

Implementando a gestão estratégica de carreiras transversais no Poder Executivo Federal: Estudo de caso da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG¹

Soraya Monteiro Brandão
Tito Fróes Oliveira Júnior

Introdução

As carreiras do Ciclo de Gestão do Poder Executivo Federal brasileiro são aquelas responsáveis por apoiar a melhoria da gestão governamental e a implementação de políticas públicas direcionadas à promoção do desenvolvimento nacional e à melhoria do acesso a serviços públicos. Dentre elas, está a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), também conhecida como Gestor Governamental.

A carreira de EPPGG foi criada por meio da Lei nº 7.834, de 1989, composta por 1.560 cargos de nível superior, e regulamentada pelo Decreto n.º 5.176, de 10 de agosto de 2004, tendo como importante característica a atuação transversal nos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Compete à carreira de EPPGG atividades de gestão governamental relativas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como de direção e assessoramento em escalões superiores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em graus variados de complexidade, responsabilidade e autonomia. Muitas administrações públicas em todo o mundo empregam um grupo que cumpre esse papel, às vezes, formalmente designado como o Serviço Civil Sênior.

Segundo Silva (2016), a carreira de EPPGG foi criada com o ideal de profissionalização da alta gestão, facilitando a interface entre os níveis político e administrativo do governo, demandando para tal, servidores de visão generalista, capacidade de articulação e negociação de conflitos, fortalecendo o nível estratégico do governo e sua capacidade de conceber e implementar políticas.

À Secretaria de Gestão (SEGES) do Ministério da Economia cabe atuar como órgão supervisor da carreira, conforme disposto no art. 4º da Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, sendo responsável pelo gerenciamento dos processos de recrutamento e seleção, alocação dos servidores nos mais diversos órgãos e entidades federais, capacitação, desenvolvimento e gestão de desempenho desses servidores. No entanto, a falta de consenso e de clareza, no âmbito do Governo e entre os EPPGG, sobre os parâmetros estratégicos que devem reger a atuação da carreira tem contribuído para a prevalência de um gerenciamento muitas vezes casuístico desde a sua criação.

Goldsworthy (2009), em estudo sobre a carreira, identificou que o papel amplamente generalista definido para os EPPGG possui vantagens e desvantagens. Por um lado, é uma das carreiras mais bem qualificadas e mais diversificadas da administração pública federal brasileira.

¹ Artigo apresentado no XXIV Congresso Internacional do CLAD, em Novembro de 2019, em Buenos Aires, Argentina.

Os EPPGG ocupam cargos de direção em todo o governo, e têm mais oportunidades do que outras carreiras para mover-se entre instituições governamentais. Por outro lado, a falta de precisão sobre as suas atribuições significa que com alguma frequência, aos EPPGG são atribuídas tarefas inadequadas ao seu papel pretendido.

Além disso, num contexto de crescente crise fiscal e diminuição das autorizações de concurso público para recomposição da força de trabalho, a carreira de EPPGG passou a ser utilizada em alguns órgãos e entidades federais para preencher lacunas, em função das urgências do momento, e, em grande medida, em função das capacidades individuais dos seus membros.

A estes fatores, somam-se ainda outros dilemas relacionados à gestão da carreira que dificultam um melhor aproveitamento dessa força de trabalho na Administração Pública Federal brasileira (Oliveira, Cassis, 2009; Moreira, 2009; Goldsworthy, 2009; Anesp, 2008). São eles:

Qualidade da informação para tomada de decisão

- » Desconhecimento sobre o perfil da carreira e competências disponíveis, dificultando o processo de alocação de seus membros;
- » Dificuldade para identificar, avaliar e priorizar as demandas dos órgãos e entidades da administração pública federal por EPPGG;
- » Dispersão e falta de padronização de informações, dificultando a elaboração de relatórios gerenciais.

Mobilidade

- » Falta de consenso sobre a definição de um *locus* prioritário para atuação da carreira;
- » Perfil generalista X especialista (sombreamento da atuação dos EPPGG com outras carreiras);
- » Atuação técnica especializada X atuação estratégica;
- » Falta de diretrizes e regras claras para atuação fora do Distrito Federal (em órgãos federais, estaduais e municipais);
- » Lentidão e ineficácia no processo de gestão de servidores em trânsito;
- » Dificuldade em identificar os profissionais mais adequados a cada vaga demandada.

Comunicação

- » Falta de identidade da carreira;
- » Falta de senso de pertencimento como quadro de pessoal do Ministério da Economia;
- » Imagem negativa da carreira (elitista, "Caça-DAS" etc) x imagem positiva (alta qualificação);
- » Falta de cooperação entre os membros da carreira e destes com a Secretaria de Gestão a serviço da melhoria da gestão e dos serviços públicos.

Recrutamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de desempenho

- » Falta de consenso sobre o perfil de ingresso para o cargo;
- » Falta de alinhamento do curso de formação inicial da carreira com as necessidades imediatas dos órgãos e entidades federais;
- » Falta de alinhamento do programa de aperfeiçoamento da carreira com o desenvolvimento de competências atuais e futuras;
- » Avaliação de desempenho desconectada da aferição de resultados e da gestão por competências.

Neste contexto, torna-se fundamental aperfeiçoar a gestão da carreira de EPPGG, de forma a torná-la mais estratégica, profissional e transparente, com a implementação de mecanismos de gestão da alocação, da mobilidade e do desenvolvimento profissional dos seus membros, com vistas a consolidar a carreira como recurso relevante para a administração pública, com papel de destaque na construção de um Estado mais eficiente e alinhado às necessidades da população.

Este artigo tem como objetivo, portanto, discutir as estratégias que a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia vem implementando para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG, visando a geração de valor público e o alcance de melhores resultados na implementação de políticas públicas e melhores serviços públicos à população.

Além disso, espera-se que as ações, os resultados e as lições aprendidas aqui apresentadas possam contribuir para a inovação e profissionalização das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas, não somente no nível federal, mas também nos demais entes federativos (estados e municípios) brasileiros e nos demais países que integram a comunidade do CLAD.

O artigo foi organizado em três seções. Na primeira, são apresentadas as principais estratégias implementadas ou em fase de implantação pela Secretaria de Gestão como (i) a pesquisa Censo Demográfico e de Trajetória Profissional; (ii) o Mapeamento de Competências; (iii) o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Carreiras – SGC; (iv) a criação do Painel de Gestão Estratégica da Carreira (*dashboard*); e (v) a contratualização de desempenho com órgãos e entidades federais. A segunda seção analisa as lições aprendidas e, por último, são descritos os principais resultados alcançados ou previstos para os próximos anos e são apresentadas as considerações finais.

A difícil decisão de por onde começar

Num contexto onde a gestão de pessoas na Administração Pública Federal no Brasil ainda se caracteriza por dificuldades significativas no que se refere à estruturação dos seus processos operacionais e que os principais obstáculos identificados são complexos e contam com baixo nível de consenso entre os servidores e a Secretaria de Gestão, decidir por onde começar a implementação da gestão estratégica da carreira de EPPGG se revelou um processo lento e difícil.

Primeiramente, buscou-se definir diretrizes orientadoras para a adoção de uma gestão realmente estratégica para a carreira, tendo com pilares a evolução incremental das melhorias implementadas e a busca por resultados significativos no longo prazo, conforme descrito a seguir:

1. Melhorar a qualidade e disponibilidade de informações para a tomada de decisão;
2. Desburocratizar os processos de movimentação;
3. Aperfeiçoar a regulamentação da carreira (mobilidade, promoção, formação continuada);
4. Promover um melhor aproveitamento da força de trabalho;
5. Estimular o aprimoramento do capital intelectual da carreira;
6. Promover a identidade da carreira;
7. Melhorar a comunicação com e sobre a carreira;
8. Valorizar a carreira na Administração Pública Federal.

Em seguida, a análise detalhada de causa e efeito dos problemas identificados no diagnóstico sobre a carreira apontou como gargalo em comum, a falta de informação de qualidade para apoiar a tomada de decisão. Assim, em paralelo ao aperfeiçoamento emergencial de alguns normativos, estabeleceu-se como prioridade identificar as bases de dados existentes sobre a carreira e apoiando-se nas técnicas de *business intelligence* aplicada à gestão estratégica de pessoas, desenvolver diferentes estratégias para coletar e armazenar informações complementares.

