

COMUNICADO SEGES Nº 04

Profissionalização e Transparência na Gestão da Carreira de EPPGG

Abril de 2010

Brasília - DF

Secretaria de Gestão
Ministério do Planejamento

Profissionalização e transparência na gestão da carreira de EPPGG

Transversal e flexível, a carreira recruta servidores com excelente formação profissional – características consideradas tendência no serviço público dos países mais avançados

Criada no contexto da redemocratização do País, em 1989, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) foi idealizada para profissionalizar a gestão do Estado por meio da atuação de um corpo de servidores permanentes, com inserção estratégica e articulada em toda a Administração Pública Federal, capazes de constituir um elo entre os governantes e a máquina pública.

O perfil generalista e altamente qualificado dos gestores, aliado à sua visão abrangente e perspectiva sistêmica da Administração e de seus desafios, facilita seu suporte ao comando político, favorecendo a continuidade administrativa, o aperfeiçoamento das práticas gerenciais e a eficiência e qualidade técnica da ação governamental.

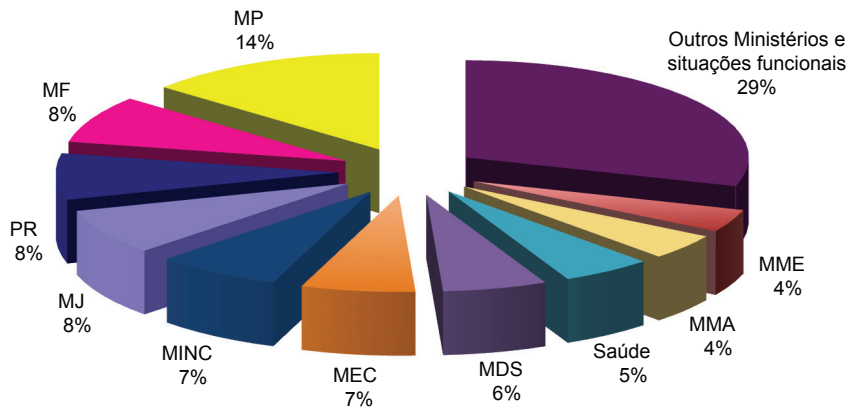
Com atribuições amplas relacionadas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e ao aprimoramento da organização e do funcionamento da máquina governamental, a carreira recruta profissionais com as mais variadas especializações. Eles passam por um curso de formação inicial em que desenvolvem uma visão global da Administração e aprofundam sua capacidade de análise

sobre as questões relacionadas à gestão pública.

Diferentemente das demais carreiras, que estão restritas a determinado quadro ou função, a carreira de EPPGG foi concebida para atuação estratégica em todas as áreas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Esse fator determina uma de suas características mais marcantes: a atuação transversal, que se traduz na distribuição dos seus integrantes pelos diversos órgãos e entidades da Administração Pública. Essa transversalidade, associada a uma maior mobilidade funcional entre os órgãos e entidades, é tendência no serviço público dos países mais avançados.

A Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério do Planejamento, órgão supervisor da carreira, coordena a definição da unidade de exercício dos gestores e autoriza suas movimentações, atuando como regulador da mobilidade dos 894 EPPGG, mais conhecidos no dia-a-dia como gestores governamentais.

Distribuição dos EPPGG em Fevereiro de 2010



Fonte: SEGES, fevereiro de 2010

Aperfeiçoamento da gestão da carreira

A SEGES é responsável pela gestão da carreira, o que inclui realizar concursos, definir o conteúdo do curso de formação, acompanhar a inserção dos novos servidores durante o estágio probatório, formular programas de desenvolvimento profissional, supervisionar as normas para progressão e promoção dos EPPGG, além de regular a mobilidade dos gestores.

Há pouco mais de um ano, a Secretaria vem promovendo uma série de atividades relacionadas ao aperfeiçoamento da gestão da carreira, pautada por dois objetivos principais. Um deles é profissionalizar a gestão da carreira, tornando-a mais eficiente e mais transparente. O outro é melhor orientar e alinhar os diversos processos relativos à gestão da carreira – como recrutamento e seleção, desenvolvimento

profissional, progressão e promoção, alocação e mobilidade, entre outros – com o papel da carreira dentro da Administração no contexto atual.

Essas atividades incluíram o levantamento e a sistematização do material existente sobre a carreira (trabalhos acadêmicos, legislação, discussões anteriores); a consulta a especialistas nacionais e estrangeiros, que produziram relatórios sobre o assunto; o diálogo com acadêmicos, autoridades federais e com os próprios gestores durante encontros e oficinas; e o mapeamento dos principais processos relacionados à gestão da carreira. Todo esse trabalho permitiu identificar as estratégias norteadoras da gestão da carreira, dispostas em norma que define suas diretrizes¹.

