

A regulamentação das carreiras do ciclo de gestão e seu papel no Estado brasileiro.

Alexandre Kalil Pires¹

Gostaria de iniciar colocando que as carreiras do ciclo de gestão foram concebidas para atuarem de forma sistêmica e coordenada dentro do Executivo Federal, particularmente no âmbito da Administração Direta, como elemento de organização do aparelho de Estado.

Essas carreiras têm, efetivamente, atendido, pelo menos no ponto de vista de concepção, do ponto de vista qualitativo, a missão que se espera delas. Há, efetivamente, problemas de natureza quantitativa ainda não totalmente solucionados, razão pela qual em vários órgãos se encontra a carência de pessoal apropriado. Essas carreiras têm em comum um perfil sênior na área de gestão, que implica, na realidade, em uma capacidade de atuar em atividades de maior nível de complexidade do que aquelas vinculadas a processos apenas, isoladamente.

O modelo da atuação das carreiras do ciclo de gestão, na verdade, atua com a idéia da descentralização da execução das políticas para a administração indireta subordinada a um núcleo duro situado no Poder Executivo. Retoma-se, assim, a idéia de povoamento da Administração Direta federal em base meritocrática, através dos diversos concursos feitos nos últimos seis anos muito particularmente.

Apesar de uma política de provimento intensiva, ainda é evidente que certos ministérios se encontram bastante desprovidos de quadros apropriados. Por conta disso esse processo deve ser acelerado. Em rela-

ção a isso, já estão em discussão, no Ministério do Planejamento - espero que a gente consiga definir isso ainda no mês de outubro, mais tardar no mês de novembro - todos os concursos para as carreiras do ciclo de gestão.

Apesar da falta de recursos, a estimativa é de que se consiga manter números expressivos de concursos em todas as carreiras. Não apenas na de Gestor, mas também para carreira de Analistas de Finanças e Controle, Analistas de Orçamento, para o pessoal do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), enfim.

Bom, uma outra diretriz que foi adotada, sistematicamente, em relação às carreiras do ciclo de gestão, no geral... É importante ter, também, claro uma idéia de qual é o espaço dessas carreiras. Elas atuam em um conjunto que classifico como o de perfis estruturantes do Estado, que são responsáveis pela viabilização do aparelho do Estado, no qual se incluem as carreiras do ciclo de gestão, as de auditoria, tanto na área fiscal, Banco Central, enfim, de polícia, de diplomacia e de defesa, aqui entendido os militares muito particularmente.

Um segundo conjunto de perfis importantes para o governo são os perfis estruturantes, perfis profissionais, da capacidade tecnológica do governo, composto por profissionais também seniores nas tecnologias que são necessárias ao funcionamento do governo. São responsáveis pela prospecção tecnológica e incorporação pró-ativa de tecnologia, tanto em seus processos de trabalho quanto na formulação de políticas públicas. Esse é claramente um espaço que está muito mal resolvido dentro do governo. Não temos, como temos um ciclo de gestão, uma estrutura semelhante para cargos de natureza eminentemente técnica.

Um terceiro conjunto de perfis é o dos profissionais de suporte nos níveis médio e superior, em gestão ou tecnologia, responsáveis pela operacionalização das políticas públicas.

Em virtude desse perfil sênior, houve sempre uma preocupação com a manutenção desses quadros dentro da Administração. Tivemos muitos problemas, vamos dizer assim, de “canibalismo” entre as carreiras, por diversos tipos de diferenças salariais que se estabeleceram. Entretanto, no geral, quando havia uma modificação, havia uma modificação dentro do aparelho do Estado brasileiro. Não era tanto para o mercado externo, o mercado privado. Então, pode-se dizer que, do ponto de vista de competitividade do Estado em si, as políticas remuneratórias têm

conseguido este papel de fixação. Enfim, nesse sentido, foi tomada uma diretriz permanente de reestruturação, de adequação remuneratória que permitiu manter essas carreiras sustentáveis e atrativas.

Então, com uma política remuneratória e com a questão dos concursos, tem-se conseguido ampliar cada vez mais os efetivos dessas carreiras e a qualidade dos serviços que podem ser prestados, ou que estão sendo prestados à Administração Pública brasileira.

É importante aqui mencionar que aqueles dois últimos conjuntos a que me referi, o perfil sênior tecnológico e os perfis de suporte, têm gerado um problema que começa, ou melhor, que já atinge particularmente o ciclo de gestão. A incompatibilidade da estrutura remuneratória e do desenho dos cargos que existem hoje tem levado a necessidade do Estado de atrair perfis mais sofisticados e ele não tem elementos para fazer isso. Como conseqüência, tem ocorrido dois tipos de movimentos que considero inapropriados.

