

Políticas e experiências de gestão e fortalecimento da função pública. Definição de quadros para o fortalecimento da função pública: o caso brasileiro

Regina Luna Santos de Souza

Neste momento, encontra-se o Governo Lula em uma fase de reconhecimento de terreno na Administração Pública. Após mais de uma década de idas e vindas em termos de definição de quadro de pessoal, propõe este Governo que, a partir da definição de um quadro maior de políticas de gestão, dimensione-se adequadamente o que se procura atingir com uma política de Recursos Humanos conseqüente e responsável para o setor público.

Esse tema envolve algumas questões contundentes: Que tipo de funcionários públicos se quer? Qual a proporção de quadros mais apropriada para o projeto de Estado Brasileiro? Como (re)qualificar o corpo de funcionários públicos atual para exercer os novos papéis?

Ao longo dos últimos oito anos, houve uma intenção clara de privilegiar determinados segmentos, deixando à deriva um contingente considerável de servidores públicos e, ao mesmo tempo, tendo um comportamento permissivo em relação a contratação de terceirizados, seja para realização de atividades auxiliares, seja por meio de projetos de cooperação internacional ou por fundações de apoio à pesquisa. A lógica do atual Governo é a do fortalecimento da burocracia, com o respeito aos princípios do sistema de mérito, aos preceitos constitucionais e o compromisso com a regulamentação das relações de trabalho no âmbito do Setor Público. Para isso, há que se rever a situação atual de cargos e carreiras existentes na APF e “alinhá-la” às necessidades da Administração, em termos de adequação do quantitativo de cargos existentes (análise de autorização de concursos), suas atribuições (análise dos cargos existentes) e remuneração, levando-se em consideração as restrições macroeconômicas, orçamentárias e financeiras.

Somente neste ano, o Governo Lula já autorizou o ingresso de 18 mil novos funcionários no serviço público em 2003. O total engloba candidatos aprovados em concursos anteriores, em concursos realizados este ano, nos que estão em andamento, e autorizados mas que ainda não abriram editais. Há possibilidade de novos concursos ainda este ano, dependendo do impacto orçamentário, com provimento previsto para o próximo ano. Para o ano de 2004, estima-se o ingresso de aproximadamente 30.000 novos servidores, para se cumprir decisões judiciais (substituição de terceirizados e contratados por projetos de cooperação internacional), criar quadros de pessoal nas Agências, recompor a força de trabalho pelas aposentadorias ocorridas, entre outros motivos.

Essa questão assume importância no contexto global, a partir da constatação de que se pode desenhar novos organogramas, produzir e executar planejamentos estratégicos, introduzir a estrutura matricial nas organizações, instituir lideranças e trabalho em equipe, mas ainda falta algo, mais profundo, que garanta o sucesso da experiência - a dimensão humana e a modificação nos padrões éticos de comportamento burocrático. Isso pode ser obtido não apenas pela modificação na estrutura legal vigente, da política remuneratória e das carreiras públicas, mas principalmente pela implementação de políticas de recursos humanos no setor público mais abrangentes, passando por procedimentos de recrutamento e seleção mais flexíveis, adaptáveis às diferentes atividades desempenhadas pelo Estado e por melhor definição de capacitação, educação e treinamento continuados.

Neste *paper*, faz-se uma exposição sobre a necessidade e as primeiras diretrizes para uma política de Gestão de Pessoas no Setor Público, levando em consideração a experiência deste início de governo. Considerando, também, que o foco da Secretaria de Gestão, em termos de Força de Trabalho, requer cuidado mais específico com a elaboração de diretrizes e propostas para a Alta Função Pública, a partir do conhecimento já acumulado com a gestão da Carreira de EPPGGs, apresentam-se propostas de gestão de quadros estratégicos, ligados à formulação e coordenação de políticas públicas, com vistas a obter melhor desempenho nos programas e projetos essenciais do Plano Plurianual de Investimentos

(PPA) do Governo Brasileiro.

A (Re)composição de Quadros no Setor Público – Desafios e Pretensões do Governo Lula

Até a promulgação da Constituição de 1988, a estrutura federativa do Estado Brasileiro estava composta de:

- um componente federal extremamente forte atuando em todos os campos;
- um estadual mais fraco mas com amplas superposições com o federal;
- um municipal com estrutura financeira frágil e atribuições bastante restritas.

Após a Constituição, ocorreu uma nova repartição de receitas e atribuições, na qual coube aos governos estaduais e municipais a maior parte das ações de prestação de serviço direto à população. Caberia ao nível Federal, especialmente, a formulação, coordenação e articulação de políticas públicas nos diversos campos, uma parcela expressiva de ações policiais ou fiscalizatórias, ensino superior e técnico, ciência e tecnologia, regulação das atividades econômicas e promoção do desenvolvimento.

Este conjunto de atividades exige um elevado nível de qualificação profissional e uma estrutura de suporte mais leve que o modelo anterior por permitir atuação mais centralizada. Entretanto, o ajuste do perfil da força de trabalho é lento. Decorridos quase 15 anos da nova Constituição observa-se ainda uma excessiva prevalência de perfis profissionais vinculados ao modelo anterior de atuação, como mostra o quadro 1.

Da leitura atenta do quadro 1, verifica-se uma clara distorção entre o número de servidores ativos, com a maior concentração em atividades de apoio e o déficit acentuado de pessoas em funções estratégicas, de formulação e coordenação de políticas públicas, sendo necessário e oportuno o início do ajuste da composição da força de trabalho, tendo como pressupostos:

- a recomposição de quadros em atividades **finalísticas** em proporção **superior** às aposentadorias previstas no período 2004-2007; e
- a recomposição de quadros de **apoio** (Quadro Geral) em proporção **inferior** às aposentadorias previstas no período 2004-2007.

Assumindo os pressupostos acima, o Governo poderia, até o final de seu mandato, com uma política coerente de recomposição de força de trabalho, alcançar uma proporção mais apropriada ao cumprimento dos papéis do Estado, como se mostra, no quadro 2, em relação à expectativa de aposentadorias e ingressos no período 2004 – 2007.

Outro elemento que se deve levar em consideração na proposta de ajuste de perfil da Força de Trabalho da Administração Pública é a distorção verificada entre a remuneração dos servidores públicos e seu “valor”, em relação ao Mercado e à própria Administração Pública.

