

# O CAMINHO PARA A PROFISSIONALIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

ESCOLA DE GOVERNO DE MINAS GERAIS



Sistema Estadual de Planejamento

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**

**A** Escola de Governo de Minas Gerais (EGMG), vinculada à Fundação João Pinheiro, foi criada através da Lei 10.961, de 14 de dezembro de 1992, com a finalidade de promover, em parceria com outros órgãos e agências estaduais e com governos municipais, um vasto programa de treinamento e capacitação de servidores públicos de nível superior, compreendendo cursos de extensão (iniciação, atualização e aperfeiçoamento) e de especialização. A meta que se pretende alcançar é a profissionalização do funcionário público representada pela formação de quadros para o serviço público, operando a renovação e qualificação dos profissionais encarregados de implementar políticas públicas, dotando-os de competências instrumentais, analíticas e políticas que permitam uma melhoria da qualidade do seu desempenho, indispensável ao melhor atendimento ao interesse social.

A EGMG funciona na Fundação João Pinheiro. Integram seu Conselho Diretor, o Secretário de Estado de Administração (presidente), o Presidente da Fundação João Pinheiro, o Presidente da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais e membros da comunidade acadêmica, do setor produtivo e da Administração Pública, indicados pelo governador.

A proposta da EGMG se inspira, por um lado, em experiências internacionais - algumas tradicionais, como o da "École Nationale d'Administration"(ENA), da França, e outras mais recentes, como a do "Instituto Nacional de Administración Pública" (INAP), da Espanha - e, por outro, em iniciativas similares desenvolvidas por diversos estados da Federação e, especialmente, pela Escola Nacional de Administração (ENAP), do governo federal.

A EGMG se propõe a consolidar, aprofundar e expandir experiências exitosas realizadas no âmbito da Fundação João Pinheiro, especialmente uma série de iniciativas na área de formação de recursos humanos que a instituição já vinha desenvolvendo através do Centro de Desenvolvimento em Administração. Dentre estes programas merecem ser destacados, no campo governamental, o de **Graduação em Administração Pública**, os de **Especialização em Administração Pública**, o de **Desenvolvimento Gerencial para o Setor Público**, o de **Especialização em Administração Fazendária**, o de **Planejamento e Gestão Governamental**, o **Curso Superior de Polícia**, o **Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais**, o de **Especialização em Administração Municipal**, o de **Planejamento e Gestão em Ciência e Tecnologia** e o de **Mestrado em Administração Pública com ênfase em Sistemas de informação** (em implantação), dentre outros.

## UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma do Estado, indispensável para a institucionalização do regime democrático, exige a recuperação da capacidade operacional da máquina administrativa. Esta recuperação é lenta e envolve um trabalho continuado de longa maturação. Os problemas, no entanto, são imediatos, complexos e demandam um equacionamento urgente. Não existem, contudo, soluções mágicas. As transformações efetivas no setor público ocorrerão a partir do desenvolvimento de ações articuladas em três níveis: política salarial, sistemas de carreira e profissionalização do servidor público.

O investimento em pessoal deve se dar no âmbito de um programa de desenvolvimento de recursos humanos, vinculado ao sistema de carreiras, de modo que ao retornar a sua instituição os servidores estejam habilitados para o desenvolvimento de atividades mais complexas e melhor remuneradas. O objetivo é vincular os cursos de capacitação do servidor à ascensão funcional, no sentido de consolidar as ações propostas pela política de carreira, definida na Lei que criou a EGMG - que dispõe sobre as normas de elaboração do Quadro Geral e dos Quadros Especiais, estabelece as diretrizes para a instituição dos Planos de Carreiras do pessoal civil do Poder Executivo e dá outras providências.

A EGMG assume, portanto, importância estratégica para a modernização da administração pública, tanto pela formação técnica - mudança do perfil profissional do funcionário público - como pela socialização de valores, e para a criação de um "ethos" próprio de uma burocracia profissional. Parte-se do suposto de que a formação de uma burocracia moderna pode funcionar como uma barreira importante de defesa das instituições em momentos de instabilidade política e, especialmente, de tentativas de utilização clientelística das mesmas para privilegiar interesses particularistas ou de pequenos grupos.