Um deles é a proposta de carreiras que, com a desculpa de qualificar os quadros dos diversos órgãos, na verdade são propostas de ganho salarial. Elemento importante para o aspecto de fixação. Mas se tenta tratar com uma metodologia que foi efetiva com o desenho sênior, algo que atinge todos os padrões, os três níveis a que me referi anteriormente.

Normalmente essas propostas agregam à função do órgão uma palavra de especialista ou gestor, incluindo às suas atribuições a elaboração da política setorial. Nesse tipo de desenho, fica clara uma tentativa de fechar a lógica por setorial, de certo modo indo de encontro a uma linha organizadora do governo, através de uma ação horizontal que é característica das carreiras do ciclo de gestão.

Particularmente a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) tem sofrido um outro tipo de pressão que é aquela decorrente de demandas de técnicos, usando a carreira de Gestor como referência em função da base salarial mais elevada. Tem sido difícil, inclusive, convencer os diversos demandantes de que são coisas diferentes. Então, é algo que a gente tem que estar permanentemente tomando cuidado, até porque, muitas das pessoas que fazem parte da carreira também acabam incorporando, porque é um discurso perfeitamente razoável, não vou dizer que não. O problema é que começa a mudar o foco da atuação da carreira.

Nesse sentido é que nós consideramos que é necessário agregar ao conjunto de carreiras estruturantes do Estado, o ciclo de gestão, fiscalização, policia, diplomacia, enfim, um conjunto sistêmico de cargos de natureza estritamente técnica em padrão sênior destinado a fortalecer a capacidade técnica de governar. Sem isso, a já elevada entropia na administração dos recursos humanos no governo federal só vai aumentar. Estudo nesse sentido está em elaboração no Ministério do Planejamento.

Na realidade, mencionei aqui o aspecto sênior, isso também atinge, em um grau diferente, os demais níveis de complexidade, nível médio e o nível superior e de suporte. Esses níveis se caracterizam, basicamente, por uma formação acadêmica como referência, vamos dizer assim.

Feito esse apanhado mais geral, e espero poder depois esclarecer no debate as questões mais específicas que vocês levantarem a respeito, gostaria de comentar, rapidamente, a questão da carreira de EPPGG, que na verdade é a única afeta à Secretaria de Gestão do ponto de vista de gerenciamento e que foi objeto, recentemente, de uma regulamentação. As demais carreiras, ao que me consta, já tinham há algum tempo algum nível de regulamentação. O que não quer dizer que não tenham necessidade de algum ajuste. Não nos foi encaminhada esta discussão.

Criada em 1989, a carreira foi concebida com o objetivo de atender às demandas de profissionalização da Administração Pública federal. As atribuições instituídas em lei compreendiam: execução de atividade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, bem como de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração direta e autárquica. A proposta da carreira foi uma tentativa de estabelecer critérios objetivos para acesso a alta função pública, procurando dotar o Estado de servidores qualificados e competentes.

Diante do contexto do Estado marcado pela descontinuidade administrativa. Basta a gente se lembrar como era em 1989, com inúmeros processos de contratação paralelos, os famosos “tabelistas”. Enfim, a Administração Pública estava... O servidor público era uma categoria praticamente em extinção, uma vez que representava cerca de 10 a 20%, no máximo, do total de pessoas que atuavam dentro da máquina pública.

Ao longo dos anos, a necessidade de regulamentação dos diversos e diferentes aspectos da carreira tomou cor e combinou com o Decreto 5.176 de agosto de 2004. O Decreto trouxe, entre outras regulamenta-

ções, a especificação de critérios capazes de garantir a permanência mínima do Gestor no órgão, bem como garantir o lado profissional do Gestor, que só é adquirido em um desenvolvimento permanente de suas atividades e qualificação. Neste ponto a regulamentação da mobilidade pôde garantir a priorização dos interesses da Administração Pública, aliado a necessidade do desenvolvimento do profissional e o aperfeiçoamento do Gestor no órgão de exercício.

Entre os avanços do novo decreto está a instituição do programa permanente de desenvolvimento, o Programa Permanente de Desenvolvimento dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (PROPEG), cujo objetivo é aprimorar a formação dos EPPGG e garantir o desenvolvimento das competências mínimas necessárias ao exercício de suas atividades. O PROPEG marca o compromisso do órgão supervisor com o desenvolvimento da carreira.

A regulamentação da promoção e da progressão, até então dispersa em legislações, foi centralizada e regulamentada. A previsão de regulamentação específica sobre o acompanhamento profissional da carreira, voltado ao registro de gerenciamento da necessidade dos órgãos e entidades da Administração Pública e a disponibilidade de vagas dos EPPGG também foi uma preocupação do decreto no sentido de realizar o gerenciamento de oportunidades na carreira.

A regulamentação da carreira trouxe, ainda, como um grande avanço em relação às demais carreiras do ciclo de gestão, a previsão de especificação de competências necessárias e nível de complexidade a ser observada em cada classe. A especificação das competências é uma forma de promover o desenvolvimento nas diversas trajetórias de carreira de uma maneira independente, mas com um grau de complexidade comparável.

