vista, de forma geral, como uma formação de excelência, reconhecida e que gera um conhecimento do Estado como um todo, da maneira que nenhuma outra formação permite.

A rede entre os EPPGG também é vista por alguns de forma positiva, uma vez que pode acelerar alguns processos, quando eles dependem de outras unidades. Essa rede é fruto da formação comum desses profissionais, além de pelos contatos realizados por meio da Escola de Governo, tanto na convivência durante o período de estudo, quanto posteriormente.

Partindo para os pontos negativos elencados, o primeiro é uma questão comportamental. Segundo uma entrevistada, essa marca parece estar desaparecendo da carreira com o tempo. Sobre esse ponto ela diz:

Em algum momento, alguns EPPGG ao chegarem nas secretarias, principalmente na Administração Direta, e se depararem com pessoas mais velhas, com uma outra formação, com uma formação até falha do ponto de vista de Administração Pública, mas que tem toda uma vivência de Estado, algumas pessoas chegavam com um olhar de superioridade e eu acho que isso criou um estigma.(...) Eu acho que isso perdurou no tempo. Então você ainda pode encontrar pessoas no Estado que pensem desse jeito. Mas eu acho que essas pessoas estão ainda muito presas a algo que é do passado. (Entrevistada B).

Nesse mesmo sentido, outros gestores afirmaram que, algumas vezes, os EPPGG desconsideram o que já foi feito pelos outros servidores e chegam com a intenção de “reinventar a roda”, o que acaba por gerar embates. Assim, destacam que essa carreira deve aprender a considerar a experiência das pessoas que já trabalham no setor público por um maior período, respeitando esse conhecimento. Assim, o maior problema é mais da visão que as pessoas têm da carreira do que da qualidade do trabalho em si.

Além disso, cabe ressaltar que essa característica pode estar relacionada à uma questão geracional, uma vez que os EPPGG, como já dito anteriormente, são uma carreira predominantemente jovens e que, por tal motivo, podem agir como se fossem capazes de solucionar todas as questões da Administração Pública. Diante de tudo isso, a percepção de muitos é que essas características comportamentais que prejudicavam a carreira estão diminuindo ao longo do tempo. De acordo com uma gestora, uma das grandes causas dessa mudança é a possibilidade que tem sido dada aos alunos do CSAP de entrar em contato com as realidades que muitas vezes são diferentes das suas, por meio dos projetos de extensão e imersão que têm sido propostos pela Gerência de Extensão e Relações Institucionais da Escola de Governo. Essas atividades permitem que os alunos se coloquem no lugar do outro e conheçam mais a população, que são os recipientes do trabalho feito na Administração Pública. Desse modo, quando os alunos chegam nas Secretarias eles têm uma visão diferenciada e mais facilidade de reconhecer a importância da experiência maior que os outros servidores têm.

Um ponto negativo que se assemelha ao anterior é o levantado pelo Entrevistado E:

eu acho que o EPPGG tem que se misturar mais com as outras carreiras. Até por afinidade, normalmente o próprio EPPGG costuma trabalhar em lugar que já tem EPPGG. Ou na hora que ele se enturma para almoçar ou

para as coisas mais sociais, normalmente são grupos de EPPGG. Eu acho que isso não é bom para carreira, quanto mais ele se misturar com as outras carreiras, mais ele for reconhecido como colega de trabalho, eu acho importante. A questão do respeito ao conhecimento dos outros profissionais, acho que é super relevante também, a carreira tem que ter uma atenção para isso. (...) Então com a experiência de alguns servidores e o conhecimento deles, mais o conhecimento que o EPPGG traz: a capacidade de sistematizar, de propor instrumentos... essa junção ela fica bem rica e bem relevante. (Entrevistado E).

Outro ponto negativo da carreira é a postura de alguns como se fossem responsáveis por uma espécie de “auditoria”, como se fossem enviados para as unidades para resolver problemas. E algumas pessoas têm a impressão de que, nesses casos, eles não se envolvem com a unidade e nem com o trabalho.

Por fim, outro gestor declarou que, em geral, os EPPGG se desmotivam muito rápido e que, no caso de algum projeto que parou ou que não está andando conforme o esperado, eles tendem a desanimar e, em certos casos, até mesmo pedir para mudar de unidade. Ele diz que a ambição profissional dessa carreira é muito grande, e os profissionais querem se desenvolver e fazer atividades significativas, o que faz com que a resistência desses profissionais à decepção no trabalho seja muito baixa. Mais uma vez, é importante ressaltar que essa é uma característica observada nos jovens atuais, o que pode ser considerado como uma questão geracional.

Diante disso, é importante constatar que alguns dos pontos negativos levantados já estão sendo tratados, tanto pela Escola de Governo, quanto pelos próprios profissionais, em direção à uma melhoria da carreira e de seu impacto na Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

A percepção geral dos pontos negativos mostra que as maiores críticas a esses profissionais estão voltadas para a questão comportamental. Dessa forma, seria positivo que a Escola de Governo, responsável por sua formação, buscasse abordar essas questões em seu dia a dia, tanto nas aulas quanto nas atividades extraclasse, de modo a transformar essa cultura existente, mesmo que caiba ressaltar que já houve uma grande melhora nos últimos anos.

4.3.4 Avaliação da necessidade de maior ou menor número de EPPGG nos órgãos

Abordando a realidade dos órgãos, inicialmente, de forma separada, a SEDESE, a secretaria estudada com maior alocação de EPPGG, de forma geral, parece contar com um número adequado desses profissionais, sendo que a questão mais problemática se trata da distribuição deles dentro da própria secretaria. Uma vez que, atualmente, não existe uma unidade interna que faz a gestão dessa força de trabalho no órgão, algo que já existiu no passado, um dos gestores ressaltou não ser possível afirmar com total certeza sobre a necessidade ou não desses servidores, exatamente por uma falta de planejamento dessa força de trabalho. Outro gestor afirmou que até a mudança de um desses profissionais de uma unidade para a outra do órgão não é feita de maneira estratégica, o que já gerou muita insatisfação e até saída de servidores da secretaria.

Essa realidade mostra um grande distanciamento entre como é feita a gestão desses profissionais com as premissas de um Planejamento da Força de Trabalho. De acordo com Rocha e Morais (2009), um PFT é um processo contínuo, o que não é possível ser feito nesse órgão, uma vez que não há um controle interno dessa força de trabalho. Isso também dificulta que as mudanças desses profissionais de uma unidade para a outra sejam feitas de forma adequada, mantendo um planejamento sempre adequado à realidade atual do órgão.

Esse Entrevistado D afirmou que os EPPGG muitas vezes são utilizados para suprir a ausência de outros tipos de servidores causada pela falta de concursos, por exemplo, já que a formação do EPPGG é contínua.

Além disso, ele destaca que, com o orçamento reduzido devido ao atual ano eleitoral, ele acredita que não há, no momento, necessidade de maior alocação desses servidores no quadro da secretaria. De acordo com esse entrevistado, sobre a substituição de outros servidores por EPPGG, ele afirma que acredita que um menor número de EPPGG conseguem suprir o trabalho realizado por uma quantidade maior de outros tipos de servidores. Desse modo, poderia ter a presença de mais EPPGG e de uma quantidade menor de servidores no total.

Cabe ressaltar que ele também reconhece que algumas vagas precisam ser direcionadas à profissionais de áreas específicas, com conhecimentos que os

EPPGG não têm, e que o caso citado acima seria aplicável apenas nas áreas mais generalistas do órgão, como a de planejamento e a de elaboração, implementação e gestão de políticas públicas. Sobre esse mesmo tópico outro gestor afirmou da importância de profissionais com conhecimento específico da área de atuação, porque muitas vezes as unidades têm necessidade de pessoal, mas não necessariamente a melhor solução seria a maior alocação de EPPGG, e sim de técnicos e especialistas nas temáticas.

Isso mostra a importância de um planejamento não apenas quantitativo, como qualitativo. Assim como abordado por Komatsu (2013), é necessário o levantamento das competências necessárias para a força de trabalho, e não apenas de sua quantidade. Assim, considerando que os EPPGG não têm todas as competências necessárias ao Estado, o planejamento das outras carreiras também é essencial.

O Entrevistado D ressaltou o discurso da maioria de querer alocação de maior número de EPPGG, pois realmente há muito trabalho adequado para essa carreira, porém ele resalta a importância de entender a percepção dos próprios servidores dessa carreira porque, uma vez que a gestão dessas pessoas não está sendo realizada de forma adequada na secretaria, alguns podem estar ociosos. Isso reforça a fala da Entrevistada F que disse:

Eu vejo necessidade de melhor distribuição aqui dentro da secretaria, porque o número é percentualmente alto. (Entrevistada F).

Porém, um dos entrevistados citou que algumas unidades poderiam contar com a presença de maior número de EPPGG.

A Entrevistada F também destacou que na superintendência da secretaria que tem a maior presença desses profissionais, a Superintendência de Políticas Especiais, é perceptível que há ali uma força de trabalho qualificada pelo resultado do trabalho que é desempenhado. Porém, ela ressaltou que em algumas outras unidades, mesmo com a presença de algum número de EPPGG, ainda existe muita dificuldade por falta de gestão o que, de acordo com ela, talvez se deva a uma falta de espaço para esses servidores participarem de espaços de interlocução e das vias opinativas e decisórias, mas que também pode ser causada por outros fatores, desconhecidos por ela.

Essa mesma entrevistada, que conta com pequena presença de EPPGG em sua unidade, defende que esta precisa de maior alocação de EPPGG, o que poderia ser feito por uma redistribuição desses servidores em exercício nesse órgão. Isso significa que, como dito anteriormente, dentro de um órgão a quantidade de EPPGG pode estar adequada, mas a alocação não, o que gera grande perda de eficiência e podendo causar, ao mesmo tempo, ociosidade e excesso de trabalho.