Pesquisa realizada no ano passado pela Deloitte, Touche & Tohmatsu, sob demanda da Secretaria de Gestão, verificou que, na média, o Poder Executivo Federal apresenta defasagem de remuneração em relação ao mercado geral, aumentando à medida que cresce o nível de responsabilidade e complexidade dos cargos. No entanto, para os chamados cargos operacionais, menos qualificados, percebe-se que o setor público paga salários muito acima da média oferecida no setor privado: o diferencial é de 45%.

As maiores dificuldades de atração e fixação de quadros no Poder Executivo Federal ocorrem nos grupos de Fiscalização, Polícia e Tecnologia e Formulação e Coordenação, que correspondem aos

grupos diretamente responsáveis pela capacidade do governo federal em cumprir suas funções. Estas dificuldades ficam evidenciadas nos processos de concursos da categoria Gestão, com elevado nível de evasão dos quadros em virtude de concursos para o Poder Legislativo, e da categoria Médicos que, em concursos para Hospitais Universitários se evidencia baixa procura, exigindo rotineiramente a repetição do edital para lograr o provimento dos cargos.

Uma política de quadros para a Administração Pública que visasse à correção destas distorções, assim, própria para o Quadro Geral, cuja principal característica é a de execução de atividades técnicas de apoio à gestão, de cunho mais transversal, com requisitos educacionais do nível intermediário e/ou superior, a manutenção da atividade atual em termos de remuneração. Além disto, este grupo é o principal beneficiado por uma política de benefícios que, se ampliados, permitirão aumento de renda a um custo mais baixo para o governo (vantagens indiretas, sem incidência de encargos). Por outro lado, para os demais grupos, seria de bom alvitre adotar reestruturações remuneratórias específicas, observando as categorias com menor média salarial (médicos, tecnólogos, pesquisadores em C&T e professores) e, para o grupo Formulação e Coordenação, diminuição do *gap* com Carreiras e Cargos melhor remunerados em outros Poderes.

Para melhor enquadrar a discussão da recomposição quantitativa e remuneratória destes grupos, que desenvolvem atividades de maior complexidade e responsabilidade, faz-se necessário retomar a experiência adquirida com a gestão de uma das Carreiras que compõem o quadro estratégico do Estado.

Quadros Estratégicos em Formulação e Coordenação de Políticas Públicas – a experiência recente com Gestores Governamentais

A experiência de constituição da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, integrante do Núcleo Estratégico da Administração Pública Federal no Brasil, já foi objeto de abordagem detalhada por meio de estudos diversos na esfera acadêmica e também em ocasiões anteriores em Congressos Internacionais do CLAD.

Como uma das únicas carreiras instituídas exclusivamente a partir do sistema do mérito no Brasil, a experiência dessa Carreira permite antever um potencial de grande contribuição para a erradicação do nepotismo e o combate à corrupção na Administração Pública brasileira, além de contribuir para o aumento da eficiência, eficácia e transparência da gestão governamental.

Em primeiro lugar, releva destacar o perfil dos integrantes da Carreira, em termos de compromisso com a ética da função pública e a eficiência e eficácia de suas ações. A criação da carreira foi resultado da intenção do Governo Federal de prover a Administração Pública de quadros altamente qualificados com missão de implementar uma reforma de Estado que garantisse maior transparência e melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade. Essa intenção fundava-se no diagnóstico, à época já consolidado, de que a administração pública federal, notadamente a administração direta, carecia de quadros qualificados tanto para a formulação de políticas públicas quanto para sua implementação e avaliação. Segundo SOUZA (1999), os Gestores Governamentais foram concebidos como

"elementos estratégicos de um amplo processo de reforma administrativa que visava a corrigir inúmeras disfunções do aparelho estatal, como: a rigidez do aparato público que não se adaptou aos tempos de crise e incertezas; as deficiências relacionadas à capacidade de gestão e capacidade técnica para a elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas; o baixo nível de articulação governamental; a distância entre o aparato burocrático e a sociedade, principalmente por falta de mecanismos de participação do cidadão, exigência básica dos processos democráticos; a falta de uma política de pessoal que proporcionasse a valorização, o incentivo e a qualificação do servidor públicos. (1999:152)

A concepção, portanto, achava-se bastante próxima do que seria necessário para rapidamente, constituir-se um “núcleo duro” na administração direta e autárquica, totalmente novo, capaz de oferecer respostas imediatas às demandas e dotar o Estado de um corpo profissional qualificado para o exercício das funções de governo. Assim, o Congresso Nacional aprovou, em outubro de 1989, a Lei nº 7.834, criando a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, cujas atribuições legais envolvem o exercício de atividades de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e de direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal direta, autárquica e fundacional. A Lei criava a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental juntamente com 960 cargos, cujo preenchimento através de sucessivos concursos possibilitaria uma rápida consolidação da carreira e impactos imediatos nos padrões de gestão do Estado brasileiro¹.

A configuração da carreira observa alguns requisitos essenciais do modelo burocrático weberiano. Trata-se de uma das poucas estruturas profissionais do serviço público federal brasileiro constituída com base exclusivamente no sistema do mérito, com atribuições específicas de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas e direção e assessoramento nos escalões superiores da Administração Federal, com estrutura remuneratória diferenciada, ingresso por concursos públicos periódicos e formação específica, ministrada por escola de governo (Escola Nacional de Administração Pública) e uma forte identidade ou espírito de corpo entre seus integrantes².

O Gestor Governamental, como analista simbólico, é essencialmente um profissional que administra informações e conflitos. Estes conflitos refletem os choques de interesses de grupos sociais diferenciados, que podem apresentar-se pela ação direta dos grupos de pressão ou pela mediação das organizações político-partidárias. Muitas vezes, tais interesses se expressam de forma implícita, nos meandros da estrutura burocrática do Estado.