As ações relatadas a seguir apresentam em detalhes cada etapa do processo de modernização da gestão da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Censo Demográfico e de Trajetória Profissional

Em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública, a Secretaria de Gestão realizou o Censo Demográfico e de Trajetória Profissional da carreira de EPPGG, a fim de conhecer melhor quem são, onde estão e que resultados os Gestores Governamentais têm ajudado a alcançar na Administração Pública Federal.

Primeiramente, foram identificadas as bases de dados e informações disponíveis e em seguida foi construído e aplicado um questionário junto aos servidores da carreira para complementar as informações necessárias às análises previstas na investigação. A pesquisa foi respondida entre os dias 10 de outubro e 4 de novembro de 2018 e contou com a participação de 324 do total de 971 servidores ativos, apresentando um índice de resposta de 33,4%. Os principais resultados identificados pela Enap (2019a) são apresentados a seguir.

Segundo dados do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal), a maioria dos EPPGG está na faixa etária de 36 a 45 anos (47%) e 65% são do sexo masculino. No que se refere ao perfil étnico-racial, a maioria dos respondentes se declarou branca (74,2%), seguida pela cor parda (18,20%). Aproximadamente 1,5% dos servidores possuem algum tipo de

deficiência. Em relação ao nível de escolaridade, aproximadamente 79% possui nível superior completo, 17% são mestres e 5% são doutores.

A maior parte dos servidores (55%) declarou que nunca se movimentou internamente no órgão ou entidade atual, 28% fizeram uma movimentação e 9% fizeram duas movimentações. Identificou-se uma preponderância da atuação dos EPPGG em secretarias finalísticas dos órgãos e entidades federais (72,2%), seguidas das Secretarias-Executivas (15,8%), Gabinetes de Ministro (8%) e Secretarias voltadas à área-meio (8%). Como cada respondente poderia marcar mais de uma opção, os resultados aferidos são maiores do que 100%.

Houve crescimento na ocupação de cargos de direção ocupados até meados de 2015, com queda acentuada que não foi recuperada até o momento do estudo em setembro de 2018.

Em setembro de 2018, 44% dos membros da carreira ocupavam algum tipo de cargo comissionado, sendo mais frequente a ocupação nos níveis de DAS² 4 e 5 (22%), indicando a atuação da carreira como burocracia de médio escalão, exercendo em alguma medida, um papel de ligação entre o núcleo político e as áreas técnicas.

Quando comparada a ocupação de cargos comissionados dos EPPGG com outras carreiras do Ciclo de Gestão, observa-se que os Gestores Governamentais - EPPGG ocupam, proporcionalmente, mais cargos comissionados do que os Analistas de Planejamento e Orçamento - APO, Analistas de Finanças e Controle - AFC e Analistas de Comércio Exterior - ACE (Gráfico 1).

À época da pesquisa, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão³ era o órgão com maior número de EPPGG (27%), seguido do Ministério da Justiça (10%), Presidência da República (10%), Ministério da Fazenda (6%), Ministério do Desenvolvimento Social (5%) e Ministério da Cultura (5%).

O tempo médio de carreira é de 14 anos. Em média, o EPPGG passa por cerca de 3 órgãos superiores ao longo da carreira, permanecendo, em média, cerca de 5 anos em cada alocação. Parece haver uma tendência a uma maior permanência nos órgãos à medida que aumenta o tempo de carreira.

O Censo identificou ainda os programas do PPA (instrumento de planejamento de políticas públicas do Governo Federal) em que os EPPGG trabalharam com mais frequência e aqueles em que os membros da carreira mais gostariam de trabalhar no futuro (Gráfico 2).

Da mesma maneira, foram identificadas as áreas de atuação mais frequentes dos gestores governamentais e aquelas em que os EPPGG mais gostariam de trabalhar no futuro. Destaca-se a intenção de trabalhar com formulação e implementação de políticas públicas, que

² Os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) no Poder Executivo Federal podem ser ocupados por servidores com cargo efetivo, por profissionais sem vínculo com o serviço público ou requisitados de outros órgãos ou esferas. Já as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) só podem ser ocupadas por servidores públicos que desempenham atividades de direção, chefia e assessoramento no Poder Executivo Federal. Quanto maior o nível de DAS/FCPE, maior o nível de autoridade e responsabilidade. Cargos de Natureza Especial (NES) correspondem aos cargos de Ministro ou Secretário-Executivo, DAS/FCPE (6) corresponde ao cargo de Secretário ou Presidente de entidade, DAS/FCPE 5 ao cargo de Diretor, e assim por diante.

³ Em Janeiro de 2019, a reforma ministerial fundiu os ministérios do Planejamento, Fazenda, Trabalho e Indústria e Comércio, formando o Ministério da Economia.

dentre as áreas com maior demanda, apresentaram menor número de servidores atuando no momento da pesquisa (Gráfico 3).

Mapeamento de Competências

De acordo com Caetano (2007), atrair, selecionar, reter, desenvolver e monitorar talentos é o grande segredo para que as empresas possam lidar com as mudanças e as inovações, e agregar valor aos clientes, mantendo-as eficazes e competitivas no atual mundo globalizado e de forte concorrência. Para isso, torna-se importante a adoção de estratégias que viabilizem a compreensão das reais necessidades dos ocupantes dos cargos, do que fazem, como fazem e do que precisam para desempenhar com sucesso o seu papel na instituição, tornando-se um diferencial necessário às organizações.

O mapeamento de competências realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap, 2019b) em parceria com a Secretaria de Gestão consistiu na identificação das competências profissionais necessárias ao desempenho adequado da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), bem como dos *gaps* — ou lacunas — existentes entre as competências necessárias à realização dos objetivos estratégicos da Administração Pública Federal e a performance técnica ou comportamental apresentada pelos servidores.

A metodologia aplicada no Mapeamento de Competências da carreira de EPPGG constituiu-se, basicamente, por 10 etapas: (i) planejamento do projeto; (ii) realização do grupo focal de atualização da escala de competências elaborada por Santos (2014); (iii) realização do grupo focal de aprofundamento e validação; (iv) realização de entrevista coletiva de validação de conteúdo; (v) elaboração da Escala de Competências Profissionais; (vi) validação da Escala de Competências por especialistas; (vii) elaboração do instrumento de Mapeamento das Competências Profissionais; (viii) realização da pesquisa no formato on-line; (ix) análise dos dados coletados; e (x) avaliação das Competências Profissionais.

Participaram da pesquisa um total de 324 EPPGG, o que equivale a 33,3% dos ocupantes da carreira, sendo que o cálculo de amostragem, considerando o Intervalo de Confiança de 95% e o erro amostral de 5% indicava a necessidade de um mínimo de 276 respondentes (28,34%).

As análises quantitativas realizadas consistiram em análises descritivas e inferenciais desses dados. As análises descritivas foram compostas por média, desvio padrão, mediana e percentual de respostas das competências profissionais em termos de importância, frequência e domínio, além das lacunas de competências para verificar a existência de necessidades de capacitação.

Já as análises inferenciais realizadas foram divididas em dois grupos: 1) Análises para atestar a validade de construto da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG; 2) Análises de variância (comparação entre grupos) para verificar a relação existente entre as competências profissionais e as variáveis sociodemográficas e profissionais dos participantes.

A Escala de Competências Profissionais da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental foi composta por 58 competências consideradas necessárias ao bom

desempenho na carreira. Cabe ressaltar que essas competências foram elaboradas sob a forma de referenciais de desempenho, isto é, de comportamentos objetivos e observáveis no ambiente de trabalho.

De forma geral, os resultados obtidos fornecem um diagnóstico atual quanto ao grau de importância atribuído às competências, à frequência de sua utilização no contexto de trabalho e ao grau de domínio declarado pelos participantes da pesquisa (Enap, 2019b). Além disso, o estudo permitiu a identificação de lacunas de competências (necessidade de capacitação) e a atualização e aperfeiçoamento da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG proposta por Santos (2014).

A maioria das competências foi considerada como de extrema importância para o desempenho na carreira, sendo apenas 11 competências classificadas como de importância alta. Este resultado atesta a validade e a qualidade do trabalho de identificação e definição das competências profissionais da carreira de EPPGG, realizado conjuntamente com ocupantes da carreira e especialistas na área de competências.

Em relação à frequência de utilização das competências profissionais, os EPPGG declararam que utilizam sempre a competência "Relacionamento interpessoal", talvez pela natureza de suas atribuições, que envolvem lidar diariamente com pessoas e equipes. Por outro lado, grande parte das competências profissionais é usada eventualmente ou frequentemente no contexto de trabalho, enquanto que sete competências são utilizadas raramente.