Não se trata de reproduzir ou ressuscitar os paradigmas de uma administração tradicional, ao estilo da França colonial, baseada na hierarquia e obediência estrita aos estatutos, ou seja, fundamentada num modelo militar de serviço, nem tampouco inspirar-se numa leitura prescritiva e equivocada do "tipo-ideal" weberiano de burocracia, muito comum na tradição funcionalista norte-americana. Trata-se, ao contrário, acompanhando as tendências de muitas das democracias modernas, de procurar integrar as políticas de pessoal às políticas econômicas e sociais. Isto tem significado, entre outras coisas, o abandono de métodos formalistas e centralizados e a priorização de políticas voltadas para resultados, assim como a gestão de recursos humanos baseada na descentralização e delegação de responsabilidades, levando em conta o comportamento do mercado. Em suma, busca-se favorecer uma maior autonomia de gestão e transformar os dirigentes públicos em um tipo especial de *managers*, onde a outorga de mais poderes é acompanhada *paripassu* do aumento de responsabilidades.



## **ATRIBUIÇÕES DA ESCOLA DE GOVERNO DE MINAS GERAIS**

. Oferecer cursos introdutórios ao Serviço Público para profissionais de nível superior recém-aprovados em concursos públicos;

. realizar cursos de graduação, pós-graduação, especialização e aperfeiçoamento dos servidores públicos dos três níveis de governo: federal, estadual e municipal;

. organizar cursos de formação político-administrativa para dirigentes de órgãos públicos, parlamentares, prefeitos e vereadores;

. promover eventos voltados para a discussão de temáticas integrantes da agenda estratégica de Minas Gerais e do Brasil.;

. desenvolver pesquisas nas áreas de gestão governamental, políticas públicas, modernização do Estado e capacitação institucional destinadas ao aperfeiçoamento da administração pública; e

. contribuir para a melhoria do padrão de desempenho dos servidores públicos, através de ações que resultem no aprimoramento de sua qualificação.

## **CURSOS DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS E PROGRAMAS DE TREINAMENTO**

. **Curso Superior de Administração Pública (CSAP)** - em nível de graduação, com ênfase em administração pública, destinado a formar profissionais de nível superior especificamente para atuar nas áreas de gestão governamental e formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

. **Programa de Especialização em Administração Pública (PEAP)** - em nível de pós-graduação "latu sensu", custeado pelo Governo Estadual, destinado a funcionários públicos da administração direta e indireta.

. **Curso de Especialização em Administração Fazendária (CEFAZ)** - em nível de pós-graduação "latu sensu", voltado para a capacitação de alto nível de funcionários da Secretaria de Estado da Fazenda.

. **Curso Superior de Polícia (CSP)** - em nível de pós-graduação, desenvolvido em convênio com a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, para maiores e tenentes-coronéis, com formação superior, estratégica e gerencial, do oficialato.

. **Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO)** - em nível de aperfeiçoamento, voltado para os capitães da Polícia Militar de Minas Gerais, como profissionais do nível intermediário de gestão, dentro da organização militar.

. **Programa de Especialização em Administração Municipal (PEAM)** - em nível de pós-graduação "latu sensu", direcionado para a instrumentalização de servidores públicos que trabalham em prefeituras.

. **Planejamento e Gestão Governamental (PGG)** - em nível de aperfeiçoamento de servidores públicos que trabalham nas áreas de planejamento e coordenação das secretarias, fundações e autarquias da administração direta e indireta.

. **Programa de Desenvolvimento Gerencial do Servidor Público (PDGSP)** - em nível de aperfeiçoamento, orientado para a preparação de servidores públicos para que possam ocupar cargos de chefia de nível intermediário.

. **Curso de Especialização em Finanças Públicas (CEFP)** - em nível de aperfeiçoamento de servidores públicos que atuam nas áreas de execução orçamentária e financeira da administração pública estadual.

. **Planejamento e Gestão Ambiental (PGA)** - em nível de aperfeiçoamento dirigido para profissionais dos setores público e privado cuja área de atuação é afeta à problemática ambiental.