Por fim, a definição de critérios mínimos para a solicitação, concessão, e renovação de afastamentos foi outro avanço do Decreto. A discussão de critérios específicos e dos registros de habilitação para os afastamentos envolverá a carreira de modo a detalhar o Decreto². Exatamente por isso é que estamos empenhados na implementação de um novo modelo de gestão da carreira, um modelo que busca atender, equilibradamente, aos interesses dos indivíduos, as demandas específicas dos Ministérios e aos grandes desafios da própria esfera pública brasileira.

A regulamentação e as preocupações constantes da Secretaria de Gestão aspiram um modelo que se permita conformar, proativamente, os interesses individuais e os interesses coletivos na imensa tarefa de sedimentar um modelo de desenvolvimento com inclusão social.

Finalmente, ainda acrescentaria, esqueci de anotar em relação ao Decreto, o fato dele estabelecer um mecanismo concreto de diálogo entre o órgão de gestão e a carreira que é a obrigatoriedade de discussão no âmbito do Conselho Consultivo das matérias que forem objeto de regulamentação da carreira.

Bom, é isso que queria colocar como ponto de partida e me coloco a disposição para os questionamentos.

DEBATE

Ludmila³ - Em relação ao segundo perfil de carreiras de Estado, voltado para a capacitação tecnológica, para a prospecção tecnológica, já existe alguma proposta do Ministério do Planejamento, no sentido de organizar, de dar uma resposta às demandas que tem surgido de diversos órgãos por carreiras específicas?

Alexandre Kalil - Há sim. Em primeiro lugar, não classificaria, Ludmila, como carreiras de Estado. Até porque, o perfil é claramente um perfil de mercado. Nós estamos falando de profissionais que dialogam concretamente com tecnologias que estão provocando um desenvolvimento econômico no mundo inteiro. Então, não são características de Estado. Nós estamos aqui falando do engenheiro, na área espacial, que é o seu caso específico, por exemplo, mas nós não estamos falando daquele com a formação genérica, estamos falando deste que fez uma especialização em satélite ou coisa parecida.

Enfim, existe já um desenho, que está em discussão no âmbito do Ministério do Planejamento, que inclui, na realidade, os segundo e o terceiro perfis a que me referi. Trabalha-se com cinco cargos, um deles voltado especificamente para este perfil sênior tecnológico. A nossa preocupação, com isso, e depois de um ano tentando sensibilizar a Administração a respeito disso, acho que já conseguimos avançar bastante, a nossa preocupação é exatamente de que, se não constituirmos essa solução,

teremos uma degradação das carreiras existentes muito rapidamente. Porque estamos falando de necessidades concretas. E como a Administração Pública brasileira, com muita frequência, se pauta pelas crises, quando a crise chega não tem instrumento para dar resposta, então, se aceita deturpar os instrumentos existentes para obter uma resposta que resolva aquele problema pontual.

A preocupação da Secretaria de Gestão (SEGES) é dar uma resposta estruturada para este tipo de problema. Nós estamos desenvolvendo. Está em discussão no Ministério, aqui na ENAP há um ciclo de discussões internas. A nossa expectativa é em novembro já podermos ampliar a discussão para, talvez, até o final do ano, encaminhar-mos à Casa Civil uma proposta concreta.

Aleksandra Pereira dos Santos⁴ - Kalil, vendo um pouquinho da história da carreira de Gestor, a gente percebe que os Gestores ao longo da criação e nos últimos anos vêm tentando se afirmar como uma carreira forte dentro do Estado. Então queria que você falasse um pouquinho desse período que foi de 89 até 95, onde a carreira teve uma baixa significativa, e falasse, também, da política de provimento da carreira para os próximos anos, como que a Secretaria está pensando isso.

Alexandre Kalil - Bom, na realidade, acho que todo mundo tem mais ou menos a lembrança disso, logo após a constituição da carreira, iniciou um processo de eliminação dela, que a paralisou - chegou a ser extinta inclusive - e depois foi recuperada, mas que levou um distanciamento muito grande entre a primeira e a segunda turma, em termos de concurso. Depois que se retomou o processo, os concursos se reiniciaram, algumas vezes com focos um pouco mais aproximados deste perfil técnico, outros menos. Estabelece-se aí, nesse período todo, digamos assim, uma competição pelos espaços dentro da Administração Pública no qual me parece que a carreira foi bastante exitosa, e tem dado, efetivamente, bons resultados, apesar de todas as discussões que tem rolado. Tanto que, temos tido uma frequência de concursos estável, relativamente estável.