Quanto ao domínio das competências profissionais, os EPPGG declararam possuir domínio de alto a médio na maioria das competências. Dentre as 18 competências classificadas como de médio domínio, 12 são utilizadas eventualmente no contexto de trabalho e seis raramente aplicadas pelos EPPGG na realização de suas atribuições. Esse resultado demonstra uma relação direta entre a frequência de utilização da competência e o domínio atribuído a ela. Isto é, quanto menor a utilização de uma competência no trabalho, menor a percepção de domínio dessa competência pelos EPPGG. Essa relação também pode ser observada por meio das competências de maior e menor domínio ("Relacionamento interpessoal" e "Gestão de contratos e aquisições", respectivamente). A competência "Relacionamento interpessoal" foi avaliada da seguinte forma pelos participantes da pesquisa: possui importância extrema para a carreira; é utilizada sempre no contexto de trabalho, e os EPPGG possuem o domínio completo dessa competência. Por outro lado, a competência "Gestão de contratos e aquisições" foi avaliada como de alta importância para a carreira, raramente utilizada no trabalho e de pouco domínio. Portanto, o pouco domínio atribuído a essa competência deve-se ao fato de ser utilizada raramente no trabalho, ou melhor, são poucas as atribuições que requerem a aplicação dessa competência no contexto do trabalho e, por isso, é baixa a percepção de seu domínio por parte dos EPPGG, ao contrário da competência "Relacionamento interpessoal".

A necessidade de capacitação das competências profissionais foi identificada por meio das lacunas de competências, que são calculadas a partir da análise da importância atribuída à competência na realização do trabalho e o domínio que o profissional percebe possuir da referida competência. As maiores lacunas ou gaps são identificados quando a competência é de extrema ou grande importância e de pouco ou nenhum domínio. Dentre as 58 competências profissionais da carreira de EPPGG, foram identificadas 45 competências com média

necessidade de capacitação e 13 com pouca ou nenhuma necessidade, sendo que as seguintes competências apresentaram as maiores lacunas: "Gestão de contratos e aquisições", "Gestão de Risco", "Gestão Orçamentária e Financeira", "Estratégias de Comunicação", "Testagem de Inovação" e "Gestão de Crises". Cabe ressaltar que nenhuma competência foi identificada com elevada necessidade de capacitação (lacunas maiores que 12). De forma geral, é possível perceber que boa parte das competências, que obtiveram média necessidade de capacitação, pertence às dimensões Políticas Públicas e Gestão Governamental, que estão relacionadas, respectivamente, ao ciclo das políticas públicas e aos mecanismos e processos de gestão. Com isso, pode-se dizer que os EPPGG possuem média necessidade de capacitação nas competências, de natureza técnica, relacionadas às atividades-fim da carreira. Ao contrário das competências com pouca ou nenhuma necessidade de capacitação, das quais grande parte compõe a dimensão Liderança, ou seja, competências de natureza comportamental, voltadas aos aspectos da prática gerencial.

Para facilitar a análise e o uso gerencial da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG, as competências foram agrupadas em sete dimensões, conforme a avaliação e a validação teórica realizadas, a saber: Políticas Públicas, Governança, Assessoria Técnica, Gestão Governamental, Inovação, Gestão de Equipes e Liderança. Essa estrutura mostrou-se válida e fidedigna, em virtude dos bons índices obtidos pela análise fatorial confirmatória e de consistência interna. Com isso, a estrutura de sete dimensões da Escala de Competências se mostrou adequada e confiável para ser utilizada nas diversas análises necessárias à implementação da gestão por competências dos Gestores Governamentais. As sete dimensões apresentaram correlações altas e positivas, significando que estão fortemente relacionadas entre si. A maior correlação obtida foi entre Governança e as dimensões: Assistência Técnica, Gestão Governamental, Políticas Públicas e Inovação. O Quadro 1 apresenta a versão final da estrutura interna definida para Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

Os EPPGG consideraram todas as dimensões da Escala de Competências como importantes para a carreira; porém as dimensões Políticas Públicas, Liderança e Assessoria Técnica destacaram-se como de maior importância, ao passo que a dimensão Gestão Governamental como de menor importância dentre as demais dimensões.

Quanto à frequência de utilização das dimensões no ambiente de trabalho, constatou-se que a dimensão Liderança obteve a maior média de frequência, indicando, com isso, que os EPPGG utilizam com maior frequência as competências profissionais relacionadas ao exercício da liderança do que aquelas que compõem as demais dimensões. Esses resultados corroboram com o fato de que 67,5% dos EPPGG dos respondentes da pesquisa ocupam/ocuparam função ou cargo comissionado e 63,7% são/foram chefes de equipes. Portanto, pode-se afirmar que grande parte dos EPPGG exercem/exerceram a função de liderança de maneira formal e, por isso, utilizam com maior frequência as competências relacionadas a essa dimensão. Por outro lado, as competências profissionais pertencentes à Gestão Governamental são utilizadas com menor frequência no ambiente de trabalho.

Do mesmo modo, na avaliação em termos de domínio, os EPPGG declararam possuir maior domínio da dimensão Liderança e menor domínio da dimensão Gestão Governamental. Esses resultados confirmam a forte correlação existente entre frequência e domínio, ou seja,

quanto mais as competências profissionais de cada dimensão são utilizadas, maior é a percepção de domínio pelos EPPGG, talvez pela experiência e aprimoramento na utilização frequente dessas competências.

Quanto às possíveis lacunas das dimensões da Escala de Competências Profissionais, observou-se que Liderança apresentou pouca ou nenhuma necessidade de capacitação; e a dimensão que apresentou a maior necessidade de capacitação foi Gestão Governamental.

É importante destacar que apesar da dimensão Gestão Governamental ser composta por competências relacionadas aos mecanismos e processos de gestão, que dão suporte à ação governamental, foi avaliada pelos EPPGG como de menor importância para a carreira, com menor frequência de utilização no contexto de trabalho e de menor domínio, assim como apresentou a maior necessidade de capacitação. Aqui talvez seja necessário aprofundar as análises numa próxima pesquisa, visto que a Gestão Governamental envolve aspectos muito mais abrangentes e relevantes como a organização de sistemas estruturantes de gestão, políticas de disseminação de práticas inovadoras de gestão, além de uso de mecanismos e ferramentas de governança e avaliação, que podem não ter ficado muito claros nas descrições das competências da dimensão Gestão Governamental.

No que se refere às correlações existentes entre a avaliação de importância, frequência e domínio, identificou-se que a associação existente entre frequência e domínio das competências profissionais é direta, forte e significativa em relação às demais associações. Conforme foi mencionado anteriormente, os resultados demonstram que quanto maior a frequência de utilização das competências no ambiente de trabalho, maior será o domínio dessas competências. Por outro lado, existe uma baixa relação entre a percepção de importância das competências para a carreira e a atribuição de frequência e de domínio a essas competências.

Com relação às comparações entre as características sociodemográficas e profissionais dos EPPGG e a percepção de importância, frequência e domínio das competências profissionais da carreira, pode-se fazer os seguintes apontamentos a partir dos principais resultados significativos que foram encontrados (Enap, 2019b):

- » As mulheres, que participaram da pesquisa, apresentaram maior domínio das competências de Políticas Públicas, Gestão Governamental e Inovação do que os homens;
- » Os EPPGG com doutorado utilizam com maior frequência as competências de Políticas Públicas e Liderança e possuem maior domínio das competências de Políticas Públicas, Assessoria Técnica e Liderança, do que os EPPGG com superior completo. Verifica-se, portanto, que a formação dos EPPGG em cursos de pós-graduação tem influência no domínio e na utilização de competências importantes para a carreira, em especial as de Políticas Públicas e Liderança;
- » Os EPPGG com maior tempo de carreira atribuem maior importância às competências de Governança e Gestão de Equipes; utilizam com maior frequência as competências de Políticas Públicas, Governança e Gestão Governamental; e possuem maior domínio de todas as competências profissionais. Estes resultados demonstram que, ao longo da carreira, os EPPGG têm tido oportunidades para aplicar e desenvolver