Alguns dos avanços mais significativos obtidos com essas atividades estão detalhados a seguir.

1. Portaria SEGES nº 81, de 2 de julho de 2009.

Na comemoração de seus 20 anos, carreira ganha unidade de coordenação

Um desdobramento importante do esforço para aperfeiçoar a gestão da carreira foi a constituição de uma unidade dentro da SEGES dedicada exclusivamente ao assunto.

Com a criação da Coordenação-Geral da Gestão da Carreira de EPPGG, posta em funcionamento em 2009 e formalmente incorporada à estrutura da SEGES em fevereiro de 2010, a Secretaria pôde destacar profissionais com experiência no assunto para se dedicarem exclusivamente à melhora dos processos relacionados à gestão da carreira, como recrutamento e seleção, desenvolvimento profissional, progressão e promoção, alocação e mobilidade, entre outros.

Facilitando a vida da Administração e dos gestores: a Carta de Serviços

Profissionalização e transparência são os princípios que balizaram a elaboração da Carta de Serviços da Coordenação-Geral da Gestão da Carreira de EPPGG. O objetivo do documento, disponível em <http://www.planejamento.gov.br/secretaria.asp?cat=435&sec=31#>, é esclarecer as formas de acesso e obtenção dos principais serviços prestados pela unidade, facilitando a vida dos EPPGG e dos órgãos e entidades que

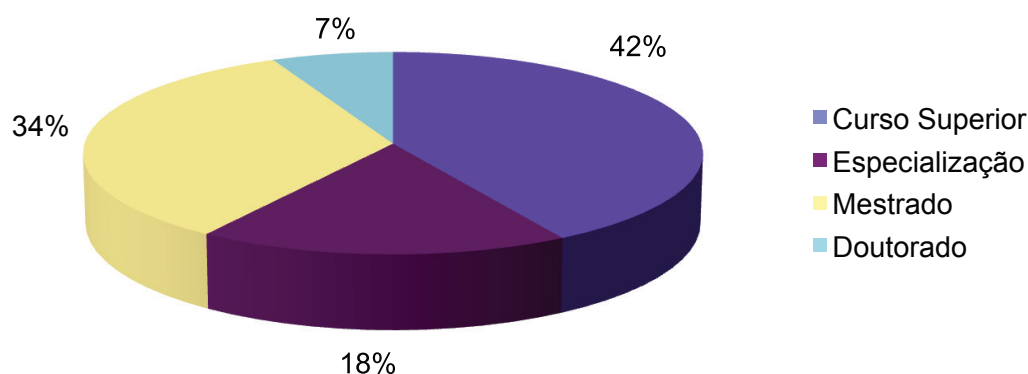
contam ou querem contar com gestores em sua força de trabalho.

A Carta detalha os serviços relacionados a admissão, alocação, inserção inicial, movimentação, licenças e afastamentos. Cada serviço tem um texto de apresentação e uma descrição passo-a-passo dos procedimentos para sua obtenção (incluindo requisitos, etapas do processo, produtos gerados e prazos), além de ilustrações em fluxogramas. Num segundo momento, ainda em 2010, a Carta terá também informações sobre serviços relacionados ao desenvolvimento profissional dos gestores.

Confirmação do perfil generalista, mapeamento de competências e formação continuada

Os debates, pesquisas e oficinas realizados no último ano apontaram que o perfil dos gestores caracteriza-se por: elevada qualificação; capacidade de resolver problemas; comportamento ético; capacidade de negociação, coordenação, articulação e mobilização intra e intergovernamental; capacidade de exercer funções de direção e assessoramento; visão crítica da realidade socioeconômica do país; visão estratégica das políticas públicas e de suas relações com a organização e o funcionamento da administração pública; e conhecimento teórico e prático dos problemas de governo e das políticas públicas.