Esta característica fundamental do ambiente em que atua o Gestor Governamental exige do profissional um perfil muito próprio e característico, o que lhe demanda e permite ir além dos limites do arquétipo do burocrata. Entre as características principais deste profissional podem-se elencar as seguintes:

- **Deve ser um especialista em políticas públicas**, e não um administrador de meios. Como tal, deve ser possuidor de formação generalista, diversificada, com ênfase no conhecimento das ciências sociais, econômicas, ciência política e dominar as metodologias próprias destas ciências.
- **Deve ter profundo conhecimento sobre o Estado**, tanto teórico quanto prático, e suas instituições, sua história e cultura, dominando amplamente as normas de funcionamento das organizações públicas, as corporações que atuam neste espaço e seus anseios;
- **Deve ser negociador e articulador**, entre as diversas esferas e níveis que compõem a arquitetura institucional do Estado. Isso equivale a dizer que deve atuar tanto no Poder Executivo quanto no Poder Legislativo, pois a política pública está em permanente negociação, desde a formulação das diretrizes até o último detalhe da execução. Esta articulação passa não só pelos diversos órgãos do Executivo, como pelo Congresso Nacional, o Judiciário, os partidos políticos e os grupos sociais afetados;

¹ Embora a proposta inicial previsse um prazo de 4 anos para o provimento dos cargos totais da Carreira, essa medida não foi preservada no curso da tramitação da matéria, que foi bastante tumultuada. A implementação da concepção original tampouco se deu de forma tranqüila. Ao longo da tramitação da Lei nº 7.834/89 e sua regulamentação, o plano inicial foi sucessivas vezes adaptado, e alterado, chegando, em certos momentos, a ameaçar o êxito da iniciativa quando já se achava próxima a nomeação da primeira turma de gestores, recrutada em concurso público realizado em 1988. Os 960 cargos criados foram objeto de provimento inicial em fevereiro de 1990, quando foram nomeados os 103 alunos que concluíram o 1º Curso de Políticas Públicas e Gestão Governamental, dos quais 91 tomaram posse em cargos da Carreira.

² Além disso, segundo alguns membros da Carreira, os pontos básicos que distinguiriam a “ideologia” desta carreira seriam, basicamente: o repúdio ao formalismo burocrático, ao patrimonialismo e ao clientelismo, ao corporativismo deletério; a valorização do profissionalismo e da ação concreta pública, o respeito intransigente à democracia e ao estado de Direito, à ética na ação pública; a prioridade para formação de generalistas com mobilidade total, o respeito à pluralidade de opiniões, o respeito às minorias e o cumprimento das decisões proferidas pela maioria.

- **Deve ter ampla formação e compromisso com a ética**, a fim de que possa arbitrar interesses conflitantes de maneira isenta e imune às pressões dos diversos grupos envolvidos na negociação e implementação de políticas setoriais, para que sua ação seja determinada pelo interesse público expresso no programa do governo eleito democraticamente como expressão da vontade nacional;
- **Deve ser servidor estável**, sem o que estará vulnerável aos interesses específicos dos grupos de pressão, lobbies de todas as naturezas e até mesmo à corrupção;
- **Deve ter formação teórica e prática em Estado e Governo**, cujas características somente podem ser ministradas em Escola de Governo. Esta formação deve realçar o caráter generalista do seu perfil: longe de ser um especialista em generalidades, ou um teórico que saiba cada vez mais sobre cada vez menos, deve conciliar, à formação em sua área de interesse profissional original, a agregação de um conjunto de conhecimentos que lhe permita visualizar o conjunto sem deixar de ter presente a soma das partes, num ambiente altamente diferenciado como é o Estado. Para formar este profissional em ciências de governo, em problemas próprios do setor público, a experiência profissional por meio de um curso de formação teórico e prático específico ministrado intra-máquina é requisito fundamental, mediado pelo compromisso do Estado no aproveitamento deste profissional especialmente preparado;
- **Deve ser um especialista em comando**, apto a buscar, onde necessário, o conhecimento técnico especializado necessário ao detalhamento e execução das políticas públicas, durante o seu processo de formulação, implementação e avaliação. Aliado à capacidade e domínio das técnicas de negociação, deve ter a capacidade de motivar e agregar equipes de trabalho, planejando e coordenando a sua ação;

Pode-se afirmar, sem exagero, que a esmagadora maioria dos Especialistas em Políticas Públicas selecionados e em exercício da função atende ou tem potencial para atender a esse perfil. Evidentemente, somente o trabalho no dia-a-dia é capaz de submeter à prova os indivíduos selecionados em concurso público, cujas trajetórias acadêmicas ou profissionais dificilmente se deram nas mesmas condições em que irão atuar na Administração Pública. Mas a forma pela qual a seleção se processa e os conteúdos ministrados no curso de formação devem ser ajustados a esse perfil, evitando, por um lado, o excessivo academicismo, e, por outro, o despreparo intelectual ou a inadequação do perfil psicológico para o exercício de tantas e tão complexas habilidades. A formação, e o próprio *esprit de corps* da carreira, enfatiza o comportamento dos seus integrantes segundo padrões éticos de conduta, entre os quais sobressai a preocupação com os princípios da legalidade, publicidade e impessoalidade, além da própria moralidade, sem prejuízo ao princípio da eficiência.

As dificuldades para a implementação de um Estado meritocrático no Brasil são notórias e têm origens políticas, culturais e também econômicas. Podem ser apontados, como exemplo, o reduzido comprometimento dos dirigentes políticos com o sistema do mérito; as sucessivas e reiteradas campanhas voltadas para a justificação de medidas de ajuste que acabam por transmitir à sociedade uma idéia distorcida de que todo o servidor é desnecessário, desidioso ou despreparado; a corrosão do poder aquisitivo dos salários percebidos por esses servidores; e a inconsistência do regulamento de carreiras. Todos esses fatores, em conjunto, têm desestimulado a permanência de quadros qualificados no serviço público e a continuidade dos programas desenvolvidos. Esse problema tem também criado obstáculos à implementação da Carreira de Gestores Governamentais.

A própria conceituação e implementação de carreiras profissionais no serviço público federal tem-se dado de maneira ora casuísta, ora incompleta, negligenciada e contaminada pela concepção paternalista que busca, paradoxalmente, sob os escombros de um serviço público constituído após décadas de clientelismo e fisiologismo, criar carreiras, inclusive em áreas estratégicas, por meio do aproveitamento de servidores de cargos análogos, fusões e confusões que nada mais fazem do que tornar a situação ainda mais difícil de ser solucionada. Assim, a estrutura remuneratória dessas carreiras e seus sistemas de avaliação de desempenho e de desenvolvimento, por não estarem fundados nos princípios essenciais

que devem sustentar uma burocracia do tipo weberiano acabam, por falta de legitimidade, tornando-se incapazes de assegurar, mesmo nas poucas situações em que se encontram as características essenciais da burocracia, a retenção dos seus melhores quadros ou atrair os quadros com a qualificação necessária, ou mesmo de recompensar o mérito relativo, no âmbito dessas mesmas carreiras.

Nesse contexto, também os Especialistas em Políticas Públicas têm tido, muitas vezes, que dispendir grande energia na defesa da própria carreira, atuando como corporação profissional. Esse esforço, nem sempre bem-sucedido, levando em consideração as dificuldades enfrentadas para a retomada do processo de inserção da carreira em bases mínimas de racionalidade, mostra que, embora sejam agentes de mudanças e o embrião de um novo serviço público no Brasil, fundado nos princípios da democracia e do mérito, defrontam-se com um desafio de difícil superação, para a qual muitas vezes faltam aliados na esfera de decisão política.