- competências profissionais importantes, principalmente aquelas relacionadas às atividades de gestão;
- » Os EPPGG da classe Especial utilizam com maior frequência as competências de Governança, Gestão de Equipes e Liderança, e possuem maior domínio das competências profissionais do que os EPPGG que estão nas classes de níveis mais baixos, sobretudo os da classe C. Esses resultados indicam que os EPPGG da classe Especial, além de apresentarem um repertório mais desenvolvido das competências profissionais em relação aos EPPGG de outras classes, assumem funções que exigem maior aplicação das competências de Governança, Gestão de Equipes e Liderança;
 - » Os EPPGG que exercem função ou cargo comissionado utilizam com maior frequência e possuem maior domínio das competências profissionais do que os que não ocupam DAS. Esses resultados sugerem que as atribuições e responsabilidades atribuídas aos EPPGG que ocupam funções de direção e assessoramento (DAS ou equivalentes) exigem maior aplicação e domínio das competências profissionais da carreira em relação às atribuições e responsabilidade dos EPPGG que não ocupam funções comissionadas. Percebe-se também que quanto maior o nível de DAS, maior é a frequência e o domínio das competências profissionais;
 - » Os EPPGG que coordenam equipes, independentemente do número de pessoas, utilizam com maior frequência e possuem maior domínio das competências profissionais da carreira, quando comparados com os EPPGG que não coordenam equipes. Este resultado demonstra que o trabalho de coordenação de equipes exige maior aplicação e domínio das competências profissionais da carreira. Por outro lado, verificou-se que os EPPGG que coordenam equipes com maior número de pessoas utilizam com maior frequência, no ambiente de trabalho, e possuem maior domínio das competências de Políticas Públicas, Governança, Gestão Governamental e Liderança, quando comparado com os que chefiam equipes menores;
 - » A unidade federativa de alocação, assim como o tipo de vínculo atual dos EPPGG influenciam nas competências profissionais da carreira: a) EPPGG que trabalham no Distrito Federal utilizam mais as competências de Assessoria Técnica do que os que trabalham nos outros Estados; b) EPPGG cedidos para ocupar cargo comissionado equivalente ou superior a DAS 4 utilizam com maior frequência e possuem maior domínio da maioria das competências profissionais do que os que se encontram em exercício descentralizado;
 - » EPPGG que atuam na área fim utilizam com maior frequência, no ambiente de trabalho, as competências de Políticas Públicas e Assessoria Técnica, quando comparados com os que trabalham na área meio;
 - » EPPGG com maior número de movimentações entre diferentes órgãos e entidades da administração pública federal possuem maior domínio das competências profissionais, exceto as competências de Governança, quando comparados com aqueles com menor número de movimentações. Esse resultado sugere possível enriquecimento da carreira nas experiências vivenciadas em outros Órgãos/Entidades e reforça a importância da transversalidade na trajetória profissional dos EPPGG.

Por fim, verificou-se também que as políticas públicas e as áreas de atuação dos EPPGG em alocações passadas influenciam na frequência e no domínio de determinadas competências profissionais da carreira, assim como os interesses futuros de atuação.

As comparações realizadas entre as variáveis sociodemográficas, funcionais e a avaliação das competências profissionais dos EPPGG podem ser consideradas como informações estratégicas para melhor compreensão do que realmente influencia na aquisição de domínio dessas competências, bem como na sua utilização no ambiente de trabalho, configurando-se como uma radiografia atual acerca da realidade dessa carreira na Administração Pública Federal.

Sistema de Gestão de Carreiras - SGC

O Sistema de Gestão de Carreiras - SGC surgiu da necessidade de melhorar a qualidade das informações disponíveis sobre as carreiras transversais sob gestão da Secretaria de Gestão a fim de apoiar a tomada de decisão, e é formado pelos seguintes módulos:

- » **Ficha Funcional:** integra dados do SIGEPE/SIAPE (dados pessoais, lotação, jornada de trabalho, contatos) e armazena informações qualitativas relativas à atuação e resultados alcançados pelos servidores em cada órgão ou entidade por onde passou, além de informações detalhadas sobre licenças e afastamentos para estudo;
- » **Currículo:** recupera as informações dos currículos cadastrados no SIGEPE Banco de Talentos (ferramenta oficial de cadastro de currículos do Governo Federal);
- » **Competências:** disponibiliza ferramenta de mapeamento de competências, armazena os dados das pesquisas anuais de atualização do mapeamento de competências e gera relatórios sobre importância, domínio e lacunas de competências no nível agregado e individualizado;
- » **Processos de movimentação:** disponibiliza ferramenta para solicitação de movimentação de servidores das carreiras para atuar em programas e projetos estratégicos de governo. O sistema permite o acompanhamento de todos os interessados em cada etapa do processo, dando mais transparência e agilidade para a movimentação dos servidores;
- » **Processos seletivos:** disponibiliza ferramenta para elaboração e divulgação de perfis para as vagas abertas para EPPGG nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. O sistema permite o gerenciamento de inscrições e sugere um ranking nominal de servidores com perfil mais próximo à vaga ofertada;
- » **Formação Enap:** integra dados do sistema de cursos da Enap, recuperando informações sobre o histórico de cursos realizados pelos servidores na Escola (formação de carreira, cursos de aperfeiçoamento e atividades de capacitação avulsas). A integração com o módulo de competências permitirá o desenvolvimento de trilhas de aprendizagem personalizadas;
- » **Funções acessórias:** disponibiliza ferramenta para envio de mensagens e notificações do sistema por tipo de usuário; reúne em um único espaço para consulta a legislação

aplicável a carreira; apresenta a carta de serviços da Secretaria de Gestão relativa à gestão da carreira; disponibiliza informações sobre a produção acadêmica dos servidores;

- » **Relatórios gerenciais:** gera relatórios por tipo de usuário, permitindo o cruzamento de praticamente todos os dados armazenados no sistema.

Todo o sistema foi parametrizado com as regras de mobilidade da carreira de EPPGG, gerando fluxos de processo automatizados e personalizados, incluindo ou excluindo etapas a depender da situação funcional atual do servidor (em licença, em exercício, afastado para estudo, em trânsito etc) e o tipo de movimentação pretendida (cessão para ocupar cargo comissionado equivalente ou superior a DAS 4, requisição, exercício descentralizado para projeto etc).

Também foram tomados alguns cuidados no sentido de estimular a atualização das informações. O SGC só permitirá a abertura de solicitação de movimentação ou inscrição em processos seletivos de servidores que possuam currículo cadastrado no SIGEPE Banco de Talentos e tenham respondido à pesquisa de mapeamento de competências. Também passa a ser obrigatório o fornecimento de informações qualitativas atualizadas dos resultados que o servidor ajudou a desenvolver no órgão de último exercício, antes que seja autorizada uma nova movimentação.

Já a integração do mapeamento de competências às solicitações de movimentação e de abertura de processos seletivos tem como objetivo adicional induzir os órgãos e entidades a definir perfis de competências para as vagas e a contratualizar resultados a serem alcançados pelos servidores.

Atenção especial foi dada ao módulo de processos seletivos, visto que recrutamento e seleção é certamente um dos maiores desafios atuais da gestão de pessoas no setor público. Com base no cruzamento de informações sobre o perfil demandado e informações detalhadas sobre formação acadêmica, experiência profissional, competências e interesses dos candidatos, o SGC apresentará um ranking com a lista de servidores que mais se aproximam da necessidade dos órgãos e entidades. No futuro, espera-se poder acrescentar ao sistema informações que possam auxiliar na identificação de comportamentos e até mesmo da personalidade do candidato, contribuindo para tornar o processo decisório ainda mais completo.

A possibilidade, praticamente infinita, de cruzamento de dados no sistema, permitirá a atualização periódica das pesquisas Censo Demográfico e de Trajetória Profissional e do Mapeamento de Competências, gerando subsídios de forma tempestiva e permanente para otimização das regras de movimentação da carreira, redesenho dos programas de desenvolvimento profissional e para ações de comunicação, visando promover o reconhecimento e a valorização dessa força de trabalho tão qualificada.

Os órgãos e entidades terão acesso a informação qualificada para escolher os melhores candidatos para suas necessidades, os servidores terão mais visibilidade para suas qualificações e competências individuais, aumentando, portanto, as chances de trabalharem com aquilo que mais gostam e dominam, e o órgão supervisor conhecerá melhor o perfil disponível de servidores, as competências mais demandadas pelos órgãos e poderá usar essas informações

para movimentar a força de trabalho de maneira mais eficiente e planejar a realização de novos concursos de maneira alinhada às necessidades imediatas e futuras da Administração Pública Federal.

Uso de painéis gerenciais para subsidiar a tomada de decisão

Atualmente, novas técnicas e ferramentas têm surgido com o objetivo de tornar o gerenciamento de pessoas mais objetivo e efetivo, baseando-se em dados concretos e resultados reais para facilitar a tomada de decisão.