## A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL E A NECESSIDADE DE CRIAÇÃO DE UMA ESCOLA DE GOVERNO.

A recessão dos anos oitenta repercutiu fortemente na máquina pública estadual, deprimindo salários, diminuindo investimentos e criando uma enorme defasagem entre uma estrutura administrativa cristalizada na década de setenta - onde havia grande capacidade de intervenção direta do setor público estadual e relativa disponibilidade de recursos (estaduais, federais e internacionais) - e uma nova realidade, caracterizada pelo agravamento da crise fiscal e pelas parcas verbas públicas, que mal davam para as despesas de custeio. Em suma, tornava-se necessário repensar e reestruturar a burocracia estadual não só para se adaptar às novas condições financeiras como também para permitir uma ação mais eficaz, visando a colaborar no enfrentamento dos constrangimentos sociais e econômicos que afetavam Minas Gerais.

Embora haja uma eventual unanimidade quanto à necessidade de mudança, a prática tem mostrado que as transformações em período de transição não têm sido lineares. Somente nos últimos três anos começou a se consolidar em várias áreas estratégicas (Planejamento, Administração, Educação, dentre outras) políticas públicas capazes de alavancar uma mudança qualitativa de âmbito mais geral.

Este período de transição - que começa a ser superado -, devido à falta de um projeto compreensivo com apoio político relevante, faz com que o governo do Estado opte por ações incrementalistas, atuando pontualmente em áreas em que é pouco problemática a produção de consenso ou onde são menores as resistências.

Os "efeitos perversos" desta prática que se estabelece a partir da chamada "Nova República" não podem ser negligenciados. Primeiramente, a falta de um modelo minimamente estruturado de atuação institucional tem deixado o governo estadual ao sabor das forças políticas majoritárias de momento e presa fácil de injunções conjunturais. Em segundo lugar, o poder, o prestígio e a própria estrutura institucional de cada uma das secretarias, órgãos e agências estaduais vão refletir muito menos sua maior ou menor adequação e relevância para as atuais necessidades de sua área de atuação e muito mais sua capacidade de galvanizar recursos estratégicos de diferentes tipos (políticos, interesse privados, corporativos, lobbies etc).

O comum num contexto deste tipo, é encontrar em muitos órgãos públicos e agências públicas o desânimo e a descrença de que alguma coisa inovadora poderia ser feita, quando não o comportamento mais claramente oportunista. Isso, certamente em função das drásticas perdas salariais, mas também em função da perda de identidade institucional resultante do questionamento do papel das próprias instituições.

Numa situação de inexistência de linhas mestras de ação compartilhadas entre os vários componentes do Setor Público, os órgãos e agências que se encontram em crise institucional tentarão manter sua sobrevivência, preservar seu espaço e recuperar seu prestígio, através de redefinição individual e *ad hoc* de seus objetivos. Nesse sentido, o parâmetro usado para a reorientação de suas atividades será o da demanda de mercado *lato sensu*. Assim, pode-se passar a valorizar tantas atividades possíveis de retorno financeiro quanto orientar-se para clientelas estratégicas - de maior prestígio e poder político - capazes de legitimar e dar suporte à existência da instituição.

Isto significa que o Estado, ao longo dos últimos anos, tem abdicado, na prática, de ter um papel estratégico de indução e definidor de macroprioridades, tornando-se vulnerável ao clientelismo e à disputas menores de interesses privados e corporativos.

A reformulação da máquina pública num contexto democrático e de grande escassez de recursos levada a cabo nos últimos anos descarta o açodamento demolidor de reformas estruturais acabadas de curto prazo e exige, em contrapartida, maior capacidade de negociação e convencimento, a fim de transpor barreiras corporativas e de promover ressocialização de valores, de novos paradigmas institucionais e de consensos organizacionais. É neste contexto que se insere a criação da atual Escola de Governo de Minas Gerais, buscando, através de metas de curto prazo e de objetivos de médio e longo prazo, funcionar como um dos agentes estratégicos no processo de transformação e modernização do poder público estadual.



Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral

**Fundação João Pinheiro**

Escola de Governo de Minas Gerais

Al. das Acácias, 70 - São Luiz - Pampulha

Telefax: (031) 441 1279 - 441 1712

Tel.: (031) 443 7733

Cep 31275-150 Belo Horizonte - MG