Partindo para uma análise do sistema SEDINOR/IDENE, esse foi um órgão que por muitos anos contou com a presença de uma grande quantidade de EPPGG, inclusive desempenhando cargos de gestão, porém, atualmente esse número diminuiu, permanecendo poucos desses servidores no órgão. De acordo com a percepção geral obtida pelas entrevistas realizadas com os gestores desse órgão, até há a necessidade de maior alocação de EPPGG, porém os gestores definiram o momento do órgão como um período sem muitas diretrizes, o que está causando certa ociosidade em toda a força de trabalho, incluso a força de EPPGG.

Assim, mesmo com o espaço para maior alocação desses servidores no SEDINOR/IDENE, é ressaltado que seria produtivo alocá-los em poucas unidades, uma vez que, na maioria delas, eles teriam pouco respaldo e autonomia para sua atuação e pouco direcionamento e deliberação para seu trabalho:

o que a gente está enfrentando atualmente é uma questão de dificuldade de perfil gerencial, o que é um problema em todos os órgãos, mas aqui, de certa forma a gente está enfrentando de forma mais incisiva, de ter dificuldades de gerentes com perfil gerencial. Então o EPPGG, quando vai pra um setor, às vezes quem está na coordenação tem dificuldade de delimitar e deliberar. (...) Então eu não sei se o ambiente hoje, da área finalística, para receber EPPGG, se é o mais adequado para isso. (Entrevistada L).

Diante disso, vê-se que a questão diz muito mais respeito da realidade atual do órgão do que da necessidade ou não de alocação de maior número de EPPGG. A necessidade de pessoal técnico também foi ressaltada, principalmente de engenheiros para atuação em alguns programas.

Uma das gestoras ressaltou a grande necessidade desses profissionais em sua diretoria, uma vez que só esse tipo de profissional seria totalmente adequado para a realização de algumas atividades. Eles seriam de grande importância para atividades de assessoria, mapeamento e redesenho de processos e procedimentos

de controle. No caso de outros profissionais atenderem à demanda, é ressaltado por ela o seguinte:

Atenderia as rotinas. Mas o que eu estou precisando mesmo é algum especialista para me ajudar e me auxiliar nessa questão de pensar no processo como um todo, e que aí eu vejo que é específico do EPPGG. Não que outro profissional não fizesse bem, outro profissional também tem perfil, mas vai ser um risco de não ter. O EPPGG eu sei que daria conta daqui. (Entrevistada L).

Essa gestora também destaca que:

essa conversa com o EPPGG é mais fácil e ela traz um resultado mais rápido do que, por exemplo, uma outra carreira que inicia na Administração Pública. (Entrevistada L).

Iniciando uma análise dos órgãos de Administração Indireta, esses são os com maior necessidade de alocação de EPPGG, principalmente o IEF. Gestores entrevistados caracterizaram a alocação desses servidores no IEF como “totalmente insuficiente”, principalmente considerando um órgão com tamanha capilaridade no estado. Também foi ressaltado por um deles a necessidade de pessoal em geral, também de outras carreiras.

Considerando essa necessidade de maior alocação, os gestores levantaram a necessidade de, pelo menos um desses profissionais por diretoria, conforme falas abaixo transcritas:

Mais um EPPGG por diretoria, talvez, pra dar uma orientação, um planejamento um pouco mais estratégico por diretoria. (...) Falta muito uma definição de prioridades, organização do trabalho a ser feito e um trabalho um pouco mais de gestão administrativa, onde o EPPGG talvez fosse bem qualificado para ajudar, que essas diretorias não têm. (Entrevistado G).

A gente está hoje com cinco diretorias, e nessas cinco diretorias a gente tem EPPGG em duas, além da diretoria geral, que também não tem nenhum. Então a gente precisaria, eu entendo, ter pelo menos um EPPGG, no mínimo, em cada uma das diretorias e mais um vinculado à diretoria-geral, ao gabinete. (Entrevistada I).

Foi levantada também a falta de profissionais de outras carreiras no órgão, e que a presença de mais deles poderia também demandar maior alocação de EPPGG para a gestão dessas pessoas e de suas atividades. Já quando questionado sobre

as unidades que mais necessitam de alocação, um dos gestores afirmou ser na unidade que gere as Unidades de Conservação, que é a maior e que conta com maior capilaridade, lidando com todas as unidades espalhadas pelo estado.

Por fim, os gestores a Fundação João Pinheiro declararam que consideram ter um número razoável de EPPGG alocados na instituição, porém, em algumas unidades, seria possível uma maior alocação, principalmente por considerarem a qualidade do trabalho desses servidores e por existir demanda na fundação para o perfil de formação dessa carreira.

A principal demanda de EPPGG para esse órgão se dá pelo grande número de servidores em vias de se aposentarem, assim, a alocação de servidores EPPGG nessa fundação poderia ser uma estratégia para a manutenção do corpo profissional, principalmente porque hoje a fundação conta com um déficit no total da força de trabalho, ainda mais reforçado pelo último concurso realizado não ter selecionado muitos servidores.

Isso mostra que, considerando um planejamento qualitativo da força de trabalho, há maior demanda para EPPGG, uma vez que esses profissionais apresentam as competências que são demandadas para trabalhos nessa instituição e a análise das competências necessárias é parte essencial de um PFT, como abordado por diversos autores. Já a questão da demanda de EPPGG para resolver um problema de déficit de mão de obra mostra a necessidade de um PFT dentro dessa entidade, de modo a diagnosticar a falta de pessoal, se a distribuição dentre as unidades está adequada e qual é a quantidade e capacitação dos profissionais necessários.

Diante disso, é importante ressaltar o espaço que há para os EPPGG, mas é essencial que haja pessoas no órgão de sua própria carreira, e não apenas profissionais cedidos, como é o caso dos EPPGG e de algumas outras carreiras com pessoal alocado na FJP atualmente. Isso mostra a importância do PFT na instituição que considere todas as carreiras presentes nela, em especial, os seus servidores de carreira.

Uma das entrevistadas destacou a discrepância entre os órgãos no que se refere ao conhecimento para demandar EPPGG e serem contemplados em seus pedidos:

acho que a Fundação, por saber de vocês, por ter formado vocês, ela sabe requisitar vocês da melhor maneira. Talvez o que aconteça é um desconhecimento de alguns outros órgãos da possibilidade de recrutá-los. (...) a gente sabe que tem órgãos que nem sabe que podem pedir vocês, isso é uma realidade. (Entrevistada B).

Essa gestora exemplificou essas afirmações com situações já passadas por ela, como o caso de órgãos só descobrirem da possibilidade de requisição dos EPPGG, quando um servidor que atuou na FJP passou a trabalhar nele. E, mesmo nesses casos, ela destaca que as pessoas não sabem como fazer essa solicitação, com quem entrar em contato. Essa gestora ressaltou que essa falta de informação se dá tanto em órgãos da Administração Direta quanto da Indireta.

No dia a dia do trabalho realizado no NIDEP, é possível constatar uma grande demanda existente por EPPGG. Em relação a isso, um dos gestores apresenta os seus motivos:

Eu acredito que a grande demanda pelos EPPGG, pelo menos na minha visão, é um pouco nessa questão de poder se adaptar, de não ser umas atribuições muito engessadas, muito fixas. Dele poder ter mais de uma função e ser resolutivo. É o perfil de alguns, ou da maioria, pelo menos dos EPPGG que eu conheço. Acho que por isso também que demanda muito, porque sabe que vai vir alguém com um perfil um pouco diferenciado, com ideias novas, geralmente são servidores que ingressaram ou estão ingressando no serviço público agora, a pouco tempo. (Entrevistado A).

Esse gestor também destaca que a grande demanda por EPPGG se dá pela busca de características como a qualificação e a disposição para trabalhar. Ele ressaltou que, algumas das vezes, essa grande expectativa em relação a esses profissionais acaba sendo negativa, uma vez que os EPPGG recém-formados necessitam de experiência, e às vezes são cobrados como se fossem responsáveis por resolver todos os problemas da unidade, o que gera desmotivação no EPPGG e decepção na unidade.

Diante de todos os dados e entrevistas analisados, pode-se constatar que ainda existe demanda para a alocação de EPPGG nos diversos órgãos do Estado de Minas Gerais, em especial nas organizações da Administração Indireta. Mesmo assim, em alguns órgãos, por terem problemas com definição de diretrizes ou terem sua atuação restrita pelo momento eleitoral, a demanda por EPPGG que, em

situações normais ocorreria, não acontece. Cabe dizer também que, pela formação de excelência desses profissionais, muitas áreas os demandam, mesmo sem precisar tanto quanto outras áreas.

Por fim, o ponto mais significativo mostrado por essa análise de demanda de EPPGG, que se configura como o maior problema relativo à essa demanda, é a falta de informação de diversos órgãos da Administração Pública mineira, seja nas unidades centrais ou nas regionais, tanto sobre a possibilidade de demandar EPPGG, ou até mesmo quem são esses profissionais, quanto dos meios e procedimentos para realizar esse pedido.

Isso faz com que não seja possível diagnosticar onde há maior necessidade desses servidores, além de gerar o risco de esses profissionais não estarem sendo alocados nas áreas que realmente necessitam desse trabalho.

Tendo em mente essa demanda geral, o tópico a seguir abordara a necessidade de alocação de EPPGG apenas nas regionais dos órgãos da Administração Pública do Estado de Minas Gerais.

4.3.5 Avaliação da necessidade de EPPGG nas regionais dos órgãos

Entre as quatro entidades estudadas, três contam com regionais distribuídas pelas diferentes regiões do Estado de Minas Gerais: a SEDESE, o sistema SEDINOR/IDENE e o IEF. Cada uma delas possui unidades distribuídas por diversas cidades no Estado e se caracterizam como um foco do governo atual.

A SEDESE apresenta diretorias regionais nas seguintes cidades do estado: Almenara, Araçuaí, Curvelo, Diamantina, Divinópolis, Governador Valadares, Ituiutaba, Juiz de Fora, Montes Claros, Muriaé, Paracatu, Passos, Patos de Minas, Poços de Caldas, Salinas, São João Del Rei, Teófilo Otoni, Timóteo, Uberaba, Uberlândia e Varginha, além da regional presente na região metropolitana de Belo Horizonte. Dessas, há presença de EPPGG em duas: um EPPGG em Juiz de Fora e dois em Divinópolis.