A nossa intenção é no sentido de acelerar este processo de concursos, porque as estimativas com as quais nós trabalhamos, em termos de efetiva necessidade de Gestores, são de alguma coisa entre mil e oitocen-

tos e dois mil e alguma coisa. Como nós temos um quarto disso, aproximadamente, um pouco mais que isso, há uma forte defasagem. Esta forte defasagem nos cria diversas dificuldades. Dentre elas, o fato de que, vamos dizer assim, há demanda de vários Ministérios que não estão estruturados pelos Gestores e isso é a principal causa, no meu entendimento, do problema da alta mobilidade que se verificou no começo desse governo. Esse é um dos problemas.

Outro problema que identificamos pela falta de Gestores em algumas áreas foram dificuldades sérias em termos de articulação das políticas públicas. Um certo isolamento de algumas áreas que têm características excessivamente técnicas. Particularmente nas áreas de infra-estrutura, por exemplo, existem problemas até de conversa entre Ministério de Planejamento e Ministérios de infra-estrutura, na medida em que existem verdadeiras crises que precisam ser administradas, no sentido de falta de recursos, de um lado, e grandes demandas de ações de um Estado, por outro. Bom, é o que tenho a dizer em relação a isso.

Arthur Phillippe P. e Silva⁵ - Kalil, gostaria de perguntar o seguinte. Hoje pela manhã, tivemos o Darci Bertholdo⁶ falando sobre o fortalecimento ou modernização do Estado, e uma coisa que foi colocada é que a missão do Gestor Governamental só poderia ser bem definida dentro de um plano maior que seria no plano de gestão do Estado, ou do aparelho de Estado, ou de reforma do Estado. Como já foi. Já houve a Secretaria de Reforma do Estado, da qual a SEGES é sucessora. Então a SEGES, além do papel, talvez até meio secundário, de ser a gestora da nossa carreira, ela tem também a missão de pensar na gestão do governo como um todo. Nós tivemos aí, por ocasião do último Secretário, a oportunidade de ver a apresentação de um plano já dentro do governo Lula, do que a Secretaria de Gestão estava propondo em termos de modernização do Estado. Diante desta mudança de Secretaria, de estrutura e tudo, gostaria de saber se há uma posição e qual é a sua visão de como está esta questão na SEGES. Ou seja, o plano, o pensamento em termos de gestão do aparelho de Estado, e como a SEGES enxergaria o papel da nossa carreira dentro dessa visão. Quero te dizer, também, como colega, que isso foi, inclusive, sugerido, essa interlocução, pelo Darci Bertholdo, que o interlocutor correto seria a SEGES.

Alexandre Kalil - Bom, em primeiro lugar, diria o seguinte: o processo que foi encaminhado à discussão pelo Humberto⁷ rendeu uma reflexão maior sobre a questão de gestão dentro do Ministério do Planejamento. Entretanto, ele sozinho não conseguiu se consolidar, objetivamente falando. No Ministério do Planejamento, há agora um processo de definição desta linha de ação: o que se pretende fazer em termos de gestão. Espero até que isso venha a ser divulgado em um prazo relativamente curto. Mas não seria pela Secretaria, seria pelo Ministério, onde teríamos uma integração das ações de diversas áreas do Ministério associada, tanto o pessoal de orçamento como da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos (SPI), enfim, em que, uma preocupação grande que está colocada no Ministério é a da obtenção de eficiência dentro da máquina pública.

Isso não significa desconsiderar os demais aspectos, efetividades, e tal. Mas, há uma preocupação muito grande, talvez até porque o Ministério do Planejamento tenha a função de orçamento, que tem um elemento muito forte associado à questão da eficiência, é uma área que deverá implicar em uma atuação mais forte do Ministério nos próximos anos.

Um outro elemento que poderia colocar é a idéia de atuações cada vez mais transversais, horizontais, dentro do governo. Há uma percepção de que estas ações conseguem ter um resultado mais efetivo, mais eficiente, em um espaço de tempo mais curto e que tem também elementos de coordenação implícitos nelas que deverão ser reforçados.

Bom, o papel da carreira, especificamente em relação a isso, é eu diria que essencial. Veja bem. Nós temos um pressuposto aqui, que é um pressuposto de articulação de elementos dos mais diversos. É, digamos, uma das vantagens que a carreira dispõe, ao poder ter um elemento de linguagem comum, com características comuns, atuando em diversos órgãos.

Como todos nós sabemos, a carreira tem tido muita dificuldade em termos de integração. Nós costumamos ter integração no âmbito das turmas, mas não temos no conjunto da carreira a liga adequada. Este é um problema para um melhor aproveitamento da carreira dentro da máquina pública. Não tenho a menor dúvida em relação a isso.

Um outro elemento que poderá atuar nessa ligação será a discussão sobre processo de desenvolvimento dos indivíduos no âmbito da carreira. Parece que tivemos um conjunto de cursos de formação que, ainda que tenham um certo eixo comum, tem muitos acréscimos, subtra-

ções, enfim, que dificultam a construção desta unidade de pensamento e, portanto, unidade de ação. Uma unidade aqui utilizada de uma maneira muito suave, digamos assim, já que não estamos falando aqui em padrão, propriamente dito, mas, em linha geral, isso me parece um dos fatores que dificultam um melhor aproveitamento da carreira nesse papel de integração do governo, esse papel horizontal para o qual ele foi criado.