**Formação Acadêmica dos EPPGG que
Ingressaram em 2009**

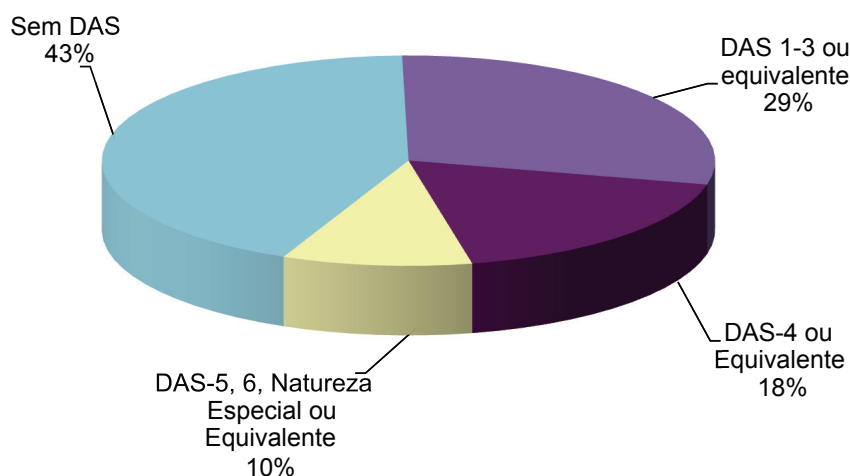


As discussões sobre o perfil para o cargo foram o ponto de partida para o mapeamento das competências, entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos seus ocupantes, mobilizado para o desempenho de suas atribuições. O trabalho de mapeamento envolveu diversas etapas e contou com a participação ativa dos gestores. Uma delas envolveu o envio de um questionário por meio eletrônico a todos os EPPGG, para validação estatística das competências. Analisadas, as respostas apontaram para 38 competências, agrupadas em oito macro-competências denominadas inicialmente de: gestão estratégica, habilidades gerenciais, comportamento profissional, construção de redes, instrumentos e controle, compartilhamento de conhecimento, apoio à construção da agenda de políticas públicas e aperfeiçoamento da gestão pública.

O processo de mapeamento das competências do cargo de EPPGG está em fase de finalização. De posse dos resultados, a Secretaria de Gestão pretende intensificar a gestão por competências da carreira. Uma das vertentes desse trabalho envolve o uso do mapeamento como base para formular os programas de educação permanente e preparar os gestores para assumir novos desafios no decorrer da carreira, o que deve ser feito ao longo de 2010 em conjunto com Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Com isso, a ENAP terá condições de aprimorar tanto o curso de formação quanto os de aperfeiçoamento, considerando em suas ações de formação continuada o expressivo quantitativo de gestores que ocupam cargos de direção e assessoramento.

Percentual de EPPGG em Cargos de Direção e Assessoramento



Fonte: SISTEMA GCG, informações referentes ao ciclo de março a agosto de 2009.

Concurso

As atividades desenvolvidas no processo de profissionalização da gestão da carreira, incluindo o mapeamento de competências, vêm pautando o processo de recrutamento e seleção. No concurso aberto em 2009 foi possível promover algumas melhorias incrementais, embora muito ainda possa ser feito. O conteúdo programático das disciplinas foi revisto e aumentou-se a ênfase nas provas discursivas, que passaram a abranger maior número de questões e de disciplinas.

Essas alterações visaram avaliar com mais precisão as habilidades de expressão escrita, de organização de idéias e de articulação de conteúdos de diversas disciplinas e propiciar maior oportunidade de acesso a candidatos que

demonstrem competências cognitivas mais elaboradas do que apenas as capacidades de memorização de conteúdo. Além disso, a etapa classificatória dos títulos passou a conferir maior ênfase à experiência gerencial dos candidatos, em consonância com as diretrizes sobre o perfil do cargo².

Estratégia para a alocação

Ao longo dos vinte anos da carreira de EPPGG, o procedimento de designação dos novos gestores aos órgãos e entidades tomou várias formas. Ora era permitido aos servidores escolher o ministério de sua preferência a partir de um conjunto de vagas pré-definidas, por vezes seguindo a ordem de classificação no concurso público; ora o exer-

2. Portaria SEGES nº 81, de 2 de julho de 2009.

cício era definido unilateralmente pela Administração a partir das prioridades de governo e do perfil profissional.

Em 2009, 114 novos gestores ingressaram no serviço público, porém a demanda por esses profissionais foi bem maior: a SEGES recebeu dos ministérios mais de 800 solicitações de EPPGG. Para a triagem dos pedidos, cada ministério teve de especificar exatamente quais as vagas a serem preenchidas pelos novos gestores, esclarecendo sua vinculação com políticas públicas. A decisão sobre as demandas a serem atendidas levou em conta a vinculação a programas ou áreas estratégicas de governo e a distribuição dos gestores que já estavam em atuação naquele momento.

Seguindo a diretriz de valorizar a meritocracia³, as vagas foram escolhidas pelos servidores a partir da classificação final no concurso público. Cientes antecipadamente do quadro de vagas, dentro de um processo transparente e previsível, os novos gestores puderam ajustar suas expectativas sobre as possibilidades de alocação.