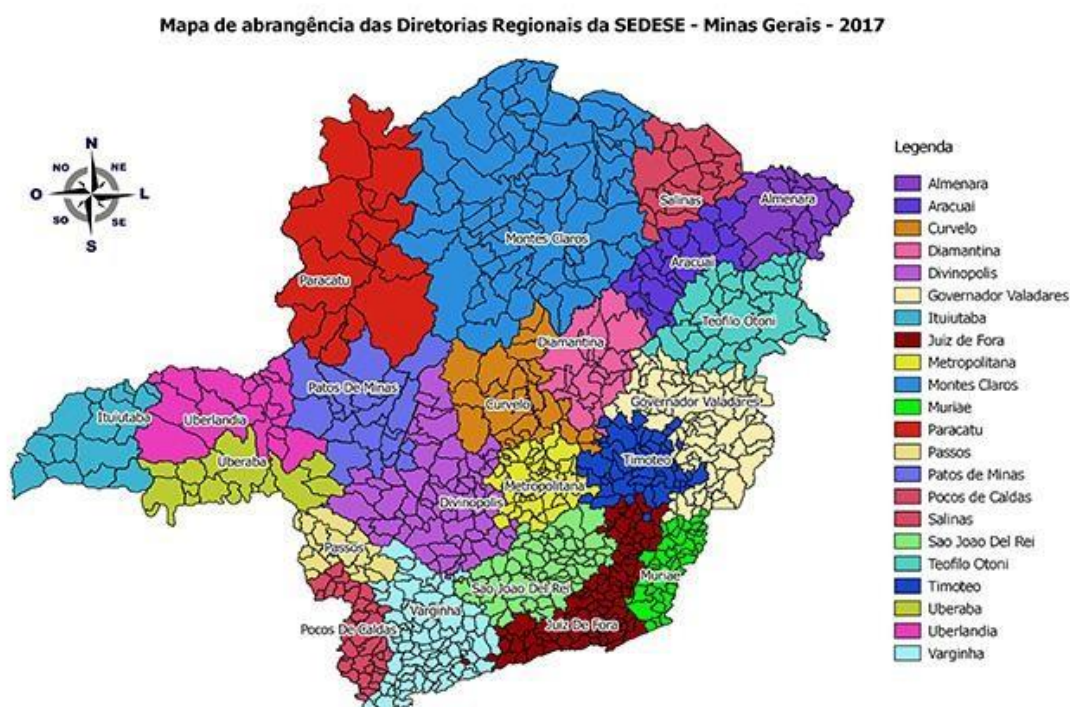
De acordo com a SEDESE (2018), essas diretorias representam a Secretaria em suas regiões, contando com as seguintes atribuições:

promovem a integração das políticas públicas de Assistência Social e do Trabalho nos territórios de desenvolvimento do Estado. (...) prestam apoio

técnico, acompanham e supervisionam a execução das ações relativas às funções de assistência social e do trabalho desenvolvidas diretamente pela Sedese, por prefeituras ou entidades. (...) atuando na mobilização, articulação e proposição de ações junto aos municípios, entidades e conselhos. (SEDESE, 2018, "Diretorias Regionais").

A área de abrangência de cada uma dessas regionais está representada no mapa que se segue (Figura 4).

Figura 4 - Mapa de abrangência das Diretorias Regionais da SEDESE - Minas Gerais - 2017



Fonte: social.mg.gov.br/sobre/diretorias-regionais (SEDESE, 2018)

De acordo com o Entrevistado D, as regionais dessa secretaria são áreas mais sucateadas e com menos capacitação, se comparadas com as outras unidades da Secretaria, e existe demanda para a alocação de EPPGG nas regionais. Questionado quanto ao tipo de trabalho que esses profissionais exerceriam nessas unidades, o entrevistado elencou as seguintes atividades:

Acho que é um trabalho tanto de gestão quanto de política pública. A diretoria regional é responsável por representar a SEDESE lá na região, são vinte e duas, se não me engano. Ela tem um diretor regional, o diretor regional é uma nomeação política, e muitas vezes ele não tem os conhecimentos do cotidiano burocrático da administração pública, que são

necessários para ele administrar a diretoria, e eu acho que o EPPGG já vem com essa carga de experiência, não necessariamente de experiência, mas de conhecimento, e ele consegue agregar tanto nessa parte de gestão da diretoria regional, quanto na parte de políticas públicas, porque as nossas diretorias elas são responsáveis por dar o apoio aos municípios. Então, nesse momento, elas são a executora, o braço executor da secretaria lá no interior, então eles precisam entender também da parte de políticas públicas. (Entrevistado D).

Por sua vez, o sistema SEDINOR/IDENE conta com escritórios regionais em doze cidades espalhadas pelo território do estado: Montes Claros, Brasília de Minas, Janaúria, Janaúba, Salinas, Espinosa, Diamantina, Jequitinhonha, Araçuaí, Teófilo Otoni, Águas Formosas e Governador Valadares. Além desses escritórios, existem as diretorias regionais, sendo elas: a Diretoria Regional do Norte de Minas, em Montes Claros; a Diretoria Regional do Vale do Jequitinhonha, em Diamantina; a Diretoria Regional dos Vales do Mucuri e São Mateus, em Teófilo Otoni; e a Diretoria Regional do Vale do Rio Doce, em Governador Valadares. De todas essas regionais, nenhuma conta com a presença de servidores EPPGG em seu quadro de pessoal.

Um dos gestores do SEDINOR/IDENE entrevistado abordou a questão da necessidade de pessoal nas regionais do órgão:

O sistema como um todo tem carência, inclusive no campo, nos próprios escritórios regionais, nós temos muito essa carência. E o servidor, de uma maneira geral, um EPPGG, que tem uma qualificação como gestor público, agrega à equipe e vai desenvolver o trabalho. (Entrevistado K).

Por sua vez, outro gestor desse mesmo órgão defendeu que, mesmo que exista necessidade nas regionais, é necessário que haja diretrizes bem estabelecidas. Pois, se estas não estão claras, nem mesmo os servidores alocados na unidade central estão possibilitados a atuar de forma adequada. De acordo com ele, principalmente por se tratar de um sistema muito permeado pela política, alocar um EPPGG nas regionais, sem conseguir fornecer o respaldo necessário para o seu trabalho, não gerará ganhos para a Administração Pública.

Diante disso, é preciso definir o tipo de trabalho que seria realizado pelo EPPGG na regional, além de promover um respaldo necessário para a sua atuação. Sem essa definição essa alocação já se inicia falha, uma vez que todo planejamento da força de trabalho depende de um levantamento das atividades realizadas e das competências necessárias. Desse modo, alocar um servidor em um local sem que

haja a definição do que deve ser feito se configura como um mau planejamento de pessoal, podendo gerar ociosidade e ineficiência.

O IEF, órgão da Administração Indireta, apresenta uma estrutura que conta com treze escritórios regionais chamados de Escritórios Regionais de Floresta e Biodiversidade (URFBio), responsáveis por atender aos municípios a eles designados.

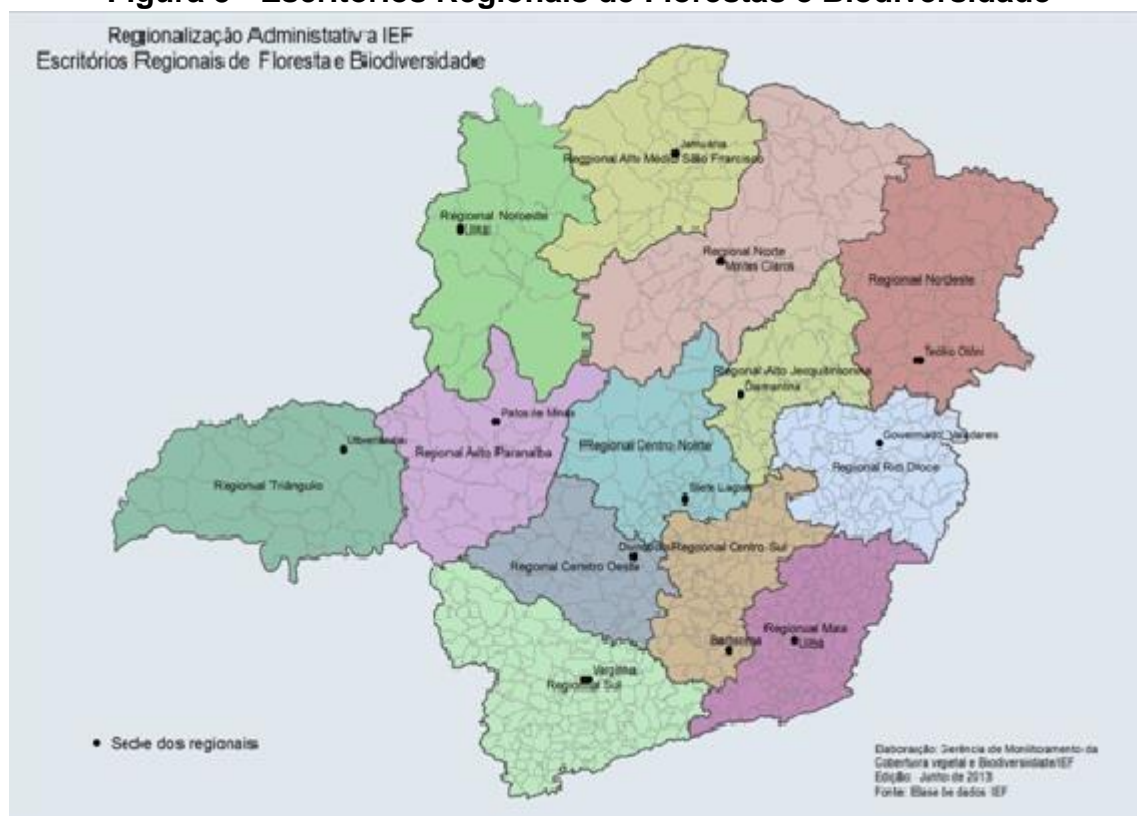
De acordo com o IEF (2018, “Regionais IEF”):

As competências técnicas dos Escritórios Regionais de Floresta e Biodiversidade estão distribuídas entre suas 03 (três) coordenadorias, a saber:

- Coordenação Regional de Desenvolvimento e Conservação Florestal atua na extensão florestal ligada aos projetos de fomento florestal de proteção, de fomento social e de reposição e aos projetos correlatos, tais como o Bolsa Verde. É responsável pela, coordenação e apoio técnicoadministrativo aos Viveiros Florestais, atualmente 75 unidades. (...)
- Coordenação Regional de Pesquisa e Proteção à Biodiversidade - responsável por operacionalizar todas as atividades relativas às gerências da DPBIO, ligadas à proteção à flora e à fauna além de realizar um importante trabalho de articulação regional entre outras instituições de pesquisa.
- Coordenação Regional de Áreas Protegidas é responsável pela coordenação e apoio técnico-administrativo às Gerências das Unidades de Conservação, na execução das atividades planejadas. Dentro da jurisdição territorial dos Regionais encontram-se as Unidades de Conservação.