O uso de técnicas de *Business Intelligence - BI* aplicadas à gestão do capital humano é o que vem sendo chamado de *People Analytics*. Trata-se, portanto, de uma metodologia cujo princípio é a coleta, organização e análise de dados que permitam uma visão mais estratégica do papel de cada colaborador dentro de uma organização. Seu objetivo é melhorar a qualidade da tomada de decisão sobre os profissionais a partir da coleta e do cruzamento de informações relacionadas a eles. Assim, é possível tanto reconhecer um funcionário que se destaca, quanto identificar problemas que possam estar ocorrendo, como baixa produtividade, pouco engajamento, insatisfação, alto índice de licenças médicas, entre outros.

As ferramentas de BI podem ser utilizadas também para entender o que motiva a fuga de talentos do serviço público ou analisar o desempenho de um time ou de um servidor específico, além, é claro, de permitir o acompanhamento rotineiro de indicadores que possam auxiliar a gestão de pessoas e carreiras.

Há quase dois anos o Ministério do Planejamento, que foi incorporado à estrutura do atual Ministério da Economia, vem disponibilizando acesso a informações qualificadas sobre a administração pública, utilizando a plataforma *Qlikview* para elaboração de painéis gerenciais (*dashboard*) tais como os painéis de Preços, de Obras, de Transferências Voluntárias, de Custeio Administrativo.

O Painel da Carreira de EPPGG em sua versão 1.0 reúne informações relativas aos dados demográficos, funcionais e de movimentação dos gestores governamentais (oriundas do SIGEPE/SIAPE) e na versão 2.0, que se encontra em desenvolvimento, irá incorporar alguns dos indicadores e gráficos desenvolvidos nas pesquisas Censo Demográfico e de Trajetória Profissional e no Mapeamento de Competências da carreiras, além de disponibilizar informações do Sistema de Gestão de Carreiras - SGC que possam auxiliar as análises de forma agregada ou individualizada de cada EPPGG. Alguns dos indicadores que serão disponibilizados na próxima versão do Painel são apresentados a seguir:

- » Tempo médio de permanência por órgão;
- » Evolução do número médio de EPPGG por órgão ao longo dos anos;
- » Evolução do nível de escolaridade após ingresso na carreira;
- » Tempo médio de permanência em funções comissionadas (estratificadas por nível)
- » Tipos/níveis de funções comissionadas mais frequentes;
- » Média de movimentações internas em cada alocação;
- » Unidades organizacionais com maior ou menor frequência de alocação de EPPGG;

- » Distribuição de EPPGG por programa do Plano Plurianual - PPA;
- » Distribuição de EPPGG por área de atuação;
- » Áreas de atuação de servidores com maior ou menor frequência;
- » Nível de complexidade das atividades desempenhadas;
- » Frequência de coordenação de equipes;
- » Tamanho das equipes coordenadas;
- » Relação entre área de concentração do concurso X formação acadêmica X atuação em programas do PPA X áreas de atuação X funções comissionadas ocupadas no órgão onde cada EPPGG trabalhou;
- » Relação entre competências e ocupação de funções comissionadas;
- » Resultados alcançados X programas do PPA;
- » Resultados alcançados por órgão;
- » Processos seletivos com vagas não preenchidas;
- » Competências mais e menos demandadas em processos seletivos;
- » Domínio e lacunas de competências por servidor, por órgão e média geral.

Contratualização de desempenho institucional com órgãos e entidades como política de indução da alocação estratégica dos servidores da carreira

Conforme discutido previamente, a falta de precisão sobre as atribuições dos EPPGG, a falta de consenso sobre a definição de um *locus* prioritário para atuação dos Gestores Governamentais e as discussões ainda não conclusivas sobre a priorização de perfil generalista X especialista e atuação técnica especializada X atuação estratégica, tem resultado, com alguma frequência, na atribuição de tarefas inadequadas ao papel pretendido para a carreira.

Para avançar numa discussão mais robusta sobre estratégias para enfrentamento e superação desses problemas, a Secretaria de Gestão optou mais uma vez por começar pela coleta de informações que possam auxiliar o processo decisório de alocação dos servidores.

Em junho de 2019, foi solicitado a todos os órgãos e entidades federais o envio da relação de projetos e produtos estratégicos novos ou que já estejam em andamento, e que serão entregues entre 2019 e 2020 por cada departamento/diretoria nos quais haja EPPGG envolvidos. Esta ação permitirá, inicialmente, levantar uma fotografia atualizada sobre como a Administração Pública Federal está utilizando (ou subutilizando) a carreira.

O segundo passo já começou a ser desenvolvido na forma de piloto com o Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e a Enap - Escola Nacional de Administração Pública no sentido de contratualizar o desempenho institucional dessas entidades, pactuando metas e resultados de projetos estratégicos. Foi solicitado que a Enap e o Ipea aproveitassem a oportunidade para avaliar e aprimorar o processo de alocação dos EPPGG, identificando entregas estratégicas e de relevância nacional, compatíveis com as competências e atribuições legais previstas para essa carreira, sendo recomendável ficar demonstrado no Plano de Trabalho Institucional a efetiva contribuição de cada servidor para o alcance dos objetivos estratégicos da entidade. Esta estratégia tem os seguintes objetivos:

- » Fomentar a alocação estratégica de EPPGG em projetos de desburocratização, aperfeiçoamento da gestão ou de melhoria de políticas públicas do órgão ou entidade;
- » Promover o melhor aproveitamento dos servidores da carreira de EPPGG em atividades com grau de responsabilidade e complexidade compatíveis com as atribuições do cargo e com a excelência técnica dessa força de trabalho;
- » Conhecer efetivamente em que ações e projetos estratégicos os EPPGG estão envolvidos e acompanhar os resultados alcançados;
- » Gerar informação qualitativa para aperfeiçoamento da gestão da carreira de EPPGG;
- » Acelerar a adesão às diretrizes e aos serviços do Ministério da Economia como órgão central do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG; do Sistema de Serviços Gerais - SISG; do Sistema de Convênios – SICONV, do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC e do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação - SISP;
- » Promover a ação integrada do Ministério da Economia junto aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, visando à efetiva implementação de medidas de eficiência organizacional e desburocratização da máquina pública.

A intenção é que ainda no segundo semestre de 2019, todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal em Brasília pactuem Planos de Trabalho Institucional com a Secretaria de Gestão, que fará o monitoramento e avaliação semestral dos resultados alcançados. Para os EPPGG que atuam fora de Brasília, já existe a obrigatoriedade de atuação em projetos estruturados.

Espera-se que a implementação das estratégias em curso ajude a desenvolver uma cultura de contratualização de desempenho, bem como auxilie de maneira progressiva no direcionamento da atuação dos EPPGG para agendas mais estratégicas do Governo Federal.

Lições Aprendidas

A análise de lições aprendidas fornece uma grande oportunidade para a melhoria contínua de práticas, reduzindo riscos em projetos futuros e promovendo a aprendizagem colaborativa e melhor desempenho das equipes e das organizações.

Assim, o principal objetivo desse tópico é documentar as lições aprendidas no processo de implementação da gestão estratégica da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), registrando alguns dos problemas enfrentados, bem como as boas práticas identificadas.

Primeiramente, cabe resgatar que a gestão da carreira de EPPGG sempre foi muito debatida entre seus membros e também pelas equipes da Secretaria de Gestão. Diversos estudos foram realizados pela SEGES (Santos, 2008; Goldsworthy, 2009), pela Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Anesp, 2008), pela Enap (Ferrarezi, Zimbrão, 2005) e também pela academia (Oliveira, Cassis, 2009; Moreira, 2009; Silva, 2016). No entanto, como já citado anteriormente, a falta de consenso sobre os rumos da

carreira dificultava a priorização das abordagens, bem como a colocação em prática de ações mais estruturantes. Some-se a isso o fato de que a unidade responsável pela carreira durante muito tempo se ateu quase que exclusivamente a atividades operacionais como elaboração de notas técnicas e publicação de portarias de movimentação dos servidores.

Em 2015, a Secretaria de Gestão vinculou a Coordenação-Geral de Gestão de Carreiras Transversais - CGCAT diretamente ao Gabinete do Secretário, abrindo um canal direto de supervisão e orientação estratégica para a gestão da carreira, eliminando-se um nível hierárquico na tomada de decisão, pois até então a Coordenação-Geral estava subordinada a um Departamento da Secretaria.