Embora a concepção teórica da Carreira e sua configuração legal possam ser consideradas capazes de atender às necessidades que lhe deram origem, ao longo da trajetória da carreira o modelo original foi bastante modificado, perdendo algumas de suas características essenciais, devido à influência de grupos de pressão, como outras carreiras e instituições do governo federal. A interrupção no processo de inserção da Carreira, superada apenas a partir de 1995, acarretou significativas diferenças entre os concursos realizados, com impactos sobre o perfil atual dos integrantes da Carreira e o seu nível de expectativa. A maior parte dessas diferenças reside nas mudanças de projeto e na heterogeneidade dos processos de seleção.

A falta de priorização clara das carreiras do Núcleo Estratégico, e de uma identidade institucional que ultrapasse os limites da atuação corporativa têm levado os Gestores Governamentais a priorizar sua inserção individual, o que vulnera a coesão da carreira e a sua capacidade multiplicadora³. Com efeito, na avaliação de parte significativa dos Gestores, a “fraqueza institucional” da carreira, ou seja, a falta de aliados claros na esfera política, é o principal ponto negativo da carreira, seguido pela insuficiência da remuneração assegurada aos que nela ingressam, pontos esses que carecem de solução suficiente (MARIA, 1999).

Em vista de tal situação, em muitos momentos a coesão da carreira é fragilizada pela inserção individual de seus membros, que buscam ocupar espaços e construir trajetórias profissionais individuais, de acordo com o seu talento e aspirações pessoais e não pelo fato de pertencerem a uma carreira de Estado voltada para finalidades estratégicas. Essa busca tem tanto o sentido de melhoria salarial – uma vez que, para um servidor em início de carreira, a designação para um cargo em comissão pode implicar um aumento de remuneração de até 50% - quando o de legitimar-se, individualmente, num contexto que, apesar da imagem positiva da Carreira, não é exatamente favorável à sua inserção, justamente porque não há regras claras que assegurem ao Gestor Governamental o aproveitamento que a sua situação como carreira de executivos públicos deveria garantir.

Os compromissos dos Gestores Governamentais com os valores da democracia, o perfil da carreira e suas atribuições permitem antever qual o papel que lhes está reservado se esse processo for levado a cabo. Além disso, um pressuposto fundamental para a implementação da administração gerencial, atualmente na agenda do governo Fernando Henrique Cardoso, é a existência de dirigentes públicos qualificados e comprometidos com o interesse público, além de um alto grau de profissionalização da administração pública (SHEPHERD & VALENCIA, 1996:111), o que ainda está ausente na maior parte dos países em desenvolvimento, incluindo o Brasil. Na inexistência desses gerentes, ou na impossibilidade de que sejam atraídos de outros setores, agrava-se a tendência a que a administração se torne descoordenada⁴, o que tem conseqüências diretas na preservação ou aumento dos níveis de

³ Essa última, por sua vez, somente se viabiliza pelo esforço cooperativo interinstitucional e pela construção de redes de informação e apoio profissional.

⁴ A esse respeito, é relevante verificar que o Banco Mundial identifica na qualidade da tecnocracia/burocracia estatal e na inserção institucional dos aparatos administrativos de formulação e implementação de políticas públicas um dos pilares do sucesso dos chamados “tigres asiáticos”, classificados como experiências modelares de “desenvolvimento com alto desempenho”.

corrupção e desperdício.

A missão dos Gestores, portanto, como executivos públicos ou como formuladores de políticas públicas, reveste-se de excepcional importância, que transcende o mérito dos seus integrantes para inserir-se entre os temas que devem ser priorizados por qualquer governo que queira, simultaneamente, ser eficiente, eficaz e efetivo e ao mesmo tempo pautar a sua gestão pelos valores da democracia e da cidadania.

A Carreira tem, atualmente, 525 integrantes, e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão encontra-se em fase de preparação de mais um concurso para assegurar o ingresso de mais 90, a serem nomeados durante o exercício de 2003, após cumprir com aproveitamento a segunda fase do concurso, que trata de curso de formação, ministrado pela ENAP. Ao final do curso de formação, serão alocados aos diversos ministérios, conforme as prioridades definidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, órgão responsável pela supervisão da Carreira. A distribuição atual revela um forte predomínio dos Ministérios da Saúde (18,02%), Planejamento, Orçamento e Gestão (12,59%), Educação (12,35%), Fazenda (11,85%), Justiça (8,4%), Previdência e Assistência Social (7,41%) e Trabalho e Emprego (5,19%), que juntos totalizam 75% do total de membros ativos. Os demais 25% estão distribuídos por outros 13 órgãos, inclusive a Presidência da República. Para o próximo concurso, entende o Ministério do Planejamento que, além de reforçar a área de Gestão propriamente dita, há que se aquinhoar com mais EPPGGs as áreas sociais e de infra-estrutura, depauperadas em termos de quadros com a política desenhada pelo governo anterior.

Essa distribuição revela que o aproveitamento dos Especialistas em Políticas Públicas atende ao perfil generalista da Carreira, com presença tanto em órgãos de formulação e implementação de políticas sociais quando na área econômica do governo. A versatilidade dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental faz com que esses profissionais sejam bastante disputados, podendo, em função de ofertas de trabalho em outros órgãos, movimentar-se horizontalmente, desde que autorizados pelo órgão supervisor da carreira, o que contribui para a otimização, a médio prazo, do seu aproveitamento, impedindo, por outro lado, uma vinculação permanente a cada órgão de exercício e, conseqüentemente, a absorção desses profissionais pelas *redes internas* existentes, muitas vezes identificadas com esquemas de corrupção.

Assim, o Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental é, freqüentemente, um *outsider*, mas ao mesmo tempo um servidor de carreira, cuja permanência num determinado órgão poderá estar vinculada ao exercício temporário de determinada função, mas poderá permanecer indefinidamente naquele órgão, mas sem necessidade de estabelecer uma conexão com grupos de interesse já estabelecidos para garantir sua permanência ou amenizar eventuais conflitos que surjam em decorrência de sua atuação. Nesse sentido, produz-se uma forma de *insulamento* burocrático, em relação aos EPPGG, que os torna diferentes das demais carreiras vinculadas a um único ministério, ou com exercício privativo nesse órgão, em que a vinculação opera como um inibidor da conduta do servidor como contrapeso às pressões externas ou oriundas dos escalões superiores da hierarquia que estão, via de regra, associadas à corrupção.