O mapa abaixo (Figura 5), apresenta os escritórios regionais existentes e suas áreas de atuação.

Figura 5 - Escritórios Regionais de Florestas e Biodiversidade



Fonte: ief.mg.gov.br/regionais-ief (IEF, 2018)

Como apresentado no mapa, as Unidades Regionais de Flores e Biodiversidade são treze: URFBio Centro Sul, URFBio Alto Médio São Francisco, URFBio Noroeste, URFBio Nordeste, URFBio Alto Paranaíba, URFBio Sul, URFBio Centro Norte, URFBio Triângulo, URFBio Metropolitana, URFBio Rio Doce, URFBio Norte, URFBio Centro Oeste, URFBio Jequitinhonha e URFBio Mata.

Diante da realidade do IEF, caracterizado por ser um órgão com grande capilaridade no estado, a Entrevistada I levantou que seria positiva a alocação de EPPGG nas regionais, mesmo que ainda haja grande necessidade desses profissionais na unidade central. Em relação à essa alocação e às características das regionais, essa gestora levantou os seguintes pontos:

nós visitamos e conhecemos a realidade um pouco do interior, e é bem carente de falta profissional qualificado para fazer gestão, para fazer a utilização de recursos, de patrimônio também. Então tanto na nossa área, nessa área-meio que faz gestão financeira, orçamentária, de patrimônio, quanto na área finalística também. O IEF tem uma prioridade finalística muito grande e as vezes faltam, de fato, gestores para dar uma organização, uniformidade nesse trabalho. Mais do que os analistas ambientais em si, que estão ali pra de fato executar o trabalho, fazer uma análise de uma intervenção ambiental, fazer uma vistoria, um laudo técnico, tem o papel do

gestor, que vai de fato conseguir orientar e dar uma uniformidade a esse trabalho. (Entrevistada I).

Outro gestor do IEF ressaltou a existência, dentro dessas unidades regionais, de mais cerca de 100 agências avançadas, 56 núcleos, 62 viveiros de produção de mudas e mais de 90 unidades de conservação e, em cada uma dessas unidades existem muitos dados e necessidade de gestão, o que não é feito da melhor maneira, além de hoje se caracterizar como um processo moroso, pela falta de contato direto, principalmente em formato digital, com essas unidades.

Cabe ressaltar que, os cargos de supervisores regionais do IEF, por força de lei, só podem ser ocupados por servidores efetivos, que em sua maioria são biólogos e engenheiros florestais, que são as duas grandes formações dos analistas ambientais. De acordo com o Entrevistado H, essa não é a formação ideal para uma pessoa que desempenha um cargo de gestão. Dessa forma, ele defende a importância da presença de servidores com a formação dos EPPGG para assessoria desses gestores, porém, de acordo com ele, não há diferença entre a qualidade e capacitação dos profissionais entre as regionais do órgão e a unidade central, sendo que a qualificação dos servidores em ambos é bastante precária.

De uma forma geral, a regionalização da carreira de EPPGG vem sendo bastante discutida, o que foi ressaltado em entrevista pela gestora responsável pela carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, que destacou a importância do apoio aos municípios.

Uma sugestão apresentada por ela é a da presença de um servidor da Cidade Administrativa que exerça uma função de “apadrinhamento” de cada um dos municípios, se tornando assim as referências deles para questões referentes à dúvidas, procedimentos e melhorias da administração pública. Ela também defendeu a importância da descentralização desses profissionais, inclusive dizendo que hoje a alocação dos EPPGG deve ser, prioritariamente, feita em outros órgãos, e não tanto na SEPLAG, uma vez que essa secretaria já conta com um número consideravelmente alto desses profissionais.

Já outro gestor entrevistado defendeu a necessidade de EPPGG não apenas para a Cidade Administrativa como para todo o estado, o que inclusive é defendido por ele como uma medida que amplia temporalmente a necessidade de formação de mais profissionais EPPGG. Ele também abordou a necessidade de a SEPLAG

realizar uma análise demográfica dessa carreira, para obter os números de desligamentos, aposentadorias e mortes, de modo a quantificar a necessidade futura de maior número de EPPGG, o que se caracteriza como uma fase de um Planejamento da Força de Trabalho.

De acordo com Melchor (2013), essa análise é importante uma vez que o PFT aborda as taxas de rotatividade e estabilidade de pessoal, e essa abordagem é essencial para auxiliar nas decisões sobre recrutamento de pessoal.

Diante de toda essa análise cabe ressaltar alguns pontos. Mesmo com as regionais analisadas necessitando de alocação de EPPGG em suas unidades, a demanda pela necessidade desses profissionais nos órgãos centrais também permanece significativa.

Outro ponto é a necessidade de um planejamento do processo de interiorização da carreira, que até o presente momento, não existe. Assim, o problema inicial dessa questão se dá pela falta de informações oferecidas às regionais sobre como demandar profissionais EPPGG e, dessa maneira, não é possível entender a demanda de cada uma, só chegando pedidos de unidades específicas que, por algum motivo, são informadas desse processo de disposição. Além dessa impossibilidade de avaliação de como esses profissionais devem ser distribuídos entre as regionais, a maneira que os EPPGG hoje são alocados em unidades regionais é falha, não se baseando em uma análise de competências e perfil do profissional para o trabalho, o que coloca em risco a questão de uma alocação eficiente, o que é o ideal na distribuição de uma força de trabalho.

A definição de um planejamento para o processo de interiorização, como a realização de um PFT em qualquer contexto, gera maior trabalho à curto prazo. Porém, segundo Komatsu (2013), no longo prazo esse planejamento gera maior alinhamento entre o pessoal e as metas da organização, melhor utilização dos servidores e redução do esforço. A mesma autora ressalta a importância da definição dos processos de trabalho na realização de um PFT e a importância da participação das áreas finalísticas nesse processo, o que não vem sendo feito, com as decisões sendo tomadas por parte das unidades centrais dos órgãos.

É importante também lembrar o que foi ressaltado, por mais de um gestor, sobre a importância de o servidor EPPGG ter, primeiramente, uma experiência na

área meio e central, de modo a aprender e se acostumar com a rotina e os procedimentos burocráticos.

Diante de tudo isso, é possível concluir que não existe um conhecimento pleno acerca das possibilidades de atuação da carreira de EPPGG, o que pode contribuir para discursos defendendo a não necessidade de maior número de pessoal dessa carreira. Esse desconhecimento deriva exatamente de uma falta de Planejamento da Força de Trabalho adequado, como foi repetidamente demonstrado com os exemplos citados.

Considerando apenas a grande necessidade de EPPGG nas regionais, além de nas entidades da Administração Indireta e até nos órgãos da Administração Direta, é possível perceber a grande demanda por mais desses profissionais. Assim, é indispensável que as decisões referentes à força de trabalho dessa carreira, assim como das outras, sejam pensadas de forma estratégica, havendo uma análise profunda das demandas em direção à proposição das mudanças necessárias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a realizar um estudo do quantitativo dos cargos e das alocações dos profissionais da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental de Minas Gerais à luz das demandas da Administração Pública desse estado. Esse estudo é denominado como um Planejamento da Força de Trabalho, um instrumento que apresenta diversas metodologias, de modo a adequar a força de trabalho à realidade da organização.

Objetivou-se então realizar uma análise da carreira de EPPGG buscando o levantamento de suas atribuições, a identificação do quantitativo alocado em cada órgão, a qualidade de seu trabalho e sua capacitação com o intuito de analisar a demanda desses profissionais. Como subsídio para essa análise foi proposto também um estudo e análise sobre como se dá o processo de alocação e realocação desses profissionais no governo mineiro.

Foram selecionados quatro órgãos, dois da Administração Direta e dois da Indireta, com maior número e menor número de EPPGG, de forma a analisá-los, com a utilização de entrevistas com gestores desses órgãos. A escolha dos órgãos foi feita de modo a representar instituições com diferentes realidades, possibilitando entender a realidade da força de trabalho dessa carreira de forma mais geral no Estado. É importante ressaltar que, mesmo que se tente realizar uma pesquisa mais abrangente, de forma a representar um quadro geral do Planejamento da Força de Trabalho do EPPGG no Estado de Minas Gerais, a análise aqui realizada se configura como um estudo de casos específicos dos quatro órgãos escolhidos, que não necessariamente representam a realidade de todos os outros órgãos do Estado. Mesmo assim, dada a similaridade de muitas situações apresentadas nos diferentes órgãos, é possível analisar de forma mais ampla a realidade de alocação dos EPPGG no Estado.