Um outro elemento que afeta negativamente é exatamente a falta de Gestores. Nós temos, vamos dizer assim, deixa até ver se tenho isso à mão, mas, dos quantitativos que nós dispomos dentro da carreira, são quantitativos que talvez atinjam em algum local 50, 60, no caso do Ministério da Saúde, ou algo desse tipo, que, definitivamente, não são números do porte necessário pro Ministério. Mas são considerados altos em termos de alocação da carreira porque tem inúmeros Ministérios que têm menos de 10 gestores.

Então, me parece que temos realmente um problema alocativo e, principalmente, um problema de falta. Daí a nossa preocupação de discutir isso dentro do Ministério. Já há uma sensibilização em relação ao próximo concurso, apenas estou tentando, e aí é uma proposta que estou tentando vender dentro do Ministério, de um quantitativo expressivamente maior de gestores no próximo concurso, para acelerar esse processo. Porque não é que não tenham sido feitos concursos em quantidade suficientes, mas é que a carreira teve muitas perdas nessa questão de diferença salarial entre carreiras de governo. Chegou a ter casos de turmas que perderam digamos de 80 a 40 em um prazo de dois anos, nem isso. Então acaba que você faz o concurso e o total de gestores vai aumentando em uma velocidade muito menor do que poderia. Daí a idéia de reforçar isso, e como a carreira tem esta característica horizontal, que é uma das coisas que se quer reforçar nessa política de eficiência, esse assunto está, em principio, bem encaminhado dentro do Ministério.

Alessandro F. dos Passos⁸ - Na verdade tem uma questão que é relativamente particular. Mas particular da quinta turma, não particular minha. Mas acho que vale a pena aproveitar esta oportunidade para perguntar o seguinte. A minha turma fez um curso de aperfeiçoamento no ano passado, no final do ano passado, aperfeiçoamento, reciclagem. E ela está prestes a fazer esse mesmo curso em um formato similar, de novo,

agora, pra falar a verdade, daqui a duas semanas. O primeiro aspecto que ressaltou disso é: qual a razoabilidade de se fazer um curso de aperfeiçoamento ou de reciclagem no interstício de um período de um ano? O que acho que é muito curto pra gente. Acho que tem um dispêndio. O curso envolve um dispêndio considerável. Imagino que não seja barato trazer professores de outros lugares do Brasil inclusive para dar o curso aqui, e toda a logística que envolve o curso etc. Bom, de qualquer forma, o que acontece é que o que sobraria de justificativa para o curso seria alguma questão legal. Na verdade, a minha turma passou por força de re-enquadramentos e reposições, passou do nível A para o nível B e do nível B para o nível C em um período muito curto. Então, por força disso haveria a necessidade de ter o curso que validasse esses dois movimentos.

O fato é que já é de um certo conhecimento, que há um parecer, na verdade da Coordenação-Geral de Pessoal que diz que o curso que a gente fez no ano passado não serviu de amparo para a progressão que a gente teve passando de A para B, no ano passado. Se o curso que a gente fez no ano passado não serviu, a progressão se deu independentemente do curso, acredito que o curso do ano passado deveria servir de amparo para alguma coisa, porque senão ele fica solto. Quer dizer, qual a justificativa que se tem para justificar perante o Tribunal de Contas da União (TCU) o dispêndio que se fez com o curso que a gente fez o ano passado? Então, não é excluindo o mérito do curso, a necessidade de se aperfeiçoar, na verdade, não é essa a questão. O primeiro ponto seria a razoabilidade de se fazer um curso de aperfeiçoamento, de reciclagem, dois cursos em um período de menos de um ano. O segundo ponto seria como fica a situação do curso passado se ele não serviu para progressão do ano passado e acredito que ele poderia servir para a progressão desse ano. Seria uma solução mais razoável.

Alexandre Kalil - Perfeito. O pessoal da ANESP esteve conversando conosco a respeito disso, nos encaminhou um material que o pessoal da quinta turma mesmo tinha elaborado. A questão é a seguinte, em primeiro lugar, nós não tínhamos, confesso, nós não tínhamos visto essa informação da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (COGEP). Imagino que ela tenha sido encaminhada à ANESP em algum momento. Quando

tomamos conhecimento disso, solicitamos à COGEP cópia do ofício, que prontamente nos foi encaminhado, e nós, como temos uma interpretação completamente diferente do que está colocado ali, encaminhamos à Consultoria Jurídica do Planejamento uma nota técnica nossa.