O perfil dos integrantes da Carreira é, ainda, favorável ao seu aproveitamento como gerentes de programas, projetos ou atividades, o que se dá, via de regra, face à forma como ainda hoje se estrutura o serviço público federal, por meio do exercício de cargos de confiança. Do seu total de membros efetivos, um percentual significativo exerce cargos em comissão de direção ou assessoramento. Esse percentual é superior a sessenta por cento do total, relativamente às turmas ingressadas até 1997, e cujos membros já ultrapassaram a fase de introdução no “locus” de atuação da Carreira – ocupa cargos em comissão, e mesmo considerando-se o pouco tempo de serviço na Carreira dos ingressados em 1998 e 2000, a média é de 42,8%, tendo inclusive sido elevada, num período de apenas 12 meses, em 18%, o que permite prever, num período de 2 a 3 anos, que também os ingressados nesse período galgarão postos importantes na hierarquia de ministérios e agências, assumindo importância cada vez maior como gestores de programas, projetos ou atividades, ou assessorando diretamente dirigentes da

Administração Federal nos seus escalões superiores⁵.

Os Gestores Governamentais, assim como outras carreiras do “Ciclo de Gestão dos Recursos Públicos”, têm, assim, uma lição a ensinar: a de que vale a pena investir na formação de uma burocracia estável, profissional e qualificada, como meio de reduzir os espaços de atuação do clientelismo, do patrimonialismo, do filhotismo, do nepotismo e, por fim, da corrupção. Ainda que o respaldo político tenha sido insuficiente, e que as medidas de valorização remuneratória desse segmento do serviço público ainda deixem a desejar, os resultados já atingidos são relevantes e permitem concluir não apenas pelo acerto dessas iniciativas, mas pela necessidade de que, num futuro próximo sejam incrementadas e ampliadas.

Que Tipo de Funcionário Público? Princípios e Diretrizes para a Alta Burocracia no Brasil

No governo Lula, a questão da liderança e da sua continuidade na administração pública merece muita atenção, chegando perto da idéia de Weber sobre o papel do líder para revitalizar a política, contrabalançando os efeitos perversos da burocratização crescente. Esse líder deve ter preocupação com o engajamento “político” na discussão das políticas e programas, somando esforços e procurando o envolvimento da comunidade (outras burocracias, sociedade civil) na execução dos programas, pelo menos na parte mais operacional. Assim, reconhece-se que é indispensável a existência de uma infraestrutura cívica saudável, ou seja, uma cultura cívica associativa, que privilegie visões e objetivos comuns em detrimento de comportamentos predatórios, do tipo *rent-seeking*, além de haver grande confiança (*trust*) entre os membros.

Essa tendência deve vir associada a outra, qual seja a adoção de uma estratégia social que não descambe para o assistencialismo. O Brasil tem oscilado entre dois extremos em matéria de estratégias sociais: ora uma estratégia voltada exclusivamente para o crescimento, sem preocupação com a redistribuição da renda, como, por exemplo, durante os anos 50 e, certa medida, nos anos 60, ora uma estratégia voltada exclusivamente para o crescimento, como tivemos nos últimos anos, mas que apenas recentemente tem demonstrado preocupação com a redistribuição, de forma residual.

Evidentemente, para se lograr êxito também na área social, tem-se que pensar na reformulação do Estado social, pois já está claro que o modelo geral de Estado no Brasil tem de ser revisto, abrindo maior espaço para estruturas descentralizadas e administrações locais, implementando o Federalismo nos seus três níveis.

Assim, poder-se-ia dizer que as competências mais críticas por parte do corpo administrativo para dar conta desse desafio seriam grau maior de escolaridade - no sentido amplo -, grande flexibilidade ou capacidade de adaptação a tarefas diferentes e capacidade de desenvolver bons e estáveis relacionamentos interpessoais (capacidade de escutar, inovação, criatividade, capacidade de negociação, entre outras). O grau de escolaridade pode ser exigido como requisito de concurso; as outras, desenvolvidas pelo treinamento e capacitação contínuos. Para isso, algumas medidas precisariam ser adotadas:

- **Reforço do órgão central de gerenciamento de recursos humanos**, em nível federal, que deve ser o responsável pela definição e pela promoção dos valores fundamentais do serviço público, além de inculcar esses valores, promover bom desempenho, coletar dados críticos sobre o funcionamento do sistema e, especialmente, garantir a aderência aos objetivos principais do sistema. Também deve, por outro lado, promover a descentralização do treinamento, deixando a cargo dos conjuntos de unidades gestoras a definição do "seu" perfil de funcionário público.

⁵ Apesar desses indicadores, na Gestão anterior, de 41 Programas de Gestão do Governo Federal, apenas 5 programas tinham como Gerentes integrantes da Carreira. E, de 50 programas estratégicos do Plano Avançar Brasil 2000-2003, apenas um estava, em maio de 2001, sob a gerência de um integrante da Carreira.

- **Assegurar flexibilidade na atuação administrativa**, alcançando um equilíbrio entre proteção contra ingerências políticas, clientelísticas e práticas eficientes de gerenciamento dos recursos públicos.
- **Premiar o bom desempenho do funcionário público**. Os incentivos a serem utilizados podem ser financeiros, como gratificações de desempenho e produtividade; incentivos quanto à progressão na carreira; e incentivos para valorizar atitudes mais ousadas, mais criativas.
- **Equipar o governo**, especialmente no nível estratégico, de funcionários qualificados, especializados, com forte perfil gerencial, que possam desempenhar papel de liderança e promoção de inovações.
- **Fortalecer a cultura do desempenho mediante o desenvolvimento nas carreiras e o rodízio de tarefas**. Para isso, deve-se investir pesado em treinamento e capacitação, além de propiciar aos gerentes experiência em diversos níveis de responsabilidade e de tarefas a desempenhar.
- **Fortalecer ou implementar a cultura do Serviço Público**. Seja pelo fortalecimento da liderança, seja pela melhor capacitação, todo funcionário deve-se sentir comprometido com o cidadão. Deve-se esperar que cada cliente/usuário/cidadão receba um tratamento adequado, universal e, ao mesmo tempo, adequado às suas necessidades.
- **Integrar a política de desenvolvimento de recursos humanos ao conjunto de políticas públicas conduzidas pelo governo**.

Em relação a este último objetivo, torna-se premente o desenvolvimento, no Quadro estratégico, de membros qualificados para promover melhorias na gestão pública para uma atuação marcante do Estado rumo ao desenvolvimento, para a construção de um projeto de Brasil alinhado com os ideais de equidade e dinamismo, que exigirá do Estado um novo perfil de atuação.