No momento da descrição e avaliação de como se dá o processo de alocação da carreira de EPPGG, de responsabilidade da Subsecretaria de Gestão de Pessoas (SUGESP) da SEPLAG, com apoio e participação do Núcleo de Integração e Desenvolvimento de Pessoas (NIDEP), foi constatado um processo que não segue as principais premissas de um Planejamento da Força de Trabalho. Foi possível constatar que uma das maiores falhas desse processo se dá no fornecimento de

informações, uma vez que é comum que não se saiba dos procedimentos para a requisição de um servidor EPPGG. Isso foi percebido tanto no momento das entrevistas, quanto no momento da avaliação do processo, uma vez que foi constatado que esses pedidos chegam por várias fontes, que podem ser caracterizadas muitas vezes por terem características personalistas, em detrimento da chegada pelo formulário oficial.

Desse modo, nem o procedimento nem o local da disponibilização é claro para muitos órgãos e gestores, o que é agravado se se consideram as regionais. Essa falta de informação causa o primeiro grande problema dessa alocação: ela não permite que a demanda seja medida adequadamente. Ao invés disso, a diferença de informação entre um órgão e outro e até mesmo entre os gestores do mesmo órgão fazem com que os órgãos e gestores com maiores informações ou mais próximos dos atores responsáveis por essa alocação acabam por demandar mais EPPGG do que outros tantos órgãos, nos quais a necessidade pode ser muito maior.

Esse problema se intensifica nas regionais, uma vez que algumas delas apresentam dificuldades de comunicação com as unidades centrais dos seus próprios órgãos, ainda mais debilitada é essa comunicação diretamente com a SEPLAG. Assim, os primeiros esforços de interiorização da carreira têm sido realizados sem estudo prévio, sem estratégia definida e sem entendimento completo das demandas quantitativas e qualitativas das regionais. Assim, enquanto as regionais e todos os órgãos da Administração Pública não tiverem as informações necessárias para a demanda de EPPGG, essa alocação se mostra inadequada, podendo prejudicar órgãos em detrimento de outros e prevalecendo uma visão centralizada de alocação da mão de obra por meio da SEPLAG.

Essa realidade foi confirmada no momento da análise quantitativa e qualitativa dos órgãos, que demonstraram a extrema desigualdade da alocação dos EPPGG entre os órgãos, principalmente se considerados os órgãos da Administração Indireta. Outro ponto que confirma esse fato é a destoante presença de EPPGG nos dois órgãos com maior contato e conhecimento sobre esses profissionais: a SEPLAG e a FJP, o que inclusive foi ressaltado por uma entrevistada como motivo para essa grande alocação.

Cabe ressaltar que o momento econômico atípico enfrentado pelo Estado de Minas Gerais tem influenciado a maneira como as alocações são feitas, uma vez que

estão restritas às áreas de educação, saúde e segurança pública. Essa restrição impõe uma alocação que não é planejada e que, portanto, pode não estar atendendo às demandas prioritárias, mesmo que essas sejam áreas de grande relevância para a administração pública. Nesses órgãos, os profissionais estão sendo alocados na vaga não por uma análise de perfil profissional e sim por métodos diversos. Um deles foi uma escolha das vagas por ordem de colocação no Curso de Graduação em Administração Pública.

Foi constatado, como dito anteriormente, a grande desigualdade de alocação de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental entre os órgãos, com acentuada presença na SEPLAG, que tem sido uma constante histórica, e presença bastante inferior nos órgãos da Administração Indireta.

Outro ponto de destaque foi a grande quantidade de EPPGG em cargos em comissão e funções gratificadas - cerca de 51% dos EPPGG cedidos aos diversos órgãos exercem esse tipo de função. Esse dado mostra a capacitação, a posição estratégica e a imagem dessa carreira diante os órgãos da Administração Pública Mineira. Além disso, mostra a realidade de alocação dos EPPGG entre as atividades dentro dos órgãos e unidades.

A análise qualitativa, realizada com a SEDESE, a FJP, o sistema SEDINOR/IDENE e a FJP corroboraram as observações anteriores, acrescentando novas informações. Considerando o trabalho que os EPPGG realizam foi possível perceber grande aderência em relação às atribuições definidas por lei para essa carreira. Os EPPGG ocupam muitas posições de chefia e assessoria e suas atividades, em geral, estão ligadas à gestão (de pessoas, financeira, orçamentária, logística, de projeto, entre outros) e à elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de Políticas Públicas, projetos e programas.

O estudo dos quatro órgãos mostrou que, neles, os EPPGG desempenham tanto atividades voltadas para Políticas Públicas quanto atividades voltadas para a Gestão Governamental, ainda que as atividades mais finalísticas realizadas sejam na área de gestão de Políticas Públicas.

Quanto à qualificação e capacitação dessa força de trabalho, concluiu-se que a visão geral é bastante positiva, ressaltando principalmente a formação adquirida durante o CSAP. Esses profissionais são vistos como extremamente qualificados para contribuir para melhorias na Administração Pública, com habilidades de gestão

pública consideradas muito acima da média e uma visão geral e completa do estado. Isso mostra que a carreira está cumprindo o motivo primário que gerou a sua criação: a busca por uma profissionalização do serviço público mineiro.

Em todos os órgãos foi constatado que os EPPGG chegam preparados para as atividades de gestão e com uma visão generalista de Estado. Já no caso da capacitação para a área de políticas públicas mais específicas, a capacitação não é tão grande quanto para as atividades anteriores. Porém em nenhum momento isso foi visto como uma situação negativa, uma vez que a percepção dos gestores é que cada EPPGG deve se aprofundar, após ou durante a formação inicial oferecida pelo CSAP, nas áreas específicas de políticas públicas de seu interesse, uma vez que não é possível transformar os alunos em especialistas em todos os tipos de políticas oferecidas pelo estado.

Diante disso, é possível perceber uma maior associação dos EPPGG como uma carreira voltada para gestão. Porém esses profissionais contribuem grandemente também em áreas finalísticas, sendo positivo que o Estado aloque mais deles em unidades mais voltadas para a realização de Políticas Públicas, programas e projetos. Assim, esses profissionais são vistos como generalistas e, por isso mesmo, possíveis de serem alocados nos diferentes órgãos da Administração Pública. Além disso, esse trabalho possibilitou concluir que, com a junção do trabalho de técnicos das áreas específicas e especialistas em gestão como os EPPGG, a Administração Pública mineira tem bons elementos para uma gestão de excelência e o fornecimento de melhores Políticas Públicas para a população mineira.

Por fim, sobre a necessidade de maior ou menor alocação dos EPPGG nos diferentes órgãos, foi observado que em nenhum dos quatro existe uma superalocação. Na entrevista com gestores de alguns dos órgãos foi constatado um momento delicado, de redução das atividades por causa das características do período eleitoral ou de falta de diretrizes da administração superior, o que têm gerado certa ociosidade no pessoal, o que, em situações consideradas normais, não aconteceria, até podendo gerar maior demanda. No órgão estudado com maior presença de EPPGG foi constatado haver um quantitativo adequado, mas foi observada uma má distribuição entre as unidades, o que se dá tanto pelo processo de alocação promovido pela SEPLAG, quanto por não haver uma área interna nesse órgão para a gestão desse pessoal.

Em grande parte das unidades entrevistadas foi constatada a necessidade de maior alocação de EPPGG e, dentre elas, se destacaram as unidades do IEF. Uma realidade identificada é que muitos pensam ser ideal a presença de, pelo menos, um EPPGG em cada equipe, de modo a trazer para os trabalhos das diferentes equipes duas características essenciais para qualquer setor: a visão geral de estado e a grande capacidade de gestão, ambas possibilitadas pela formação recebida pela Escola de Governo.

Em algumas unidades foi dito não haver necessariamente demanda para maior número de EPPGG, mesmo assim, havia interesse por parte dos gestores na alocação de maior número deles em suas unidades. Cabe ressaltar que, em algumas situações, os EPPGG estão sendo considerados pelas unidades para suprirem a demanda de outro tipo de pessoal que não pode ser atendida, por exemplo, pelo impedimento da realização de concursos. Essa realidade mostra a fragilidade do Planejamento da Força de Trabalho nas mais diversas carreiras do setor público, não só na de EPPGG.

Existe uma constante discussão sobre o quantitativo ideal de EPPGG, principalmente por ser uma carreira de entradas contínuas de força de trabalho no Estado. Essa discussão impacta, inclusive, a oferta de vagas no CSAP, que a partir de 2017 teve sua entrada reduzida de 80 para 40 alunos por ano. O entendimento do quantitativo ideal dessa carreira só poderá ser definido com a realização de um planejamento dessa força de trabalho, algo que não foi feito nos últimos anos.

O estudo e o planejamento realizados neste trabalho, por sua vez, confirmam que, se um PFT for feito pela SEPLAG, será possível perceber que ainda há demanda desses profissionais. Assim, a percepção da não necessidade de mais profissionais dessa carreira se dá muito mais por sua alocação, muitas vezes falha, do que por uma real saturação da carreira. Diante disso, cabe ressaltar que é importante que o Estado planeje e utilize da melhor forma possível essa força de trabalho, principalmente por se caracterizar como uma carreira de entrada contínua.

Para a realização deste trabalho, optou-se pela abordagem de um PFT especificamente para a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pelos seguintes motivos: primeiramente, pela proximidade da autora com essa carreira e com a Escola de Governo de Minas Gerais; além disso, por ser a única carreira pública de Minas Gerais cuja nomeação está atrelada à conclusão

de um curso de graduação na Escola de Governo, o que mostra sua posição estratégica, mas também significa que é uma carreira que depende maior investimento governamental para sua formação; por fim, pois a crise econômica do Estado gerou consequências na nomeação e alocação de pessoal no Estado, o que gerou muita discussão sobre a carreira de EPPGG, uma vez que se trata de uma carreira de entrada continuada.