Observe quais as conseqüências desta afirmação feita no ofício pela COGEP. Se a nossa carreira obriga, estabelece como pré-requisito, para a progressão, o curso, se aquele curso não foi aproveitado para isso, no nosso entendimento, todas as progressões devem voltar atrás. Não houve base legal para aquilo. Na realidade, o que a COGEP fez, naquela época, foi tentar tratar a carreira de Gestor nos mesmos referenciais do plano de classificação de cargos, onde o curso não é obrigatório. Enfim, discordamos inteiramente a respeito disso. Entendemos que não tem... que a análise não é apropriada.

Do ponto de vista da razoabilidade. Agora vamos tratar da questão independente disso. Não vou entrar no mérito da carga horária total do curso, mas o que se quer, efetivamente, é criar condições e mecanismos de um desenvolvimento continuado. O que efetivamente não nos levaria a fazer um curso desta carga horária a cada quatro ou três anos. Acho que são três anos agora. Então o razoável é que este processo vá ocorrendo ao longo da classe, dentro de um processo contínuo de desenvolvimento. Então, nós consideramos sim razoável que todo ano as pessoas façam, participem de um processo de desenvolvimento. A estrutura desse processo é que tem que ser melhor desenhada, ligada à idéia de desenvolvimento contínuo. Qual é a carga horária? Quais os mecanismos? Enfim.

Confesso que, do ponto de vista legal, nós não temos nenhuma dúvida da necessidade que vocês tem de fazer o curso e, como não somos um órgão legal, encaminhamos à Consultoria Jurídica, que ainda não se pronunciou, para nos dar um posicionamento. Não só a nós como à COGEP. É importante aí para fixar qual é a interpretação correta.

Paulo Estevão T. Cavalcanti⁹ - Kalil, tem um tema que é recorrente nas discussões dos Gestores que é o tema da hierarquização da carreira. Então gostaria de ouvir a sua opinião e, se você souber, também a opinião da SEGES como um todo, sobre isso. Há um plano de implementar essa hierarquização? Em que termos? Ou não?

Alexandre Kalil - Bom, Paulo, como tu bem sabes, esse processo faz parte dessa discussão em torno do Decreto. Primeiro, a hierarquização da carreira, como está colocado, não existe. O que existe é um projeto de identificar o nível de competência, ou seja, quais são, qual é o nível de complexidade associado a cada classe profissional. É um nível mínimo que cada Gestor tem que atingir, é um dos pré-requisitos para a progressão. Isso implica na avaliação de um conjunto de elementos que, na regulamentação do Decreto, vamos ter que chegar a um acordo a respeito da composição e que vai pautar o desenvolvimento na carreira.

O que ficou, o que foi objeto de discussão entre a ANESP e a SEGES, não há modificação na postura da Secretaria de Gestão em relação à discussão. A negociação que ocorreu naquela época foi de não se especificar, no âmbito do Decreto, quantitativos específicos para a classe, que é o que vocês chamam aí de hierarquização da carreira.

Entretanto, o que colocamos foi no sentido de aumentar o grau de exigência do processo de progressão. Então, é exatamente isso que deverá ocorrer. Ainda não será nesse caso específico, nesse curso, porque uma vez que o PROPEG não está desenhado ainda. Mas é o que deverá ocorrer proximo assim que nós tenhamos definido o projeto de desenvolvimento contínuo no âmbito da carreira. Posso dizer que essa não é uma opinião pessoal.

Paulo Kliass¹⁰ - Queria fazer uma pergunta Kalil. Do que você colocou anteriormente, da para entender mais ou menos, pelo menos a sua posição, com relação a uma questão que também está sendo recorrente na carreira que é o problema dos gestores setoriais, dos gestores temáticos, vamos dizer assim, que, do meu ponto de vista, está sendo muito, o Estado está sendo muito pressionado em função da premência de gente para trabalhar no conjunto dos ministérios. Então, primeiro isso, queria confirmar contigo se é uma opinião sua, se é uma posição da SEGES, de realmente não entrar nessa alternativa de pulverizar o conjunto das atividades como carreiras setoriais. O que, do meu ponto de vista, poderia ser um prejuízo para um projeto estratégico, pensando, por exemplo, na experiência francesa, na experiência espanhola e, por exemplo, das necessidades no caso brasileiro. Isso é um ponto.

Em segundo lugar, quer dizer, é óbvio que existe, em função desta demanda premente, uma necessidade da gente fazer a alocação dos atuais e dos futuros Gestores, até atingir esse patamar mínimo mais ou menos razoável, vamos dizer assim, em termos de número, de quantitativo. Se existe alguma idéia do como isso será feito? Quer dizer, têm propostas, por exemplo, que eu saiba, de cotas por Ministérios, de demandas de órgãos setoriais, etc. Então, essa seria uma primeira questão que eu gostaria de colocar.