Se já foi verificado que serão necessárias profundas mudanças na gestão pública, também já se sabe que será necessário reduzir o déficit institucional e ampliar a governança, mediante maior eficiência, transparência, ética e participação. Por déficit institucional, entende-se a falta de Estado, que se traduz pela marcante desigualdade social, pela exclusão e pela insegurança. À incapacidade do Estado em assegurar os direitos civis e sociais básicos se contrapõe o bom funcionamento das instituições políticas democráticas, o que só ressalta a esquizofrenia do modelo de desenvolvimento que vinha sendo adotado.

O déficit institucional é o resultado de um processo histórico de construção nacional, que resultou em um Estado incompleto, cujas lacunas vão sendo, paulatinamente, preenchidas pelo “não-estado” (desde o crime organizado, que afronta a cidadania, ao mercado, que ignora a equidade). Nessa perspectiva, a consolidação institucional do Estado impõe a eliminação dessas lacunas e um novo perfil de atuação do Estado que fortaleça, nas instituições públicas, o caráter de impessoalidade e universalismo de procedimentos, em contraposição ao caráter patrimonialista historicamente presente na cultura nacional.

Aumentar a governança é promover a capacidade de governo, otimizando a formulação e implementação de políticas públicas, fortalecendo a prática de interlocução, de participação, de formulação de alternativas e proporcionando melhores arranjos de coordenação governamental e de implementação.

Na prática, trata-se de proporcionar meios para que as organizações públicas – e, nesse caso, os dirigentes precisarão de maior apoio - se orientem para os resultados preconizados no PPA, ajustando:

- suas estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas, de forma convergente com os programas do PPA, além de definição de sistemas de mensuração, monitoramento e avaliação de resultados/desempenho institucional;
- suas estruturas, redesenhando-as para agilizar o processo decisório e de ação, otimizar a comunicação, permitir o alcance dos seus objetivos e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições, além de redefinir a função gerencial a partir de uma nova concepção de dirigentes

públicos;

- seus processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade), regras mais flexíveis e, ainda, incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos orçamentários, financeiros e logísticos, entre outros.

- os quadros funcionais, reestruturando carreiras e quadros de cargos, capacitando intensivamente os servidores e remunerando-os adequadamente, estabelecendo altos padrões de conduta ética, sempre focando essas ações nas necessidades organizacionais voltadas para a prestação de serviços ao cidadão.

- os sistemas de informações, aprendizagem e conhecimento, de sorte a contribuir para a redefinição das estratégias e para o alcance e a disseminação de resultados de forma transparente e participativa.

A busca da eficiência precisa ser reorientada; eficiência, sem dúvida, é fazer mais e melhor com os recursos disponíveis que são escassos em função da restrição fiscal, da meta de superávit primário, dos altos custos de transação no âmbito do Estado e do desperdício nos gastos públicos. Eficiência é, sobretudo, um princípio claramente republicano, na medida em que busca promover um melhor aproveitamento de recursos dos cidadãos em seu próprio benefício. Este governo, diferentemente do anterior, deve balizar a perspectiva da eficiência no estabelecimento da relação custo-efetividade, em bases consistentes e sustentáveis, e não exclusivamente no ajuste fiscal, no corte ou na repressão pura e simples de despesas.

Transparência e participação são princípios basilares da ação pública que permitem aos cidadãos conhecerem o que está em jogo no processo decisório, opinar e, conforme as circunstâncias, participar das decisões sobre assuntos, atos e fatos relacionados ao interesse público em geral e a seus legítimos interesses particulares. Há, tanto na experiência brasileira atual, quanto na internacional, uma forte correlação entre Estados que desempenham um papel ativo no desenvolvimento, a ativação da função planejamento (conforme se evidencia neste novo PPA) e processos sistemáticos de transformação da gestão pública.

A revitalização do Estado, a partir da recomposição seletiva de sua força de trabalho, da reconfiguração de suas estruturas e processos de forma otimizada levará a um padrão de gasto público mais efetivo e se tornará possível e fiscalmente sustentável com a adoção de novas práticas e das reformas que a sociedade apoiar. Esse processo, caso seja bem-sucedido, dotará o arranjo organizacional executivo de reais condições de formulação e alcance de resultados, incluindo instrumentos e estímulos voltados a:

- recomposição da força de trabalho do setor público, segundo as necessidades e requisitos identificados, além do redesenho dos sistemas de remuneração, cargos, carreiras, benefícios e concursos;

- realinhamento de salários de carreiras, posições e condições gerenciais da alta burocracia de forma a tornar a função pública atraente aos talentos, em conjunto com outras formas de valorização;

- requisitos e modalidades de capacitação técnica e gerencial permanente de servidores, incluindo-se ações de promoção da saúde ocupacional e melhoria da qualidade de vida;

- redesenho de estruturas e processos de trabalho, mediante, inclusive, novas concepções institucionais, e o conseqüente redimensionamento de recursos orçamentários, logísticos e de tecnologias informacionais de ponta de forma intensiva em bases mais confiáveis;

- simplificação administrativa, reduzindo-se os requisitos de formalidades processuais e tornando as decisões mais ágeis e próximas dos interessados;

- definição e divulgação de resultados a partir de indicadores objetivos de desempenho organizacional, que permitam uma contratualização efetiva de resultados e a avaliação do custo-efetividade, dotando o processo orçamentário de mais racionalidade

- estabelecimento de formas de interlocução, participação e atendimento ao cidadão, que o informe a respeito de seus interesses legítimos e proporcione uma prestação de serviços condizente

com altos padrões de qualidade;

- estabelecimento de altos padrões de conduta ética e de transparência no trato de questões públicas.

A experiência com a gestão da Carreira de EPPGGs permite afirmar que o melhor caminho para a constituição e retenção de bons quadros para implementar os projetos e programas estratégicos deste Governo (e de qualquer outro comprometido com os resultados) passará pela retomada dos concursos em bases regulares, garantindo uma proporção adequada de renovação de pessoas nas instituições, de definição de critérios gerais de formação e de desenvolvimento na Carreira, tais como cursos de formação e de aperfeiçoamento em Escolas de Governo. Esses serão elementos indispensáveis a qualquer análise futura que se venha a fazer do processo de constituição de uma burocracia no nível estratégico do Governo Federal, atendendo às recomendações do Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento expressas no Documento “Una Nueva Gestión Pública para América Latina”, notadamente quando identifica a necessidade de fortalecer o papel do Estado como formulador e financiador de políticas públicas, sendo fundamental para tanto a profissionalização da burocracia que exerce funções no núcleo de atividades centrais do Estado:

“La propuesta Del CLAD es que, ante todo, se constiuya um núcleo estrategico en el seño del aparato estatal, capaz de formular políticas públicas y de ejercer actividades de regulación y de control del suministro de servicios públicos. Es este sector del Estado fundamental la existencia de funcionarios publicos calificados y permanentemente entrenados, protegidos de las interferencias politicas, bien remunerados y motivados. Este es una condición sine qua non para la implantación del modelo gerencial.”