Porém é importante destacar a imensa necessidade de um Planejamento da Força de Trabalho de todas as carreiras do Estado, o que foi corroborado por este trabalho, que constatou que a realidade de falta de pessoal e, principalmente, de pessoal qualificado, gera demanda para as mais diversas carreiras. Isso ocorre pelo reconhecimento de que a carreira de EPPGG é estratégica para o Governo do Estado, porém tem seu papel e capacitação limitados às suas atribuições. Isso mostra que as outras carreiras são tão necessárias e indispensáveis como a carreira aqui estudada, não podendo ser substituídas por outras que não são capacitadas para realizar suas atribuições.

Diante disso, sugere-se que seja realizado pelo governo um Planejamento da Força de Trabalho contínuo, e que abranja todas as carreiras. Isso gerará os benefícios já citados como o aumento da eficiência, melhoria dos serviços oferecidos para a população, redução de gastos desnecessários e investimento e valorização adequados da sua mão de obra.

Em relação ao processo de alocação dos EPPGG que é realizado atualmente, algumas alterações se mostram necessárias, como o aferimento eficaz da demanda dos órgãos, principalmente das entidades da Administração Indireta e nas unidades regionais dos órgãos. Além disso, mostra-se importante a realização de projeções e cálculos relacionados à aposentadoria, exoneração e entrada de profissionais na carreira, obtendo assim, a necessidade de reposição desses profissionais com o passar do tempo.

Cabe destacar que, considerando as restrições deste trabalho, a metodologia utilizada e a pesquisa apresentada abrangem apenas o início de um esforço em direção à um Planejamento da Força de Trabalho do EPPGG em Minas Gerais. Assim, é indicada realização de um PFT pela SEPLAG abrangendo um estudo mais aprofundado de todos os órgãos que contam com a presença de EPPGG em seu quadro de pessoal.

Porém, mesmo com suas limitações, este trabalho apresenta um quadro geral da realidade de alocação EPPGG no Estado, de maneira que as suas conclusões podem ser aplicadas em direção à uma melhoria do processo de alocação e realocação, possibilitando assim, que esses profissionais sejam utilizados de maneira mais adequada e eficiente, em direção à uma Administração Pública de excelência no Estado de Minas Gerais.

REFERÊNCIAS

A CARREIRA. SINDESP. Sindicato dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Governo de Minas Gerais. Disponível em: <www.sindesp.org/carreira>. Acesso em: 10 dez. 2017.

ABOUT GAO. U.S. Government Accountability Office. Washington, 2018. Disponível em: <<https://www.gao.gov/about/index.html>>. Acesso em: 18 maio 2018.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública RAP**, Rio de Janeiro, v. 41, p.67-86, 2007.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Parecer nº15/2013. Temas relacionados a convênios e demais ajustes congêneres tratados no âmbito da Câmara Permanente de Convênios designada por meio da Portaria/PGF nº 98, de 26 de fevereiro de 2013. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 02 dez. 2013.

AFASTAMENTO para frequentar cursos e ações de aperfeiçoamento profissional de interesse da Administração Pública. PRODEMG. Governo do Estado de Minas Gerais. 2018. Disponível em: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/direitos-doservidor/licencas-e-afastamentos/licenca-para-tratar-de-interesses-particulares-lip>>. Acesso em: 10 jun 2018.

AFONSO, V. **Inserção e atuação dos egressos do Curso Superior de Administração Pública no poder executivo estadual: uma análise do caso mineiro**. Belo Horizonte: Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, 2001.

APRESENTAÇÃO. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://eg.fjp.mg.gov.br/index.php/institucionais>>. Acesso em 03 mar 2018.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORSATTO, G. **Dimensionamento de força de trabalho: Estudo de casos múltiplos em organizações com trabalho organizado**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Decreto nº 92.745 de 04 de junho de 1986. Autoriza o funcionamento do Curso de Administração da Fundação João Pinheiro. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 jun. 1986.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.176, de agosto de 2004. Regulamenta a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 ago. 2004.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 jun. 1998.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 4 mai. 2000.

BRASIL. Lei nº 5.176, de agosto de 2004. Regulamenta a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 10 ago. 2004.

BRASIL. Lei nº 7.834, de outubro de 1989. Cria a Carreira e os respectivos cargos de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental, fixa os valores de seus vencimentos, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 06 out. 1989.

BRASIL. Lei nº 8.216, de agosto de 1991. Dispõe sobre antecipação a ser compensada quando da revisão geral da remuneração dos servidores públicos, corrige e reestrutura tabelas de vencimentos e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 ago. 1991.

BRASIL. Lei nº 8.460, de setembro de 1992. Concede antecipação de reajuste de vencimentos e de soldos dos servidores civis e militares do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 set. 1992.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da Burocracia Federal Brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública-RAP**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

COELHO, E. **A profissionalização da administração pública**. 2007.

COELHO, F. de S. **Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública, em nível de graduação no Brasil**. São Paulo: FGV, 2006.

COUTINHO, Frederico de Moraes Andrade; BERNARDO, Renata Anício. A carreira de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) como

instrumento transformador da realidade estatal: a experiencia de Minas Gerais. In: **III Congresso Consad de Gestão Pública**. Brasília, DF, 2010.

CRUZ, R. Carreiras burocráticas e suas transformações: o caso dos gestores governamentais no Brasil. **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**, Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

CRUZ, R. M. S. G. **A evasão dos administradores públicos em Minas Gerais**. Belo Horizonte: FJP, 2005.

DA FONSECA, D. R. *et al.* Sistema de Escolas de Governo da União: perfil, identidade e desafios para institucionalização. **Cadernos ENAP**, Brasília, v. 40, p. 1-137, 2015.

DE FÁTIMA ROSSI, M. *et al.* Análises das mudanças no perfil socioeconômico dos interessados na formação para a área pública: estudo aplicado aos vestibulandos e alunos do curso de graduação da escola de governo da Fundação João Pinheiro. **Temas de Administração Pública**, v. 2, n. 6, p. 1-20, 2011.

DE MELLO VIANNA, C. M. *et al.* Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Physis-Revista de Saúde Coletiva**, v. 23, n. 3, p. 925-950, 2013.

DE TONI, J. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: X CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2005, Santiago.

DIRETORIAS Regionais. SEDESE. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social. Disponível em: <<http://www.social.mg.gov.br/sobre/diretorias-regionais#mapa-deabrang%C3%A2ncia-das-diretorias-regionais-sedese-%E2%80%93-minas-gerais2017>>. Acesso em: 30 jun 2018.

DISPOSIÇÕES Gerais. In: SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, 2012. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2521.pdf>>. Acesso em 05 jun 2018.

DOS SANTOS, Aleksandra Pereira; DE MEDEIROS SILVA, Ana Cláudia Alves; FERREIRA, Maria Aparecida Chagas. Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2017, Brasília.

ESCRITÓRIOS Regionais. Belo Horizonte: Instituto Estadual de Florestas. Disponível em: <<http://www.ief.mg.gov.br/component/content/18?task=view>>. Acesso em: 30 jun 2018.

ESPECIALISTA em Políticas Públicas e Gestão Governamental. In: MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/acesso-a-informacao/recursos-humanos/cargos-ecarreiras-do-mp/especialista-em-politicas-publicas-e-gestao-governamental>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

EVANS, Peter; RAUCH, James E. Bureaucracy and growth: A cross-national analysis of the effects of "Weberian" state structures on economic growth. **American sociological review**, California, v. 64, p. 748-765, 1999.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: VII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2002, Lisboa. **Lisboa: CLAD**, 2002, v. 4, p. 1-13.

FERRAREZI, Elisabete; DA SILVA, Adélia Cristina Zimbrão. Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 1, p. 63-86, 2006.

FJP. Projeto Pedagógico do Curso de Administração Pública. **Fundação João Pinheiro**, Belo Horizonte: 2017.

FRANÇA, J. L. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 2009. 257 p.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Virginia: Cambridge University Press, 2010. 292 p.

GAETANI, F. O ensino de administração pública no Brasil em um momento de inflexão. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 92-120, 1999.

GESTÃO de Pessoas. SEPLAG. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais. 2018. Disponível em: <<http://www.seplag.mg.gov.br/pagina/gestao-depessoas/gestao-de-pessoas>>. Acesso em 5 maio 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HISTORY. Organization for Economic Co-operation and Development. 2018. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/history/>>. Acesso em 18 maio 2018.

HOLANDA, N. O contexto da criação da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, Brasília, v. 1, n. 1, 2005.

ISIDRO-FILHO, Antônio; SERRANO, André Luiz Marques. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília.

KOMATSU, Suely (autora); VELOSO, Giovana Rocha; ANTERO, Samuel A.; SALGADO, Valéria Alpino Bigonha (orgs.). **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal**. Brasil: Editora IABS, 2013.

LISTA de Formulários. PRODEMGE. Portal do Servidor. 2018. Disponível: <<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/lista-deformularios>>. Acesso em: 01 abr 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003, 312 p.

MARCONI, N. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**. 2002.

MARCONI, Nelson. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. In: ABRÚCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina. (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010, v. 1, p. 219-275.

MELCHOR, O. H. The government workforce of the future: Innovation in strategic workforce planning in OECD countries. **OECD Working Papers on Public Governance**, Estados Unidos, n. 21, p. 1-42, 2013.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.600 de 12 de maio de 2011. Dispõe sobre a gestão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 12 mai. 2011.

MINAS GERAIS. Decreto nº 47.337 de 12 de janeiro de 2018. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 12 jan 2018.

MINAS GERAIS. Decreto Estadual nº 42.735 de 08 de julho de 2002. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 08 jul 2002.

MINAS GERAIS. Decreto-Lei nº 46.030, de agosto de 2012. Institui o regulamento da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, de que trata a Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010, e o Regulamento da Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional - GDPI. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 17 ago. 2012.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Lei nº 9.360, de dezembro de 1986. Dispõe sobre a criação da carreira de Administrador Público no Poder Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 9 dez. 1986.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Lei nº 11.658, de dezembro de 1994. Dispõe sobre a carreira de Administrador Público do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2 dez. 1994.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. Lei nº 13.085, de dezembro de 1998. Cria as carreiras que menciona, institui a Gratificação de Desempenho e Produtividade Individual e Institucional e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 31 dez. 1998.