O segundo é, ainda pensando em termos de regulamentação e de perfil, quer dizer, como é que a gente pode imaginar o que seja o limite de intervenção e de atuação profissional do Gestor. Pensando o que hoje é o EPPGG. Do meu ponto de vista, existem carreiras que tipicamente tem a sua esfera de atuação, por exemplo, os militares, como você colocou, a diplomacia, eventualmente algum outro órgão que exija algum tipo de especialização. Mas no caso da carreira de Gestor, você tem, em princípio, um universo bem amplo. Gostaria de saber se é essa a idéia, de manter essa perspectiva, vamos dizer estratégia ampliada, e com o aumento do quantitativo a gente poder ir suprindo essas necessidades do Estado em termos de projeto de médio e de longo prazo.

Alexandre Kalil - Em primeiro lugar, em relação às carreiras setoriais. Isso já é posição da Secretaria de Gestão e estamos tentando transformar isso em uma posição do Ministério do Planejamento, digamos assim. O ano de 2003 e o primeiro semestre de 2004 foi um período em que houve muito aprendizado da parte de vários gestores, gestores aqui colocados em termos de cargos da Administração Pública. Muitos mitos acabaram sendo desfeitos ao longo deste ano e meio. Foi um debate, ainda que externamente não tenha transparecido a sua intensidade, bastante forte.

Em relação à carreira setorial, a avaliação que temos, no âmbito da SEGES, é a seguinte: se nós não conseguirmos achar uma alternativa - veja bem, existe aqui a questão da legitimidade do pleito, não é uma falsa demanda, é uma demanda absolutamente concreta desse especialista tecnológico que eu to chamando aqui. É completamente diferente do desenho do Estado que nós tivemos quando o Plano de Classificação de Cargos (PCC) foi constituído na década de 70 e na década de 80...mais adiante... Onde a

variável tecnológica tinha uma importância muito pequena e o papel do servidor público era eminentemente processual e cartorial.

Na medida em que o servidor passa a ter uma interação muito maior com a sociedade, o papel de formulação de política é efetivamente incorporado dentro da máquina pública. Lembro que, até os anos 80, esse processo era feito inteiramente fora da máquina pública, através... Dentro da máquina pública, mas com pessoas não vinculadas a ela, que era o modelo das “tabelistas”, essas coisas todas.

Então, a nossa grande preocupação é que, se dermos um tratamento, como muitos demandam, de carreira sênior para uma coisa que na realidade não é uma carreira sênior, é um agregado de cargos que talvez 1 ou 2% disso aí pudesse ser qualificado como sênior, o Estado não tem capacidade de sustentar isso em termos financeiros. É impraticável. Aquilo que é para um grupo mais restrito, não pode ser a regra geral de toda a Administração.

Bom, em termos do processo de concurso e de provimento, ou de uma alternativa em relação a isso, estamos investindo fortemente, e agora me parece que esta questão já está colocada dentro do Ministério do Planejamento, em estruturar um projeto sistêmico de cargos da Administração Pública. Efetivamente nós vamos ter que estruturar mecanismos de como a realidade atual vai conviver com o que está colocado aí, com o que se quer constituir. Além disso, emergencialmente, enquanto isso não se constitui realmente, a idéia é reforçar as carreiras do ciclo de gestão. Aí a discussão é exatamente em quanto efetivamente e não em como.

Como existe na lei das agências reguladoras a previsão de um quantitativo de gestores que deve ser alocado àquele conjunto de Ministérios vinculados à essas agências, e como esse conjunto de Ministérios reflete também alguns dos nossos principais problemas alocativos, provavelmente eles venham a ser priorizados no próximo concurso de Gestor, exatamente para diminuir essas pressões de carreiras setoriais.

Uma outra área que nos pretendemos incorporar nessa discussão é a do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), ou melhor, do sistema de defesa da concorrência. São os locais onde existe maior pressão política pela criação das carreiras setoriais.

Um outro elemento que tem que ser incorporado a esta discussão é a discussão de política de recursos humanos, por conta de diversos problemas referentes principalmente ao ajuste fiscal e ao atraso em se discutir salários na Administração Pública como um todo. A consequência foi que se criou uma relação do tipo política de recursos humanos igual a política salarial. Isso é um desastre em termos de política de recursos humanos. Nós não desenvolvemos mecanismos de desenvolvimento. As pessoas estão colocadas dentro da máquina pública de motivação, e acusamos muitas delas de serem inoperantes, de não trabalharem, essa coisa toda.

Então, existe uma discussão muito pesada que tem que ser constituída e que o Estado está paralisado nesta discussão, que é a questão de gestão efetiva de recursos humanos. Eu diria que este assunto está ganhando cada vez mais espaço e deverá ser um elemento importante nos próximos anos e que atuará, inclusive, como um moderador destas tensões de especialistas. Isso efetivamente poderá ser resolvido, em parte, por políticas remuneratórias. Poderá. Desde que estas políticas tenham uma capacidade de pinçar, dentro da máquina pública, aqueles que efetivamente podem se qualificar neste nível de qualificação. Inclusive de instalar, no âmbito da máquina pública, o processo de qualificação apropriado para ter os profissionais que são requeridos.