Para a alocação da próxima turma, cujo concurso está em andamento, foi solicitado aos ministérios que apresentassem de forma padronizada as vagas abertas aos novos gestores. Dentre as informações solicitadas estão: descrição das atribuições da unidade e de sua responsabilidade sobre

projetos e programas prioritários de governo, informações sobre os gestores em exercício na unidade, atribuições previstas para o novo gestor e competências dele demandadas.

Foram apresentados 566 pedidos. Uma análise das solicitações permitiu entender melhor como os órgãos percebem a carreira e quais são suas expectativas em relação aos ocupantes do cargo: profissionais com experiência em gestão pública e aptos a gerenciar recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos para a obtenção de resultados; e profissionais capacitados para o monitoramento e avaliação de políticas públicas.

A exemplo do que ocorreu em 2009, a triagem das vagas vai priorizar os ministérios finalísticos e levar em conta a atual força de trabalho dos órgãos, os programas prioritários de governo e a distribuição dos gestores nos órgãos, agregando a isso o cruzamento dos dados referentes ao aproveitamento e à inserção dos gestores em 2009, colhidos por meio do programa de tutoria, descrito a seguir.

Ressalte-se que as demandas encaminhadas pelos diversos órgãos e entidades já vêm sendo utilizadas para orientar a mobilidade funcional dos membros da carreira e permitem uma alocação mais célere de servidores que retornam de licenças e afastamentos ou que, por razões diversas, estão temporariamente no Ministério do Planejamento.

3. Idem.

Acompanhamento do estágio probatório: o programa de tutoria

Instituído em 2009, o programa de tutoria é fruto da necessidade de prover formação continuada aos membros da carreira e de facilitar a adaptação dos novos gestores, dada sua distribuição dispersa nos diversos órgãos e entidades da Administração.

Os estudos realizados sobre a carreira mostraram que a formação profissional dos EPPGG não se encerra com a conclusão do curso de formação. Ao contrário, o curso é o início de um processo que se estende pelos três anos do estágio probatório, período em que se avaliam a aptidão e a capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo. A tutoria complementa o processo de formação e subsidia o acompanhamento da inserção e do aproveitamento dos novos gestores.

O tutor atua como um conselheiro sobre a trajetória do novo gestor na carreira e um orientador e motivador no que se refere ao desenvolvimento profissional, configurando um elo entre os novos gestores e a SEGES.

O trabalho de tutoria é voluntário. A Secretaria abriu seleção para os tutores, privilegiando os gestores com mais tempo na carreira e com expe-

riências de liderança de equipes. Foram escolhidos 22 tutores para acompanhar o estágio probatório dos 114 EPPGG que ingressaram em 2009.

Os tutores encaminham à SEGES relatórios com a síntese de suas impressões sobre os encontros com os tutorados, que por sua vez elaboram seus planos de desenvolvimento profissional a partir das orientações do tutor. Já houve dois ciclos de reuniões entre tutores e novos gestores. A ENAP tem sido uma parceira importante neste processo, vislumbrando na tutoria a possibilidade de conhecer mais a fundo as demandas de capacitação dos novos gestores.

O programa está facilitando a interlocução entre a SEGES e os gestores, fornecendo subsídios para a identificação de seus eixos de atuação e para a construção de valores e formas de atuação dos EPPGG, tudo isso sob a perspectiva da atuação em rede, que é inerente à carreira. Esse processo permite, ainda, identificar eventuais dificuldades de adaptação do novo gestor e, se for o caso, tomar providências cabíveis com vistas à adequada inserção, tendo como balizador a obtenção do melhor retorno para a Administração Pública.

Gestão da mobilidade

Ainda que uma das características da carreira seja a mobilidade, necessária para a viabilização da transversalidade que lhe é inerente, a SEGES tem sido criteriosa na autorização de movimentações, buscando atender as prioridades de governo sem descuidar da necessidade de equilíbrio entre as diversas demandas. Destaque-se que existem prazo mínimo de dois anos entre movimentações e restrições à alocação em determinados postos⁴.

Em 2009 houve 132 movimentações de gestores entre ministérios, o que representa menos de 15% do total de 894 servidores da carreira e uma média de 11 movimentações por mês, isto é, cerca de 1,2% do total de membros da carreira. Muitos gestores permanecem por muitos anos em sua primeira alocação. Em 2009, 43% das movimentações foram de gestores que mudaram de exercício pela primeira vez. Aparentemente a tendência é que os ocupantes do cargo, após conquistar seu espaço profissional, sejam mais exigentes em relação às mudanças.