MINAS GERAIS. Lei nº 15.304, de agosto de 2004. Institui a carreira de Auditor Interno do Poder Executivo. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 11 ago. 2004.

MINAS GERAIS. Lei nº 18.974, 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. **Diário Oficial de Minas Geras**, Belo Horizonte, 29 jun. 2010.

MINAS GERAIS. Lei 22.257 de 27 julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 21 jul. 2016.

MINAS GERAIS. Lei 22.929 de 12 de janeiro de 2018. Altera a Lei nº 18.974, de 29 de junho de 2010, que estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e 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. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 12 jan. 2018.

MINAS GERAIS. Lei Delegada 180 de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 20 jan. 2011.

OLAZ, A. J. ¿Cómo dimensionar el personal administrativo de su organización? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 11, n. 30, p. 59-68, 1995.

OLIVEIRA, K. P. **Gestão de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais: retenção de pessoas do cargo de especialista em políticas públicas e gestão governamental**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

PACHECO, R.. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil. **Burocracia e Política no Brasil: Desafio da Ordem Democrática no Século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

PAZ, Caroline Lima; PICIN, Cláudia de Carvalho. Cessão de servidor público: uma análise com enfoque nas decisões proferidas pelo TCEMG e pelo TJMG. **Revista**

TCEMG, Belo Horizonte, MG, p. 155-177, jan. fev. mar. 2014. Disponível em: <<http://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/2521.pdf>>. Acesso em: 01 jun 2018.

PECI, Alketa; CAVALCANTI, Bianor Scelza. Administração pública e seu ensino: um campo em busca de legitimação. **Revista do Serviço Público de 1937 a 2007**, p. 133, 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Orientações para elaboração de trabalhos científicos**: projeto de pesquisa, teses, dissertações, monografias, relatório entre outros trabalhos acadêmicos, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). 2. ed. Belo Horizonte: PUC Minas, 2016. Disponível em: <www.pucminas.br/biblioteca>. Acesso em: 03 out 2017.

REGIONAIS IEF. Belo Horizonte: Instituto Estadual de Florestas. Disponível em: <<http://www.ief.mg.gov.br/regionais-ief>>. Acesso em: 30 jun 2018.

ROCHA, Andréa Mara da Cruz; MORAIS, Márcia Reynaud. A construção de uma metodologia para o planejamento da força de trabalho (PTF) no âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais. In: II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2009, Brasília. 32 p.

ROSSI, M. de F. *et al.* Análise das mudanças no perfil socioeconômico dos interessados na formação para a área pública: estudo aplicado aos vestibulandos e alunos do curso de graduação da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, ed. especial, v. 2, n. 6, 2011.

SANTOS, Aleksandra Perreira dos Santos; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros; FERREIRA, Maria Aparecida Chagas. Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública Federal. In: X CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2017, Brasília. 13 p.

SEPLAG. Edital Seplag/FJP nº 002/2017 – Concurso Público para o cargo de EPPGG – Curso de Administração Pública. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 12 jul. 2017.

SERRANO, André Luiz Marques; ISIDRO-FILHO, Antonio. Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: modelo quali-quantitativo aplicado. In: IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2016, Brasília. 23 p.

SILVA, C. de O. *et al.* Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais: inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos. In: V CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2012, Brasília.

TRIDAPALLI, Juarez Paulo; FERNANDES, Elton; MACHADO, Wlatair Vieira. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos

correntes no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, RJ, v. 45, p. 401-433, mar./abr. 2011.

ZUVANIC, Laura; IACOVIELLO, Mercedes. La burocracia en América Latina. **ICAP Revista Centroamericana de Administración Pública**, Costa Rica, v. 58, n. 59, p. 9-41, 2010.

APÊNDICE A – Roteiros de Entrevistas

ROTEIRO 1 - ENTREVISTA GESTORA DA CARREIRA DE EPPGG

1. Qual você considera ser o papel dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental na Administração Pública do Estado de Minas Gerais?
2. Você considera que os EPPGG, em sua alocação atual, estão cumprindo o papel esperado que realizem na Administração Pública no Estado de Minas Gerais?
3. Acha que alguma coisa pode ser melhorada no cumprimento desse papel?
4. Em relação à alocação, disposição e troca de local de exercício de servidores EPPGG, como se dão esses processos em âmbito estratégico?
5. Quem são os responsáveis pelas decisões, em cada etapa desses processos?
6. Existem diretrizes a serem seguidas e uma estratégia determinada para a alocação/disposição/alteração do local de exercício dos servidores EPPGG?
7. Os processos de alocação, disposição e alteração do local de exercícios são feitos, majoritariamente, baseados em indicadores/histórico de alocações ou considerando apenas a demanda atual?
8. Você considera que há necessidade de maior quantidade de EPPGG em algumas secretarias/órgãos do Estado de Minas Gerais? Em quais?
9. Você considera que há necessidade de menor quantidade de EPPGG em algumas secretarias/órgãos do Estado de Minas Gerais? Em quais?
10. Em relação ao estado como um todo (todas as secretarias juntas), você considera haver demanda para mais EPPGG, menos ou considera o número atual adequado?
11. Você considera necessária a alocação de maior número de EPPGG nas regionais das diversas secretarias/órgãos? Para realizar quais tipos de trabalhos?
12. Você tem conhecimento acerca da percepção das diversas secretarias/órgãos em relação à demanda de alocação de EPPGG? As secretarias/órgãos em geral consideram haver necessidade de maior ou menor número de EPPGG?

ROTEIRO 2 - ENTREVISTA COM REPRESENTANTE DO ÓRGÃO

1. Quantos EPPGG estão alocados atualmente no órgão?
2. Em quais unidades do órgão esses EPPGG estão alocados?
3. Quais são os processos e atividades atribuídos à essas unidades?

4. Desses processos e atividades, quais são realizados pelo(s) EPPGG? Quais são as atribuições desse(s) EPPGG no setor?
5. Você tem conhecimento das atribuições determinadas por lei para a carreira EPPGG? Diante disso, você acredita haver distorções entre as atividades/atribuições do EPPGG no órgão e as atribuições determinadas por lei?
6. A quantidade de EPPGG alocado no órgão é suficiente para realizar todas as atividades esperadas para esse tipo de profissional?
7. Você acredita haver demanda para alocação de maior número de EPPGG no órgão?
8. Você considera as unidades de alocação dos EPPGG dentro do órgão adequadas?
9. Existem unidades nas quais você acredita que EPPGG poderiam ser alocados em maior quantidade? Para realizar quais tarefas?
10. Existem unidades nas quais você acredita haver alocação de EPPGG em excesso?
11. Considerando os EPPGG alocados no órgão, você os identifica realizando atividades relacionadas à criação, avaliação e monitoramento de Políticas Públicas? Quais?
12. Considerando os EPPGG alocados no órgão, você os identifica realizando atividades relacionadas à Gestão Governamental? Quais?
13. Você acredita que os EPPGG estão capacitados para realizar quais tipos de atividades?
14. Você considera que os EPPGG são capacitados para realizar as atividades atribuídas a eles em sua alocação atual?
15. Você considera que o trabalho realizado pelos EPPGG alocados no órgão é de qualidade? Quais são os pontos positivos e negativos do trabalho desses profissionais?
16. O órgão tem regionais? Se sim, você acredita que os EPPGG poderiam contribuir com seu trabalho nessas regionais? De que maneira?

ROTEIRO 3 - ENTREVISTA CHEFE DE EQUIPE SEM EPPGG

1. Quais são os processos e atividades atribuídos à essa unidade?

2. Você acredita que EPPGG poderiam realizar as atividades e processos atribuídos a essa unidade? Quis delas?
3. Você acredita haver demanda para alocação de EPPGG na unidade? Se sim, por que? Se não, por que?
4. Você considera as unidades de alocação dos EPPGG dentro das outras unidades do órgão adequadas? Onde eles deveriam ser alocados em maior ou menor quantidade?
5. Quais tipos de atribuições e atividades você identifica os EPPGG realizando nas outras unidades deste órgão?
6. Você acredita que os EPPGG estão capacitados para realizar quais tipos de atividades?
7. Você considera que os EPPGG são capacitados para realizar as atividades atribuídas a eles em sua alocação atual?
8. Você considera que os EPPGG são capacitados para realizar as atividades atribuídas a essa unidade?
9. Como você considera a percepção geral do órgão sobre a qualidade do trabalho desempenhado pelos EPPGG? Você considera que o trabalho realizado pelos EPPGG alocados é de qualidade? Quais são os pontos positivos e negativos do trabalho desses profissionais?

ROTEIRO 4 - ENTREVISTA CHEFE DE EQUIPE COM EPPGG

1. Quantos EPPGG estão alocados atualmente na unidade?
2. Quais são os processos e atividades atribuídos à essa unidade?
3. Desses processos e atividades, quais são realizados pelo(s) EPPGG? Quais são as atribuições desse(s) EPPGG no setor?
4. Você tem conhecimento das atribuições determinadas por lei para a carreira EPPGG? Diante disso, você acredita haver distorções entre as atividades/atribuições do EPPGG na unidade e as atribuições determinadas por lei?
5. A quantidade de EPPGG alocado na unidade consegue realizar todas as atividades esperadas que realizem?

6. Você acredita haver demanda para alocação de maior ou menor número de EPPGG na unidade? Ou você considera o quantitativo de alocação atual adequado?
7. Você considera as unidades de alocação dos EPPGG dentro das outras unidades do órgão adequadas? Onde eles deveriam ser alocados em maior ou menor quantidade?
8. Considerando os EPPGG alocados na unidade, você os identifica realizando atividades relacionadas à criação, avaliação e monitoramento de Políticas Públicas?

Quais?

9. Considerando os EPPGG alocados na unidade, você os identifica realizando atividades relacionadas à Gestão Governamental? Quais?
10. Você acredita que os EPPGG estão capacitados para realizar quais tipos de atividades?
11. Você considera que os EPPGG são capacitados para realizar as atividades atribuídas a eles em sua alocação atual?
12. Você considera que o trabalho realizado pelos EPPGG alocados na unidade é de qualidade? Quais são os pontos positivos e negativos do trabalho desses profissionais?