Da mesma forma, quando se refere a um outro documento de referência no assunto – o Relatório Dror, de 1998, acredita-se que este sera um primeiro mas definitivo passo rumo à constituição de um Estado Efetivo:

“The inadequacies of contemporary forms of governance are increasingly recognized: the brain drain from politics, distrust of governments, the danger of mass media and money-dominated elections, and the failure of governments to find good policy options on major issues. Industry, civil society and non-governmental organizations, however important, cannot compensate for government’s incapacity to shape the future, which only it is democratically entitled to do. Radical improvements in governance are urgently needed, but salient proposals are scarce. This book diagnoses contemporary governments as obsolete and proposes changes in values, structures, staffing, public understanding and political culture to equip governance for the radically novel challenges of the twenty-first century. It also discusses the need for radical improvements in global government to cope with dangers such as mass killing terrorism up to the possible necessity for a ‘Global Leviathan’.”

Este Governo tem uma responsabilidade inescapável pela frente: levar em conta todo o patrimônio de experiências, erros e acertos acumulados ao longo dos últimos anos e evitar, a todo custo, repetir os mesmos erros do passado. Quaisquer que sejam as visões e proposições da nova política de Recursos Humanos a ser adotada, o desafio é realizar as reformas necessárias, aprimorar as proposições existentes e institucionalizar e fortalecer as políticas de gestão pública relativas ao conjunto do Estado brasileiro. No passado a instabilidade política foi pretexto para o desconhecimento das experiências geradas em cada ciclo de reformas. O país e o executivo federal não dispõem mais deste álibi para se recusarem ao aprendizado cumulativo decorrente da reflexão sobre a experiência histórica. Cabe aos quadros permanentes do Estado, independentemente de sua orientação ideológica, contribuir para a continuidade deste aprendizado que, na esfera da gestão pública, nunca tem fim.

Bibliografia

AMATO, Pedro Muñoz. Administração Pública e Privada *in* JAMES, Samuel Haig (org.) Que é Administração Pública. Textos Seleccionados de Administração Pública. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1962, p. 101-105.

ANDRADE, Régis de Castro. Introdução Geral. *in* ANDRADE, Régis de Castro & JACOUD, Luciana (org.). Estrutura e Organização do Poder Executivo - Administração Pública Brasileira. Brasília: ENAP-CEDEC, 1993, vol 2., p. 23-32.

BARBOSA, Livia. Igualdade e meritocracia – a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro : Ed. FGV, 2ª ed., 1999, 216 p.

BRASIL, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. SIAPE/Apuração Especial. Quantitativo de servidores titulares de funções DAS. Brasília, MARE, set. 1995, 15 p.

BRASIL, Senado Federal. Constituições do Brasil (de 1824, 1981, 1934, 1937, 1946 e 1967 e suas alterações). Brasília, Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1986, vol 1, 593 p.

BRASIL. Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936. Leis do Brasil - Atos do Poder Legislativo. Rio de Janeiro, Imprensa Nacional, 1936, p. 207.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. “Reconstruindo um Novo Estado na América Latina”. Intervenção na Conferência “Os novos caminhos da América Latina: Estado, Mercado e Equidade”, patrocinada pelo BID/PNUD, em Montevidéu, Uruguai, em 7 de outubro de 1996.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial, *Revista do Serviço Público* ano 47, vol. 120, nº 1, jan-abr 96, p. 7-37.

_____. Administração Pública Gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília : MARE, mimeo, 1996, 25 p.

CATALÁ, Joan Prats i. Del clientelismo al mérito en el empleo publico – analisis de un cambio institucional. In URL Internet <http://iigov.uoc.pnud/bibliote/texto/bibl0058.htm>, set 2000.

CHEIBUB, Zairo Borges. A carreira diplomática no Brasil: o processo de burocratização do Itamarati. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 23, nº 2, p. 97-128, abr. 1989.

DURAND, Maria Rita Loureiro & ABRUCIO, Fernando Luiz. Burocracia e Política na Nova Ordem Democrática Brasileira: o provimento de cargos no alto escalão do Governo Federal (Governos Sarney, Collor, Itamar Franco e FHC). Relatório de Pesquisa nº 9/98, Fundação Getúlio Vargas, 1998.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Administração Pública e Sistema de Governo *in* Estrutura e Organização do Poder Executivo frente à opção pelo sistema de governo. 3º Relatório. Brasília, ENAP-CEDEC, mimeo, 1993.

GAETANI, Francisco. Políticas de Gestão Pública para o Próximo Governo. *Res Pvblica. Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental*. N. 01, Ano 01, Novembro de 2002.

GUERZONI Fº, Gilberto. Burocracia, Tecnoocracia, Pseudoburocracia e a Constituição de 1988: Tentativas e Perspectiva de formação de uma burocracia pública no Brasil. Brasília, Senado Federal, mimeo, 1995, 39 p.

KLIKSBERG, Bernardo. Palestra ministrada na Comissão de Serviço Público da Câmara dos Deputados, em 1990. Brasília, Câmara dos Deputados, 1990.

LOUREIRO, Maria Rita, ABRUCIO, Fernando e ROSA, Carlos Alberto. Radiografia da alta burocracia federal brasileira: o caso do Ministério da Fazenda. *Revista do Serviço Público* ano 49, nº 4, out-dez 1998, p. 47-83.

MARIA, Carmen et alii. Pesquisa – Gestores 1999. mimeo, 1999, 18 p.

MATTOS, Pedro Lincoln. Racionalização Administrativa versus concepções patrimonialistas no provimento de pessoal no serviço público federal: o Ministério da Educação e Cultura entre 1960 e 1985. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 28, nº 1, p. 70-86, jan-mar 1994.

MENEZES, Raymundo Xavier. Classificação de Cargos: uma perspectiva histórica. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DASP, vol. 102, nº 1, jan-1969, p. 7-53.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Problemas de Carrera em en Servicio Público. Comisión Paritaria del Servicio Público - Primera Reunión, Ginebra, 1970. Informe III. 2ª ed. (1ª ed. 1970), Ginebra (Suiza), 1974, 67 p.