O rientar a mobilidade dos gestores para o atendimento das necessidades da Administração tem sido um dos desafios da Secretaria de Gestão, que, em 2009, passou a requerer dos órgãos demandantes a descrição das atividades a serem desempenhadas pelo gestor e sua vinculação com as políticas prioritárias de governo, ao passo que ao gestor convidado a assumir um novo posto passou a ser solicitado registro de suas motivações para a mudança.

4. Recentemente, a SEGES divulgou novos procedimentos para as movimentações no âmbito do Poder Executivo Federal para fora do Distrito Federal, por meio da Instrução Normativa nº 4, de 15 de janeiro de 2010. Agora, só podem ir para os Estados gestores que forem trabalhar em órgãos e entidades cuja sede fique fora da capital federal ou que estejam se movimentando para assumir cargos comissionados. Uma vez exonerados, devem retornar a Brasília.

A Secretaria de Gestão analisa a descrição das atribuições no novo posto e as motivações da mudança, levando em conta os programas prioritários de governo, a distribuição atual dos gestores nos órgãos e entidades e o fluxo de movimentação recente. Se dessa análise entender-se que há possibilidade de mudança, o órgão de exercício atual do gestor é consultado sobre seu posicionamento a respeito.

O procedimento está regulamentado de forma a atender o interesse da Administração com o menor custo de transação, inclusive para o EPPGG. Em muitos casos, a Administração precisará investir tempo e recursos para capacitar outro servidor para a vaga que ficou em aberto. Por outro lado, as movimentações viabilizam a

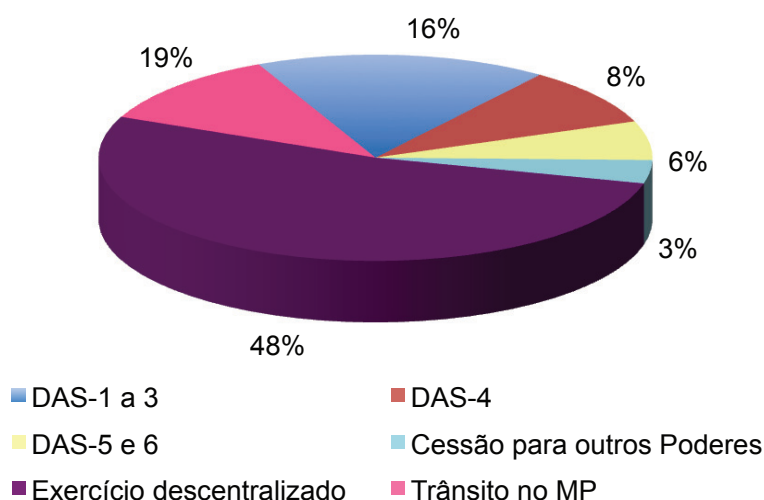
transversalidade da carreira, permitindo deslocar rapidamente profissionais qualificados para os programas e projetos prioritários de governo, e oxigenam a Administração.

A SEGES coordena os processos de movimentação dos gestores baseada em critérios transparentes e objetivos e tendo por norte a contribuição dos servidores para atingir resultados organizacionais, aliada às prioridades de governo. Essa lógica de atuação

vem levando a uma maior qualificação desse processo, com equilíbrio na quantidade e qualidade das movimentações.

A motivação preponderante para as movimentações não é a ocupação de cargos comissionados, visto que apenas 33% delas destinaram-se a essas posições⁵.

Movimentação dos EPPGG em 2009



Fonte: SEGES, fevereiro de 2010.

5. Para chegar aos 33%, somam-se os 30% em movimentações para ocupação de DAS de todos os níveis aos 3% em cessões para outros Poderes, permitidas apenas para ocupação de cargos equivalentes ou superiores a DAS 4.

A estruturação da unidade de gestão da carreira também tem permitido manter um registro das demandas por gestores, divulgadas aos profissionais que buscam um novo exercício.

Outros resultados do processo de aprimoramento da gestão da carreira:

- Reformulação do Comitê Consultivo da carreira, agora com regras objetivas de deliberação
- Revisão da norma sobre a participação de EPPGG em cursos de longa duração (com um processo seletivo encerrado em fevereiro e outro previsto para abril de 2010)
- Constituição de Grupo de Trabalho para apresentar proposta de regulamentação da carreira, colocada em discussão pública até o fim de fevereiro
- Implementação de um canal direto de comunicação entre a SEGES e os gestores