De 2015 a 2019 a Secretaria de Gestão teve uma considerável índice de rotatividade de seus dirigentes, com cinco secretários diferentes. Porém, ainda sob tal contexto, a equipe da CGCAT (composta por uma força de trabalho de alta qualificação técnica) se manteve estável nesse período, permitindo assim, a passagem da fase de diagnóstico para a ação. Aqui, destacam-se como lições aprendidas, a importância de ter uma equipe estável e qualificada, pois é preciso tempo para implementar mudanças e desafiar o *status quo*, bem como o apoio do nível estratégico e uma comunicação direta com as lideranças, além de ter seu trabalho orientado por um projeto claro de aperfeiçoamento da gestão da carreira, apresentado e validado por todos os Secretários que assumiram a liderança do órgão nesse período.

Outro fator importante que influenciou fortemente a qualidade das ações foi o resgate do papel do Comitê Consultivo da carreira como participante ativo no processo de análise, construção e validação das propostas, trazendo diversidade de olhares e também muita qualidade técnica para as discussões.

De um modo geral, a realização das pesquisas Censo Demográfico e de Trajetória Profissional e o Mapeamento de Competências foram desafiadoras e muito enriquecedoras para as equipes envolvidas, que tiveram a possibilidade de confirmar a adequação da estratégia metodológica utilizada e a correção de rumos durante o processo, de forma a garantir o alcance dos objetivos definidos e os bons resultados (Enap, 2019b). No que se refere ao que foi planejado versus o que foi realizado, todos os objetivos, geral e específicos, foram contemplados. As etapas do planejamento definidas foram rigorosamente realizadas de acordo com as atividades estabelecidas.

A composição da equipe de consultores formada por profissionais especialistas em mapeamento de competências, gestão de projetos e estatística se mostrou eficaz. No entanto, a presença de mais um especialista em psicometria/estatística com experiência prévia em administração pública poderia ter otimizado as análises estatísticas realizadas, que exigiram nível amplo e complexo de conhecimento.

Com relação ao processo de condução das pesquisas pela Enap, os seguintes aspectos favoráveis podem ser destacados (Enap, 2019b):

- » A participação efetiva e a disponibilidade dos profissionais da Secretaria de Gestão e da Enap, responsáveis pela coordenação institucional do projeto. Os membros da coordenação estiveram presentes em todas as etapas do projeto, monitorando e avaliando as ações desenvolvidas, o que colaborou para a qualidade dos resultados alcançados;

- » A participação ativa e efetiva dos EPPGG nos grupos focais e nas entrevistas de validação, contribuiu significativamente para a adequada atualização da Escala de Competências Profissionais da carreira. Os participantes possuíam vasta e diversificada experiência profissional no Governo Federal, estavam engajados no projeto e cientes da importância do mapeamento como estratégia de fortalecimento da carreira e do adequado desenvolvimento de seus ocupantes;
- » O fato da validação da Escala de Competências Profissionais do EPPGG ter sido realizada tanto por ocupantes da carreira, quanto por especialistas na área de competências, permitiu melhor adequação do conteúdo do instrumento às especificidades da carreira;
- » O software livre Limesurvey mostrou-se apropriado para os tipos de pesquisa realizada, especialmente pelas vantagens em acompanhar, individualmente, a participação de cada servidor e em enviar e-mails/lembretes/links coletivos para todos os servidores ou para um servidor em específico;
- » O envio de e-mails e demais contatos feitos diretamente pela Secretaria de Gestão foram mais efetivos para mobilizar os servidores em participar da pesquisa, do que os e-mails enviados pelo Limesurvey e Enap. Essa mobilização efetiva da SEGES também pode ser percebida na seleção dos participantes para os grupos focais e entrevista coletiva. É possível considerar que os servidores tendem a ter mais clareza da importância de projetos dessa natureza, quando as solicitações são feitas diretamente pela Secretaria de gestão, o que gerou maior impacto na pesquisa em termos de participação dos mesmos.

A seguir são apresentadas oportunidades de melhoria no processo de execução das estratégias, como forma de subsidiar a formatação de projetos futuros da mesma natureza:

- » O fato da pesquisa de Mapeamento de Competências ter sido realizada logo após as campanhas de preenchimento do currículo na plataforma SIGEPE Banco de Talentos e da realização da pesquisa Censo Demográfico e de Trajetória Profissional, pode ter determinado a menor adesão dos EPPGG, e influenciado na disponibilidade para a participação dos mesmos. Foi observado que nem todos os EPPGG, que responderam às duas primeiras pesquisas, participaram da pesquisa de Mapeamento. Isso pode ter ocorrido, possivelmente, por não terem compreendido que se tratava de três pesquisas distintas ou por não poderem dispensar mais tempo para responder a um novo questionário;
- » As pesquisas foram realizadas no período eleitoral, ou seja, em um momento político delicado no país. A insegurança frente às mudanças de governo pode ter influenciado na participação dos servidores;
- » O banco de dados disponibilizado pela pesquisa do Censo para as análises de comparação de grupos com as competências profissionais, possuía uma estrutura de apresentação dos dados pouco clara e objetiva, o que dificultou as análises estatísticas realizadas. Um banco de dados mais simples facilitaria e agilizaria a etapa dessas análises.

No que se refere aos prazos estabelecidos, cabe destacar aspectos que dificultaram a execução das ações:

- » O prazo de quatro meses definido para realização do Censo e do Mapeamento de Competências foi insuficiente. O prazo para a finalização das pesquisas teve que ser prorrogado, em comum acordo entre a equipe de consultores e a coordenação técnica em virtude de fatores como: a) atraso ocorrido da etapa de pesquisa on-line do Censo gerando atrasos em cadeia; b) dimensionamento inadequado do tempo estabelecido para a realização das análises quantitativa e qualitativa e a elaboração dos relatórios técnicos de cada carreira, ou seja, pelo grande volume dos dados coletados e das análises que deveriam ser feitas, deveria ter sido estabelecido um prazo maior;
- » Não foi previsto um prazo entre os grupos focais e entre as entrevistas de validações, que possibilitasse a análise mais cuidadosa dos resultados produzidos nestas etapas;
- » Quanto ao orçamento destinado às pesquisas e o nível de detalhamento e análises exigidas, requer um investimento maior, em função da qualificação exigida dos profissionais e das horas de consultoria necessárias.

No que diz respeito ao desenvolvimento do Sistema de Gestão de Carreiras - SGC, cabe destacar o longo caminho percorrido desde as ideias iniciais até o momento atual. O ano de 2016 foi dedicado a escrever as regras de negócio do sistema, planejando soluções para os problemas de qualidade da informação disponível, bem como de desburocratização dos processos de movimentação dos servidores. Ao final de 2017, após longa espera na fila de sistemas a serem desenvolvidos no âmbito do Ministério, finalmente foi dada a autorização para o início do desenvolvimento, mas um grande esforço de articulação com a Secretaria de Gestão de Pessoas - SGP, do Ministério da Economia, foi ainda necessário, pois uma portaria impedia o desenvolvimento de sistemas relacionados à gestão de pessoas fora daquela Secretaria. Foi preciso demonstrar e convencer os diversos atores envolvidos que o SGC focava em funcionalidades de gestão estratégica de pessoas, que ainda não constavam no horizonte de curto e médio prazo do SIGEPE. Assim, o desenvolvimento do SGC somente foi iniciado em 2018, após um acordo com a SGP no sentido de no futuro adaptá-lo para uso efetivo como módulo gerencial do SIGEPE para todos os cargos e carreiras da Administração Pública Federal. Desde então, o escopo do sistema foi se adaptando e ganhando novas funcionalidades, buscando absorver as informações coletadas nas Pesquisas Censo e Mapeamento de Competências e também na necessidade de gerar indicadores e relatórios relevantes para serem consumidos por meio do Painel Gerencial da Carreira. Atualmente, o maior desafio tem sido a integração com as bases de dados do SIGEPE e do Banco de Talentos, com previsão de início do piloto para agosto de 2019. Como lições aprendidas destacam-se a importância de definir bem o escopo do sistema antes do início do desenvolvimento, contar com o apoio da alta direção e não gerar expectativas de que o sistema estará pronto rapidamente, porque a realidade comprova que é preciso tempo para inovar, testar, corrigir e disponibilizar algo que realmente seja relevante e útil.