Acho que dentro da máquina pública existe uma visão meio *delivery* de ser humano: “Eu preciso agora de um cara com essa capacidade, manda buscar”. E aí faz um concurso, faz qualquer coisa. Mas ninguém pensa em formar pessoas dentro do setor público e, o processo de desenvolvimento, ficou paralisado ao longo de muito tempo, é feito muito mal pelo governo. Mal no sentido de que não existe uma sistematização do processo de desenvolvimento. Então ele acaba ficando pulverizado e não tem efetividade em muitos casos. Então esses são elementos que deverão ser objeto de uma visão, até para responder esta demanda por perfis mais técnicos.

Ricardo Vidal¹¹ - Uma ultima pergunta, Kalil. Você falou sobre a monitoração dos projetos do PPA, que a SEGES faz. Quando o Gestor é distribuído, não vai com essa missão específica de fazer esses projetos andarem. Ele entra ou em uma missão maior dentro de um Ministério ou até numa função mais administrativa. Mas não com a missão de fazer

a coisa funcionar como foi o que o Nilson Holanda¹² falou para a gente hoje de manhã. Porque, mesmo as coisas ruins a gente tem que botar para funcionar para ver se realmente vale a pena ou não. Existe algum projeto que faça essa interseção e, portanto, esse instrumento que são os Gestores, que possa ser aproveitado para fazer os projetos andarem? Fazer as coisas funcionarem?

Alexandre Kalil - Bom, atualmente não. Vamos ser bem diretos em relação a isso. Entretanto, nós concordamos que esse... A figura do gestor da carreira estava muito restrita a elementos de natureza formal. Nós nos demos conta no âmbito da SEGES exatamente deste tipo de problemática. E isso ficou ainda mais forte na medida em que se estabelece um projeto de eficiência no âmbito do governo e verificamos que existe um potencial que não está sendo adequadamente utilizado de coordenação do governo, de coordenação de ações do governo, de comunicação, não formal, principalmente, neste caso.

A constituição deste mecanismo é sem dúvida um elemento importante da agenda dos próximos dois anos, eu diria. Parte disso queremos fazer através do processo de desenvolvimento a que serão submetidas as oitava e nona turmas, através da idéia do mestrado profissionalizante que será estendido a todos os gestores. Mas, por uma questão quantitativa, nesse momento ele deveria estar focado nestas turmas.

A idéia é que nesse processo possamos incorporar mecanismos mais objetivos de articulação. Mecanismos onde, por exemplo, a questão do PPA e as práticas de gestão da Administração Pública possam ser observadas pelos Gestores e dar ao Ministério do Planejamento *feedbacks* importantes para correções de rumo e de rotas. Nós estamos tentando, já no atual estágio que está sendo feito pela oitava turma, buscar elementos a partir das experiências de estágio dos Gestores. Evidentemente que são períodos bastante restritos e uma inserção muito rápida. Entretanto, tem aquela vantagem de dar aquela idéia de que a primeira impressão é aquela que fica. Então, a idéia de capturar alguns elementos para termos um quadro que nós até hoje não temos, efetivamente, do ponto de vista qualitativo, vamos dizer assim, da área de gestão, muito particularmente.

Então, diria que só estamos engatinhando nessa elaboração de mecanismos de coordenação. Mas é um elemento que deverá ocupar a

Secretaria de Gestão de uma maneira mais expressiva. Inclusive porque o desenho que nós estamos fazendo para os cargos, que teriam elementos transversais, cargos técnicos, implica em dominar esta forma de gestão multi-órgão.

Então nós não podemos ficar parados em um modelo de gerenciar a carreira de gestor como se gerencia uma carreira que foi estabelecida em um único órgão, que é o que mais ou menos nos estávamos fazendo até hoje. Esse é um elemento que nos vamos ter que redefinir.

NOTAS

¹ Secretário Adjunto da Secretaria de Gestão (SEGES), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), e membro da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

² Decreto 5.186, de 10 de agosto de 2004.

³ Membro da carreira de EPPGG.

⁴ Membro da carreira de EPPGG.

⁵ Membro da carreira de EPPGG.

⁶ Palestra de Darci Bertholdo, reproduzida nesta edição: *A carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e o fortalecimento do Estado brasileiro*.

⁷ Humberto Falcão, ex-Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, membro da carreira de EPPGG, licenciado.

⁸ Membro da carreira de EPPGG.

⁹ Membro da carreira de EPPGG.

¹⁰ Membro da carreira de EPPGG.

¹¹ Membro da carreira de EPPGG e Diretor de Articulação Institucional da ANESP.

¹² Palestra de Nilson Holanda, reproduzida nesta edição: *A criação da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*.