NASCIMENTO, Kleber. Classificação de Cargos no Brasil. Rio de Janeiro, FVG, 1962, 139 p.

OLIVEIRA, Francisco Antônio de. Da terceirização e da flexibilização como estágios para a globalização. *Revista Gênese* nº 61, jan. 1998, p. 47-74.

OLIVEIRA, João Batista Araújo. Síndicos ou Estadistas: quem prepara as elites?. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, vol. 20, nº 2, p. 49-70, abr.-jun. 1986

PARADA, Ramon. Organización y empleo público. 7ª ed., Madrid (España), Marcial Pons, 1993.

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e contexto brasileiro. Esboço de uma teoria geral da administração. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 1983, 366 p.

SALDANHA, Regina et alii. Emprego e Salário no Setor Público Federal. Brasília, Min. do Trabalho/Sec. Emprego e Salário, mimeo, 1988

SALLUM, Samanta. Manobra para manter privilégio. *Correio Braziliense*, 2 julho de 2000, p. 12.

SCHNEIDER, Ben Ross. A conexão da carreira: uma análise comparativa de preferências e insulamento burocrático. *Revista do Serviço Público*, vol. 119, nº 1, p. 9-44, jan-abr 1995.

SHEPHERD, Geoffrey & VALÊNCIA, Sofia. “Modernizando a Administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis”. *Revista do Serviço Público* ano 47, vol 120, nº 3, set-dez 1996, p. 103-128.

SOUZA, Nelson Mello e. Reforma Administrativa no Brasil: um debate interminável. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 28, nº 1, p. 54-70, jan.-mar. 1994.

WAHRLICH, Beatriz M. de Sousa. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 8, nº 2, p. 27-75, abr.-jun. 1974.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Institucionalização da Reforma Administrativa: a atuação do Conselho Federal do Serviço Público e da Comissão Permanente de Padronização, 1936 a 1938. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, vol. 10, nº 4, p. 21-54, out-dez 1976.

WILSON, Woodrow. O Estudo da Administração. Rio de Janeiro, FGV, Cadernos de Administração Pública, 1955, 35 p.

ZILLER, Jacques. Egalité et merite. L'accès à la fonction publique dans les États de la Communauté européenne. Apud ZILLER, Jacques (org.). *Fonction publique et fonctionnaires - comparaisons internationales. Problemes Politiques et Sociaux*. La Documentation Française, Paris (France), nº 601, fév. 1989, 63 p.

Anexo

Quadro 1
Composição da Força de Trabalho – Governo Federal

COMPOSIÇÃO DOS SERVIDORES ATIVOS	Quantitativo	%
Auxiliar	25.134	5,47
Técnico NM	98.538	21,43
Administrativo NM	146.741	1,92
Técnico NS	19.182	4,17
Administrativo NS	9.218	2,01
Total Quadro Geral	298.813	65,00
PoliciaI NM	5.289	1,15
PoliciaI NS	7.936	1,73
Fiscalização Ambiental	1.619	0,35
Fiscalização Agropecuária	2.984	0,65
Médicos	32.633	7,10
Tecnólogos	6.009	1,31
Ciência e Tecnologia	9.826	2,14
Professor	62.773	13,65
Total Fiscalização, Polícia e Tecnologia	129.069	28,07
Gestão/Diplomacia/Informações	4.053	0,88
Auditoria	21.652	4,71
AGU	5.217	1,13
Delegado	915	0,20
Total Formulação e Coordenação	31.837	6,93
	459.719	100,00
Ex-territórios e outros	35.745	
Total de Vínculos	495.464	

Fonte: DW SIAPE, Junho de 2003.

Elaboração: SEGES/MP

Quadro 2
Previsão de Aposentadorias e Ingressos, por Categoria

	Previsão de Aposentadorias	Ingressos Estimados	Estrutura em 2007	% por categorias	% por grupos
Auxiliar	6616	0	18.518	4,04%	
Técnico NM	16397	10658	92.799	20,24%	
Administrativo NM	25935	12967	133.773	29,18%	
Técnico NS	4036	8072	23.218	5,06%	
Administrativo NS	1989	4000	11.229	2,45%	60,97%
Policial NM	136	3000	8.153	1,78%	
Policial NS	557	3000	10.379	2,26%	
Ibama	224	1200	2.595	0,57%	
Fiscal Agrop	790	1000	3.194	0,70%	
Médicos	10778	5000	26.855	5,86%	
Tecnólogos	1041	1500	6.459	1,41%	
Pesq CT	1437	1800	10.189	2,22%	
Professor	12336	15000	65.437	14,27%	29,07%
Gestão	555	3000	6.498	1,42%	
Auditoria	2958	6000	24.694	5,39%	
AGU	854	3000	7.363	1,61%	
Delegado	92	800	1.623	0,35%	
Agências	0	5500	5.500	1,20%	9,96%
Total	90.440	83.497	456.476	100,00%	100,00%
Ex-territórios e outros	3.708	0	32.037		
Total de Vínculos		0	488.513		

Elaboração: SEGES/MP

Resenha Biográfica

Regina Luna Santos de Souza, 34 anos, brasileira, é bacharel em Relações Internacionais e Ciência Política (REL/UnB) e mestra em Ciência Política (Instituições Políticas e Políticas Públicas) pelo Departamento de Ciência Política da Universidade de Brasília. É integrante da Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental desde 1996. Exerceu, no serviço público federal brasileiro, funções no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, na Secretaria de Assuntos Estratégicos – SAE, na Escola Nacional de Administração Pública e no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais e no Ministério da Educação, onde estruturou o sistema de acompanhamento e avaliação do Programa Nacional de Informática na Educação. Encontra-se atualmente em exercício na Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, onde ocupa o cargo de Diretora no Departamento de Análise e Monitoramento de Força de Trabalho. É autora do ensaio “Instrumentos para a implementação do modelo gerencial na administração pública: observações iniciais sobre a implementação de contratos de gestão no Brasil”, premiado no XI Concurso de Ensaios e Monografias do Conselho Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento (CLAD) e publicado em *El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública – perspectivas, posibilidades y limitaciones*, Caracas, Venezuela, Unesco/CLAD, 1998 e do livro “Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional e Organizacional no Setor Público: Técnicas e Ferramentas”, publicado pela Fundação Prefeito Faria Lima – Centro de Estudos e Pesquisas de Administração Municipal (CEPAM), São Paulo, 1999. **Email para contatos:** luna_regina@uol.com.br