Por fim, cabe ressaltar também que o processo ainda em curso de contratualização de desempenho com os órgãos e entidades federais para induzir a alocação estratégica dos EPPGG já apresenta algumas lições aprendidas. A estratégia de comunicação fez toda a diferença para reduzir a assimetria de informação e diminuir eventuais resistências e questionamentos sobre os objetivos e resultados esperados com a pactuação de planos de trabalho institucionais. Antecipar-se a essas dúvidas, realizando um diálogo franco com os dirigentes e servidores ajudou a distensionar o ambiente e promover uma colaboração mais efetiva na elaboração dos planos do Ipea e da Enap. Da mesma forma, dispor de equipe qualificada para interagir com dirigentes e apoiar os processos de elaboração e validação dos planos e, futuramente, acompanhar a entrega de resultados é de extrema importância para que os resultados esperados desta ação sejam consistentes e efetivos.

Considerações finais

A gestão estratégica de pessoas no setor público é fundamental para viabilizar o alcance de melhores resultados na implementação de políticas públicas e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Neste contexto, a adoção de estratégias para desenvolver as competências dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e de colocá-las a serviço dos objetivos organizacionais pode contribuir para acelerar esse processo, dada a alta qualificação técnica dos seus quadros e do papel de facilitação da interface entre os níveis político e administrativo do governo.

Este artigo teve como principal finalidade apresentar as estratégias que a Secretaria de Gestão vem implementando para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão da carreira de EPPGG, de forma a torná-la mais estratégica, profissional e transparente, com a implementação de mecanismos de gestão da alocação, da mobilidade e do desenvolvimento profissional dos seus membros, com vistas a consolidar a carreira como recurso relevante para a administração pública, com papel de destaque na construção de um Estado mais eficiente e alinhado às necessidades da população.

A seguir são apresentados os resultados já obtidos e os que se espera obter com a adoção das estratégias apresentadas neste artigo:

Desenvolvimento profissional

- » Revisão dos programas de capacitação da Enap em trilhas de aprendizagem organizadas por competência, utilizando-se de diversas abordagens pedagógicas tais como cursos presenciais e on-line, estudos de casos, visitas técnicas, tutoria, *coaching*, participação em congressos e seminários, dentre outros (em andamento);
- » Oferta de trilhas de aprendizagem por competências personalizadas para as necessidades de capacitação de indivíduo a partir da integração do Sistema de Gestão de Carreiras com o Sistema de Cursos da Enap (2020);

- » Priorização da oferta de capacitação focada no desenvolvimento das competências profissionais mais demandadas nos processos seletivos e que apresentaram maiores lacunas de competências (2020);
- » Avaliação de desempenho por competências (2020/2021);
- » Incentivo à elevação de escolaridade (em andamento).

Recrutamento e mobilidade

- » Realização de concursos públicos, processos seletivos e movimentação de EPPGG baseando-se na identificação de perfis/competências demandadas pelos órgãos (2019/2020);
- » Avaliação de competências comportamentais por meio da aplicação de testes psicológicos para enriquecer o processo de alocação dos servidores (2020/2021);
- » Identificação de Mapas de Competências de cada cada Órgão/Entidade para orientar a alocação dos EPPGG nos processos de movimentação (2020/2021);
- » Aperfeiçoamento dos critérios de mobilidade da carreira a partir do perfil de competências profissionais identificados (2020);
- » Indução da alocação estratégica dos EPPGG (em andamento).

Comunicação estratégica

- » Valorização da atuação dos EPPGG como recurso humano estratégico para o alcance de resultados organizacionais (2019/2020);
- » Promoção da identidade da carreira (2019/2020);
- » Comunicação personalizada por grupos/perfis via SGC (2019/2020).

Em síntese, os resultados obtidos na Pesquisa Censo Demográfico e de Trajetória Profissional e no Mapeamento de Competências fornecem um diagnóstico atual do perfil da carreira, revelam aspectos que influenciaram a trajetória profissional desses servidores no serviço público e identificam o grau de importância atribuído às competências, a frequência de sua utilização no contexto de trabalho, o grau de domínio declarado e as lacunas (necessidades de capacitação) dos gestores governamentais. No entanto, torna-se ineficaz qualquer investimento no desenvolvimento de competências, se não forem implementadas estratégias que gerem oportunidades para a aplicação, no contexto do trabalho, das competências profissionais que realmente fazem diferença no desempenho e no alcance dos resultados almejados pelas organizações (Enap, 2019b).

Neste contexto, o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Carreiras – SGC, a criação do Painel de Gestão Estratégica da Carreira (*dashboard*) e a contratualização de desempenho com órgãos e entidades federais somam-se aos esforços acima, numa ação integrada que vem gerando o aperfeiçoamento progressivo da gestão estratégica da carreira, e trazendo resultados duradouros com grande potencial transformador das práticas de gestão de pessoas no setor público.

Bibliografia

- Anesp (2008). Oficina: Reflexões sobre a regulamentação da carreira de gestor governamental, Brasília.
- Brandão, H. P. (2012). Mapeamento de Competências: Métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. Atlas: São Paulo.
- Caetano, Patrícia Fagundes (2007). Construção e Validação do Inventário de Competências Pessoais para o Trabalho - ICPT. Dissertação de mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Enap (2019a). Censo demográfico e de trajetória profissional de servidores públicos federais membros das carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Analista de Infraestrutura e do cargo isolado de Especialista em Infraestrutura Sênior, Brasília.
- Enap (2019b). Mapeamento de competências das carreiras de especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG), analista de infraestrutura (AIE) e do cargo isolado de especialista em infraestrutura sênior (EIS), Brasília.
- Goldsworthy, Diana (2009). Improving the Public Management Career. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília.
- Morera, Josep Ramon (2009). Modernización de la gestión pública: reorientación de la gestión de la Carrera de Especialista en Políticas Públicas y Gestión Gubernamental (EPPGG). Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília.
- Oliveira, Cassis (2009). Aprimoramento da gestão da carreira do especialista em políticas públicas e gestão governamental. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília.
- Santos, A. P. (2008). Gestão da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – EPPGG. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Brasília.
- Santos, A. P. (2014). Competências para a Carreira de Gestores Governamentais: Desenvolvimento e Evidências de Validade de uma Escala. REGE Revista de Gestão: v. 21, n. 1, p. 27-41.
- Silva, Rosane Maria Pio da (2016). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental: convergência entre processos seletivos e atribuições legais. Tese (Doutorado), Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FACE), Universidade de Brasília (UnB), Brasília.

Resenha Biográfica

Soraya Monteiro Brandão é Mestre em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Fundação Visconde de Cairu, Especialista em Gestão de Projetos pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL), Especialista em Marketing, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL) e membro da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) do Governo Federal desde

2006. Exerce a função de Coordenadora de Carreiras Transversais, na Coordenação-Geral de Gestão das Carreiras Transversais, da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, desde 2015, sendo responsável pela gestão das carreiras de EPPGG, Analista de Infraestrutura (AIE), Especialista em Infraestrutura Sênior (EIS) e Analista de Comércio Exterior (ACE). Tel: +55 61 2020-1650. E-mail: soraya.brandao@planejamento.gov.br.

Tito Fróes Oliveira Júnior é graduado em Ciências Contábeis pelo Centro de Ensino Unificado de Brasília e membro da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) do Governo Federal desde 2006. Atualmente é Coordenador-Geral de Gestão das Carreiras Transversais, da Secretaria de Gestão do Ministério da Economia, cargo que exerce desde 2015. No governo federal, atuou também nas áreas de modelagem de estruturas organizacionais, gestão financeira e contábil, além de assessoramento em Gabinete de Ministro e Secretaria-Executiva. De 2001 a 2006 ocupou o cargo de Gestor Governamental do Estado de Mato Grosso, onde atuou como Coordenador do Programa Estadual para a Modernização da Gestão e integrou a Rede Nacional de Escolas de Governo. Tel: +55 61 2020-1650. E-mail: tito.froes@planejamento.gov.br.