APÊNDICE B – Formulário Solicitação de Exercício de Servidor EPPGG



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Subsecretaria de Gestão de Pessoas
Núcleo Gestor da Carreira de EPPGG

Solicitação de Exercício de Servidor EPPGG

Órgão/Entidade solicitante:			
Unidade administrativa / área de atuação / Programa ou Projeto:			
Justificativa para a demanda:	<dizer qual o impacto esperado da disponibilização de servidor para a vaga, e inclusive as consequências da não disponibilização>		
Indicação do gestor imediato:			
Telefone de contato do gestor imediato:		E-mail do gestor imediato:	
Informações Complementares:			
Cargo comissionado ou função gratificada a ser ocupado, se for o caso:	Quantos EPPGGs se encontram em exercício no órgão solicitante?	Quantos EPPGGs se encontram em exercício na unidade administrativa para qual faz a solicitação?	
Atribuições do EPPGG			
Atividades a serem desenvolvidas ao longo do trabalho na unidade:			
Principais entregas planejadas para o Especialista nos próximos 6 meses:			

Detalhamento do Perfil Desejado						
Conhecimentos técnicos específicos necessários ao desempenho da função:						
Grau de Autonomia:	<input type="checkbox"/> Baixo;	<input type="checkbox"/> Médio;	<input type="checkbox"/> Alto.			
Perfil de análise:	<input type="checkbox"/> Generalista	<input type="checkbox"/> Especialista				
Gerenciará equipe:	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Se sim, quantas pessoas?			
Tempo de experiência:	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Sim. Quanto?				
Faixa Etária:	<input type="checkbox"/> Indiferente	<input type="checkbox"/> Sim, de		a		anos
Informática:	<input type="checkbox"/> Básico;	<input type="checkbox"/> Intermediário;	<input type="checkbox"/> Avançado.			
Principais características a serem observadas no Especialista						
(Nos 3 blocos abaixo, marque no máximo cinco características, devendo haver ao menos uma marcação por bloco de opções)						
BLOCO I						
<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe;	<input type="checkbox"/> Autonomia;	<input type="checkbox"/> Perfil cooperativo;	<input type="checkbox"/> Perfil independente;	<input type="checkbox"/> Reservado;	<input type="checkbox"/> Comunicativo;	<input type="checkbox"/> Analítico;
<input type="checkbox"/> Ágil;	<input type="checkbox"/> Persuasivo;	<input type="checkbox"/> Ritmo rápido;	<input type="checkbox"/> Metódico;	<input type="checkbox"/> Flexível;	<input type="checkbox"/> Estável;	<input type="checkbox"/> Preciso;
<input type="checkbox"/> Delega detalhes;	<input type="checkbox"/> Atento aos detalhes;	<input type="checkbox"/> Realiza várias tarefas simultâneas;	<input type="checkbox"/> Sente-se mais confortável realizando uma tarefa por vez;			
BLOCO II						
<input type="checkbox"/> Criatividade;	<input type="checkbox"/> Boa comunicação escrita;	<input type="checkbox"/> Boa comunicação verbal;	<input type="checkbox"/> Bom relacionamento interpessoal;			

BLOCO III			
<input type="checkbox"/> Participativo;			<input type="checkbox"/> Questionador;
<input type="checkbox"/> Empático;			<input type="checkbox"/> Objetivo.
Validação do Perfil (responsável pela gestão dos EPPGGs no órgão/entidade indicado pelo Dirigente Máximo):			
Nome:		MASP:	
Cargo:			
Telefone:		E-mail:	
Assinatura do validador:			Data:
Belo Horizonte, de de			
<hr style="width: 80%; margin: auto;"/> Assinatura do Dirigente Máximo			

APÊNDICE C – Formulário de Requerimento de Alteração do Local de Exercício



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
 Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
 Subsecretaria de Gestão de Pessoas
 Núcleo Gestor da Carreira de EPPGG

Requerimento de Alteração do
 Local de Exercício pelo Servidor
 EPPGG

Identificação do Servidor			
Nome:			MASP: <input type="text"/>
Telefone:	<input type="text"/>	E-mail:	<input type="text"/>
Declaração da situação atual			
Órgão de exercício atual:	<input type="text"/>		
Unidade administrativa / área de atuação / Programa ou Projeto:	<input type="text"/>		
Gestor imediato atual:	<input type="text"/>		
Telefone de contato do gestor imediato:	<input type="text"/>	E-mail do gestor imediato:	<input type="text"/>
Servidor ocupa Cargo comissionado/função gratificada? Qual?	<input type="text"/>		
Justificativa para pedido de realocação:			
<input type="text"/>			
Áreas de Interesse preferenciais para análise do pedido de realocação:			
<input type="text"/>			
Observação:			
<p>O servidor deverá aguardar em serviço o deferimento da sua realocação pela SEPLAG e a definição do novo local de exercício.</p>			

Assinatura do Servidor			
Assinatura		Data	
AUTORIZAÇÃO			
AUTORIZAÇÃO DO ÓRGÃO/ENTIDADE DE EXERCÍCIO			
Autorização da Chefia Imediata			
Autorizo o pleito de mudança de exercício sob as condições que seguem:			
<input type="checkbox"/> SEM REPOSIÇÃO		<input type="checkbox"/> COM REPOSIÇÃO	
		<input type="checkbox"/> IMEDIATA	
		<input type="checkbox"/> POSTERIOR	
Nome			
Cargo			
Assinatura		Data	
Autorização da Unidade de Recursos Humanos			
Nome			
Cargo			
Assinatura		Data	
Autorização do Dirigente Máximo			
Nome			
Cargo			
Assinatura		Data	
AUTORIZAÇÃO DA SUGESP/SEPLAG			
Análise pelo Núcleo de Gestão da Carreira de EPPGG			
Data de Recebimento do Requerimento:			

Informações Complementares:

Sugestão de Realocação	
Órgão/entidade:	
Unidade administrativa:	
Atribuições:	

Deliberação do(a) titular da Subsecretaria de Gestão de Pessoas
<input type="checkbox"/> DEFIRO <input type="checkbox"/> INDEFIRO

Nome	
Cargo	Subsecretário(a) de Gestão de Pessoas
Assinatura	
	Data

APÊNDICE D – Formulário para Solicitação de Estagiário



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
Subsecretaria de Gestão de Pessoas
Núcleo Gestor da Carreira de EPPGG

Solicitação de Estagiário do Curso Superior de
Administração Pública da Escola de Governo Professor
Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro

Órgão/Entidade solicitante:	
Unidade administrativa / área de atuação / Programa ou Projeto:	
Descrição da unidade administrativa, programa ou projeto:	
Possíveis temas para a Monografia de Conclusão de Curso:	
Justificativa para a demanda:	<dizer qual o impacto esperado da disponibilização de estagiário para a vaga, e inclusive as consequências da não disponibilização>
Indicação do Tutor Responsável:	
Telefone de contato do Tutor:	E-mail do Tutor:

Telefone de contato do Tutor:		E-mail do Tutor:	
Informações Complementares:			
Unidade já recebeu alunos da FJP em estágio obrigatório nos últimos 2 anos? Liste o nome dos alunos:	Quantos EPPGGs se encontram em exercício no órgão solicitante?	Quantos EPPGGs se encontram em exercício na unidade administrativa para qual faz a solicitação?	
Atribuições do Estagiários			
Atividades a serem desenvolvidas ao longo do trabalho na unidade:			
Principais entregas planejadas para o Estagiário ao longo de cada um dos períodos de 300 horas de estágio obrigatório:			
1º Período de estágio - 150 horas		2º Período de estágio - 150 horas	
Detalhamento do Perfil Desejado			
Conhecimentos técnicos específicos necessários ao desempenho da função:			

Grau de Autonomia:	<input type="checkbox"/> Baixo	<input type="checkbox"/> Médio	<input type="checkbox"/> Alto
Informática:	<input type="checkbox"/> Básico	<input type="checkbox"/> Intermediário	<input type="checkbox"/> Avançado
Principais características a serem observadas no Especialista			
(Nos 3 blocos abaixo, marque no máximo cinco características, devendo haver ao menos uma marcação por bloco de opções)			
BLOCO I			
<input type="checkbox"/> Trabalho em equipe;	<input type="checkbox"/> Autonomia;	<input type="checkbox"/> Perfil cooperativo;	<input type="checkbox"/> Perfil independente;
<input type="checkbox"/> Reservado;	<input type="checkbox"/> Comunicativo;	<input type="checkbox"/> Analítico;	<input type="checkbox"/> Persuasivo;
<input type="checkbox"/> Ágil;	<input type="checkbox"/> Metódico;	<input type="checkbox"/> Ritmo rápido;	<input type="checkbox"/> Estável;
<input type="checkbox"/> Flexível;	<input type="checkbox"/> Preciso;	<input type="checkbox"/> Delega detalhes;	<input type="checkbox"/> Atento aos detalhes;
<input type="checkbox"/> Realiza várias tarefas simultâneas;	<input type="checkbox"/> Sente-se mais confortável realizando uma tarefa por vez;		
BLOCO II			
<input type="checkbox"/> Criatividade;	<input type="checkbox"/> Boa comunicação escrita;	<input type="checkbox"/> Boa comunicação verbal;	<input type="checkbox"/> Bom relacionamento interpessoal;
BLOCO III			
<input type="checkbox"/> Participativo;	<input type="checkbox"/> Questionador;	<input type="checkbox"/> Empático;	<input type="checkbox"/> Objetivo.
Validação do Perfil (responsável pela gestão dos EPPGGs no órgão/entidade indicado pelo Dirigente Máximo):			
Nome:		MASP:	
Cargo:			
Telefone:		Email:	
Assinatura do validador		Data da solicitação:	
Belo Horizonte, de de			
<hr/> Assinatura do Dirigente Máximo			