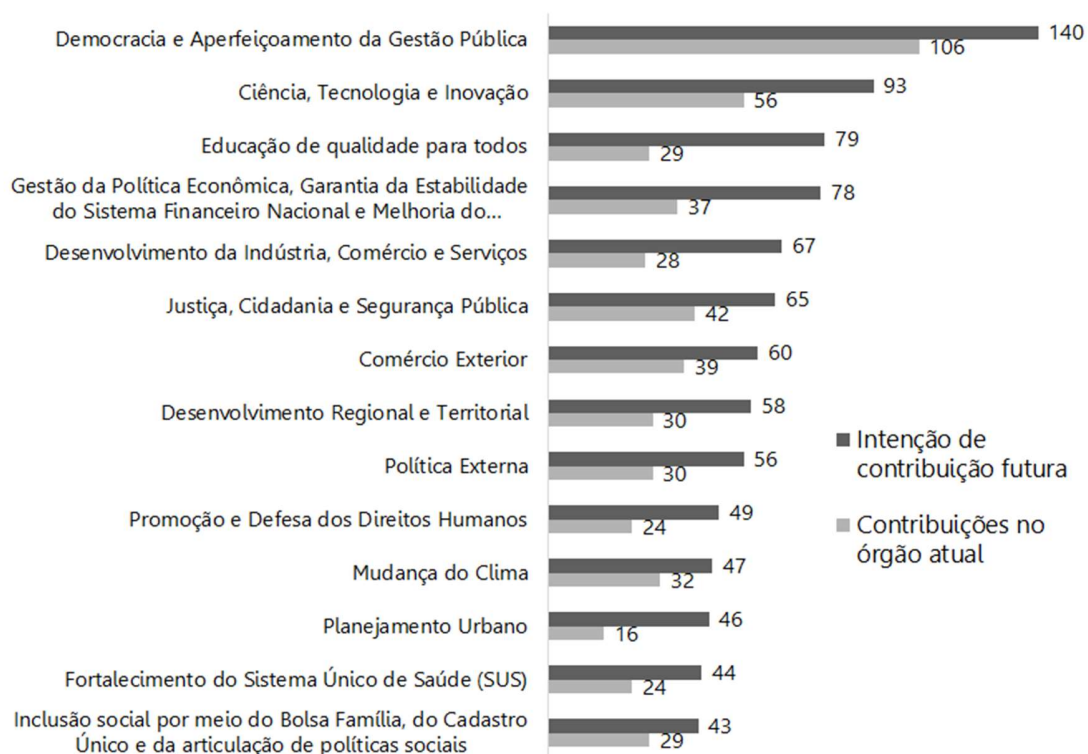
Quadros, tabelas e gráficos

Gráfico 1: Ocupação de cargos comissionados por nível de DAS/FCPE



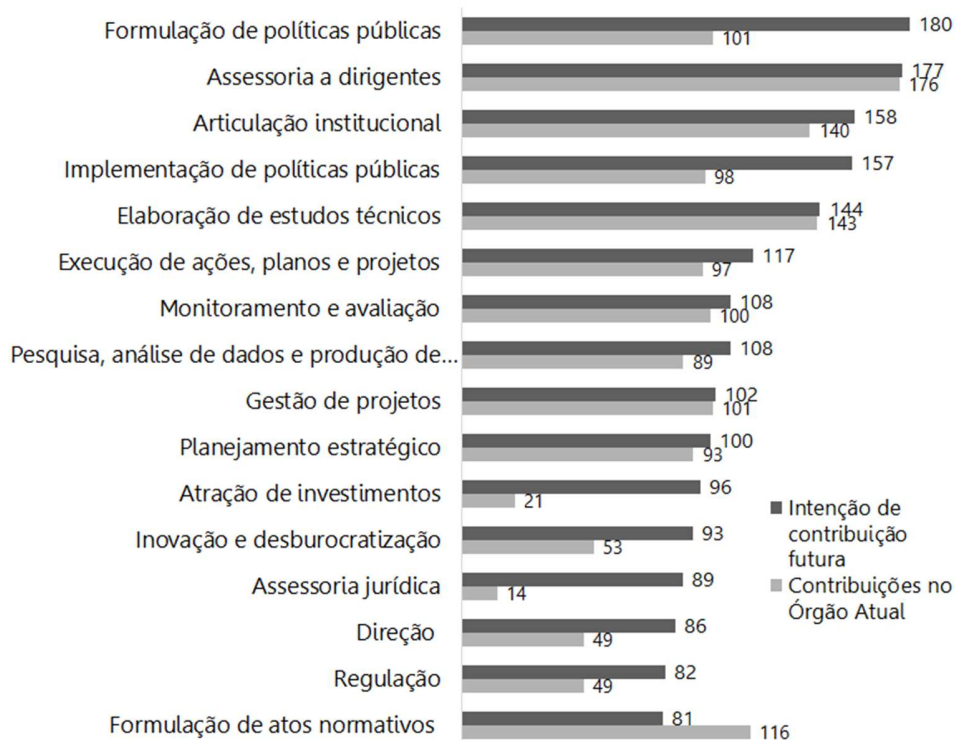
Fonte: SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos), 2018.

Gráfico 2: Programas do PPA



Fonte: Censo Demográfico e de Trajetória Profissional, 2018.

Gráfico 3: Áreas de atuação



Fonte: Censo Demográfico e de Trajetória Profissional, 2018.

Quadro 1: Estrutura interna da Escala de Competências Profissionais da carreira de EPPGG.

DIMENSÃO	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS
D1: POLÍTICAS PÚBLICAS (9 COMPETÊNCIAS)	Análise situacional. Agenda <i>setting</i> . Formulação de políticas públicas. Planejamento de políticas públicas. Formulação de indicadores. Articulação institucional. Monitoramento. Avaliação de políticas públicas. Integração de políticas públicas.
D2: GOVERNANÇA (6 COMPETÊNCIAS)	Desenho de governança. <i>Accountability</i> . Melhorias no regime regulatório. Análise de conjuntura. <i>Compliance</i> . <i>Benchmarking</i> .
D3: ASSESSORIA TÉCNICA (7 COMPETÊNCIAS)	Elaboração de atos normativos. Produção de conteúdos técnicos. Análise de dados. Elaboração de documentos técnicos. Assessoramento. Representação institucional. Posicionamentos baseados em evidências.
D4: GESTÃO GOVERNAMENTAL (12 COMPETÊNCIAS)	Gestão orçamentária e financeira. Estratégia de comunicação. Planejamento estratégico. Gestão da mudança. Gestão de crises. Gestão de riscos. Gestão de projetos. Gestão de processos. Gestão de convênios e parcerias. Gestão de contratos e aquisições. Gestão do conhecimento. Transversalidade.
D5: INOVAÇÃO (5 COMPETÊNCIAS)	Prospecção de inovações. Inovação. Testagem de inovações. Resolução criativa de problemas; Atualização tecnológica.
D6: GESTÃO DE EQUIPE (7 COMPETÊNCIAS)	Gestão de equipes. <i>Empowerment</i> . Avaliação de desempenho. <i>Coaching</i> . Cooperação. Motivação. <i>Feedback</i> .
D7: LIDERANÇA (12 COMPETÊNCIAS)	Escuta ativa. <i>Networking</i> . Comunicação individual. Capacidade de decisão. Trabalho em equipe. Mediação de conflitos. Inteligência emocional. Negociação. Relacionamento interpessoal. Resiliência. Proatividade. Autodesenvolvimento.

Fonte: Mapeamento de Competências da Carreira, 2018.

Resumo

A gestão estratégica de pessoas no setor público é fundamental para viabilizar o alcance de melhores resultados na implementação de políticas públicas e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. Neste contexto, a adoção de estratégias para desenvolver as competências dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e de colocá-las a serviço dos objetivos organizacionais pode contribuir para acelerar esse processo, dada a alta qualificação técnica dos seus quadros e do papel de facilitação da interface entre os níveis político e administrativo do governo. Este artigo teve como principal finalidade apresentar as estratégias que a Secretaria de Gestão do Ministério da Economia vem implementando para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão da carreira de EPPGG, de forma a torná-la mais estratégica, profissional e transparente, com a implementação de mecanismos de gestão da alocação, da mobilidade e do desenvolvimento profissional dos seus membros, com vistas a consolidar a carreira como recurso relevante para a administração pública, com papel de destaque na construção de um Estado mais eficiente e alinhado às necessidades da população. As iniciativas apresentadas são: (i) Pesquisa Censo Demográfico e de Trajetória Profissional; (ii) Mapeamento de Competências; (iii) Sistema de Gestão de Carreiras – SGC; (iv) Painel de Gestão Estratégica da Carreira (*dashboard*); e (v) Contratualização de

desempenho com órgãos e entidades federais. Espera-se que as ações, os resultados e as lições aprendidas aqui apresentadas possam contribuir para a inovação e profissionalização das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas, não somente no nível federal, mas também nos demais entes federativos (estados e municípios) brasileiros e nos demais países que integram a comunidade do CLAD.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão de carreiras; profissionalização; setor público.

País: Brasil.